

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/121757>

Please be advised that this information was generated on 2018-02-18 and may be subject to change.

# Betrokken bladen

*Een categorisatiemodel voor tekstuele betrokkenheidselementen in personeelsbladen*

## 1 Inleiding

Sinds de verschijning van het eerste personeelsblad in Nederland (*De Fabrieksode* in 1882 van de Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek) tot het huidige digitale tijdperk is de bedrijfsbladenbranche explosief gegroeid.<sup>1</sup> Werd het bedrijfsblad voorheen gemaakt door hobbyisten, tegenwoordig is het een professioneel vakgebied. Bedrijfsjournalistiek (ook wel *customer media* of *content marketing* genoemd) is een vakgebied met opleidingen, geniet nationale en internationale onderzoeks aandacht en telt beroepsorganisaties die hoogwaardige kwaliteit nastreven. De budgetten en de middelen voor bedrijfsmedia zijn eveneens toegenomen. Uit een verkennend onderzoek in 1991 bij Nederlandse organisaties met meer dan 200 medewerkers bleek dat 146 organisaties (87% van de respondenten) een personeelsblad uitgaf, dat overigens in een derde van de gevallen ook extern werd verspreid (Van Ruler & De Lange, 1999). Van Ruler en De Lange (1999) becijferden dat het totale structurele communicatiebudget een kleine 2,5 miljard euro bedroeg. Dit budget is opgelopen naar 3,7 miljard euro in 2005 tot 3,8 miljard euro in 2011 (De Bakker, 2006a; De Bakker, Van den Boom, Kerkhof & Luit, 2011). De productie was in 2005 gestegen tot zo'n 11.500 bedrijfsmedia, waarbij vrijwel alle grotere organisaties (met meer

## Samenvatting

Een veelgenoemd doel van het personeelsblad is de betrokkenheid van medewerkers met de organisatie verhogen (Kikkert, 1988; Smith, 1997; Van Ruler, 1992). Er is weinig onderzoek gedaan naar de wijze waarop personeelsbladen deze doelstelling nastreven, laat staan dat er empirische aanwijzingen zijn voor het effect van personeelsbladen op de medewerkerbetrokkenheid. Wij construeerden een categorisatiemodel met drie tekstuele betrokkenheidkenmerken in personeelsbladen: de bron, het informatiesoort en de functie van een artikel. Twintig Nederlandse personeelsbladen (496 artikelen) werden geanalyseerd om hoogbetrokken en laagbetrokken bladen van elkaar te onderscheiden. Om het model te toetsen werd bij twee organisaties met een hoogbetrokken en twee met een laagbetrokken blad een survey uitgevoerd: de relatie tussen de bladinvulling en de medewerkerbetrokkenheid werd bevraagd. Medewerkers die een hoogbetrokken blad lezen zijn meer betrokken bij de organisatie dan medewerkers die een laagbetrokken blad lezen. Het gepresenteerde model blijkt geschikt om betrokkenheidselementen te categoriseren en hoog- en laagbetrokken personeelsbladen te onderscheiden.

dan 200 medewerkers) interne media zoals een personeelsblad of intranet had (95%), en 71% externe media zoals klanten- en relatiemagazines (De Bakker, 2006a). In 2011 is het aantal *customer media*-titels in Nederland door De Bakker et al. (2011) geschat op 16.000. De media waarin deze titels worden uitgegeven varieert: van geprint tot digitaal magazine, van intranet tot website en van *branded content television* tot *narrow casting*.

Sinds de opkomst van het internet staat het bestaansrecht van print media ter discussie. De opmars van *tablets* heeft de ontwikkelingen in een stroomversnelling gebracht. Toch worden geprinte bladen nog steeds veelvuldig ingezet, vaak als onderdeel van een crossmediale mix (zie onder andere Bugter, 2009; Van den Boom, Smit & De Bakker, 2010; De Bakker et al., 2011). Door combinatie en uitwisseling van verschillende media trachten organisaties hun interne en externe communicatiedoelstellingen te bereiken. Wat die doelstellingen precies zijn en of ze ook daadwerkelijk behaald worden, daarover bestaan uiteenlopende opvattingen. Dit artikel gaat in op de doelen, de tekstuele vormen en de effecten van interne media, in het bijzonder: geprinte personeelsbladen.

## 2 Doelen van personeelsbladen

Het functionele doel van het personeelsblad als intern bedrijfsmedium is hybride. Er zijn verschillende visies ontwikkeld die geplaatst kunnen worden op een continuüm van een promotionele functie tot een journalistieke functie (zie voor een uitgebreide discussie Van Ruler, 2005). Aan de ene kant wordt het personeelsblad ingezet als promotie-instrument waarbij de communicatie wordt afgestemd op het beoogde imago van de organisatie. Door haar doelstellingen te propageren probeert de organisatie ervoor te zorgen dat medewerkers de beslissingen accepteren en ernaar gaan handelen (Van Riel, 2003). Het personeelsblad is hier een middel om de houding en het gedrag van medewerkers te beïnvloeden (Nijhoff, 1991). In de praktijk blijkt deze beïnvloeding overigens niet zo gemakkelijk te zijn (Hoeken, Hornikx & Hustinx, 2009; Schwencke, 1994). Bovendien is het de vraag hoe geloofwaardig het personeelsblad nog is wanneer het een (te) positief beeld van de werkelijkheid geeft, terwijl het gelezen wordt door kritische medewerkers (zie ook Smeets, 2005).

Aan de andere kant van het continuüm staat het personeelsblad als journalistiek medium. Nederlandse journalisten zien volgens Deuze (2004) als hun belangrijkste bijdrage het bieden van analyse, interpretatie en/of opinie, gevolgd door het snel en objectief verschaffen van nieuws en het kritisch volgen van overheid en bedrijven. Als vierde en vijfde taak zien zij het publiek 'opvoeden' en/of helpen en het bieden van vermaak, ontspanning en/of entertainment. Bedrijfsjournalisten die werken volgens de journalistieke maatstaven kunnen alleen een open, kritisch en geloofwaardig blad neerzetten als zij niet gehinderd worden door hiërarchische weerstanden in de organisatie. De emancipatie van werknemers kan op die manier worden bevorderd, want volgens Kleijn (2008) hebben kritische verhalen in bedrijfsbladen vaak een positief effect op de positie van de medewerkers.

Het is natuurlijk de vraag in hoeverre bedrijfsjournalisten in de praktijk onafhankelijk, objectief en kritisch kunnen zijn, aangezien zijzelf en hun blad in dienst staan van een organisatie (De Bakker, 2008; Visser, 2005). Van Ruler (2005) stelt deze paradox aan de orde en zoekt naar een balans tussen journalistiek en bedrijfscommunicatie. Zij stelt dat personeelsbladen verschillende communicatieve doelstellingen naast elkaar kunnen hebben die bijdragen aan de (dienstverlenende, winstgenererende) organisatiedoelstellingen door tezamen de

## *Betrokken bladen*

kwaliteit van de organisatie te bevorderen. Onderzoekers gaan ervan uit dat naast overtuigen en informeren vooral het creëren van betrokken medewerkers een belangrijke doelstelling is voor het personeelsblad (o.a. Kikkert, 1988; Smith, 1997; Van Ruler, 1992). Veel organisaties hebben deze doelstelling (ook wel geformuleerd als ‘binding’) in hun bladconcept opgenomen (zie onder andere Van den Boom, 2006, 2009).

### *3 Betrokkenheid als doel van interne communicatie*

Betrokkenheid (*commitment*) wordt in het algemeen gezien als de mate waarin een individu zich verbonden voelt met een organisatie. Porter, Steers, Mowday en Boulian (1974) definiëren dit begrip als ‘de sterkte van de identificatie van een individu met en betrokkenheid in een bepaalde organisatie’ (p. 604). Het personeelsblad richt zich op de zogeheten affectieve betrokkenheid (Meyer & Allen, 1991): medewerkers vinden het prettig om bij de organisatie te werken, zijn er emotioneel aan gehecht en identificeren zich met het bedrijf. Ze kunnen zich vinden in de doelstellingen van de organisatie, zijn bereid om zich wezenlijk in te spannen voor hun bedrijf en willen graag tot de organisatie blijven behoren (Meyer & Allen, 1991). Deze wijze van betrokken zijn wordt in de literatuur vaak gelijkgesteld met identificatie (Siegel & Sisaye, 1997; Witt, 1993; DiSanza & Bullis, 1999): medewerkers voelen zich één met de organisatie waarvoor ze werken, ‘waardoor ze geneigd zijn zichzelf te beschrijven in termen van de kenmerken van die organisatie’ (Bartels, De Jong, Pruyn & Joustra, 2007, p. 249). Betrokken medewerkers zijn waardevol voor organisaties, omdat betrokkenheid attitude en gedrag positief beïnvloedt (Meyer & Allen, 1991): medewerkers die betrokken zijn zetten zich meer in voor de organisatie, zijn minder vaak ziek, hebben een grotere drang om te presteren en zijn vaker tevreden over hun werk dan medewerkers die nauwelijks betrokken zijn (Guzley, 1992).

Hoewel veel organisaties het verhogen van de medewerkerbetrokkenheid als doel stellen van het personeelsblad, is nog niet eerder onderzocht of een personeelsblad hierin een rol speelt. In deze studie trachten wij te achterhalen of personeelsbladen en betrokkenheid samenhangen en welke tekstelementen daarin bepalend zijn. Hierbij gingen we uit van de volgende onderzoeksvragen:

- 1) *Op grond van welke tekstkenmerken is te bepalen of een personeelsblad een positieve invloed heeft op de betrokkenheid van medewerkers?*
- 2) *Kan er op basis van de tekstkenmerken een onderscheid gemaakt worden tussen hoogbetrokken en laagbetrokken personeelsbladen?*

Grotendeels op basis van de literatuur werd een categorisatiemodel samengesteld met tekstuele betrokkenheidskenmerken in personeelsbladen (sectie 4). Dit categorisatiemodel voor hoogbetrokken en laagbetrokken bladen is eerst getoetst met een corpusonderzoek van personeelsbladen van Nederlandse organisaties (sectie 5). Vervolgens is bij vier organisaties een survey uitgevoerd om te achterhalen of er daadwerkelijk een relatie bestaat tussen de invulling van het personeelsblad en de betrokkenheid van medewerkers (sectie 6). Aan het slot van dit artikel trekken we conclusies betreffende het categorisatiemodel (sectie 7) en bespreken we opties voor verder onderzoek (sectie 8).

#### 4 *Categorieën van betrokkenheid in tekst*

De sterkste antecedent van betrokkenheid is interne communicatie (Mathieu & Zajac, 1990; Postmes, Tanis & De Wit, 2000). De relatie tussen betrokkenheid en het specifieke medium personeelsblad is onbekend, maar uit de onderzoeken naar interne communicatie is wel af te leiden welke elementen in personeelsbladen invloed kunnen hebben op de betrokkenheid van medewerkers. In deze studie worden drie tekstuele aspecten van betrokkenheid besproken: de bronnen en personen die in de artikelen in personeelsbladen op de voorgrond treden, de soorten informatie die erin aan de orde komen en de beoogde functie van de artikelen. Deze drie tekstuele elementen vormen de basis van het categorisatiemodel dat is weergegeven in Figuur 1.

**4.1 De afstand tussen de bron en de lezer** De afstand tussen de bron in het blad en de lezer speelt een rol bij de betrokkenheid van medewerkers. Hierbij worden doorgaans verticale en horizontale communicatie van elkaar onderscheiden. Wat de verticale communicatie betreft toonden zowel Heerkens (2004) als Postmes, Tanis en De Wit (2001) aan dat *bottom up* communicatie (van ondergeschikte naar superieur) een positieve invloed heeft op de betrokkenheid van medewerkers, vooral waar medewerkers inspraak en zeggenschap uitoefenen (Guzley, 1992; Mowday, Porter & Steers, 1982; Postmes et al., 2001; Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001); *top down* communicatie kan juist negatief zijn voor de betrokkenheid (Dumoulin, 2004). Communicatie vanuit het perspectief van de medewerker is dus beter voor de betrokkenheid dan communicatie van bovenaf. Bij horizontale communicatie geldt hetzelfde uitgangspunt: studies van Dumoulin (2004) en Smith (1997) wezen uit dat communicatie tussen medewerkers met dezelfde hiërarchische positie een positieve invloed heeft op de medewerkerbetrokkenheid. Beide communicatierichtingen zijn relevant in personeelsbladen, omdat zowel de directie en managers als medewerkers aan het woord komen.

Op grond van voornoemde literatuur is in het categorisatiemodel een tweedeling gemaakt tussen hoogbetrokken en laagbetrokken bronnen met als uitgangspunt de afstand tussen de aangehaalde persoon (de bron) en de beoogde lezer. De laatste is het imaginair richtpunt voor de auteurs en redacteuren als representant voor de doelgroep(en) en kan doorgaans ontleend worden aan het bladconcept of redactiestatuut van het personeelsblad. Meestal is de beoogde lezer een medewerker van gemiddeld niveau of de meest voorkomende medewerkergroep in de organisatie. Daarmee zijn directieleden en (hogere) managers te categoriseren als laagbetrokken bronnen, omdat zij ver van de beoogde lezer af staan. Ook het onpersoonlijk perspectief wordt gerekend tot de laagbetrokken bronnen; artikelen waarin geen persoon naar voren komt zijn vanuit een generiek organisatieperspectief geschreven hetgeen eveneens afstand tot de lezer uitdrukt.

Hoogbetrokken bronnen zijn personen die dicht bij de beoogde lezer staan. Naast medewerkers zijn dit ook personen buiten de organisatie (zoals een deskundige of een klant) en een redactielid of journalist die herkenbaar als persoon schrijft. In sommige artikelen wordt het journalistieke principe van hoor en wederhoor toegepast door meerdere personen met verschillende functies of van verschillende afdelingen te bevragen. Daarom zijn gevallen waarin twee of meer personen in een artikel naar voren komen ook gecategoriseerd als betrokkenheidsverhogend.

**4.2 Soorten informatie in personeelsbladen** Diverse onderzoeken hebben het belang aangegeven van verschillende soorten informatie en de wijze waarop ze gecommuniceerd worden in de interne communicatie. Reijnders (1997, 2006) onderscheidt verschillende soorten informatie die zijn gericht op de organisatie: informatie over het primaire werk van de medewerkers noemt hij *taakinformatie*, informatie over de koers van de organisatie heet *beleidsinformatie* en informatie over de voortgang van de organisatie is *beheerinformatie*. Uit een aantal studies blijkt dat deze typen informatie met perspectief op de organisatie de betrokkenheid van medewerkers positief kunnen beïnvloeden (Heerkens, 2004; Postmes et al., 2000; Smidts et al., 2001). Daarnaast onderscheiden we informatie met het perspectief op de medewerker, zoals *motiverende* en *sociale* (bedrijfs)informatie. Motiverende informatie heeft betrekking op de motieven die medewerkers hebben om te werken, zoals verantwoordelijkheid dragen en erkenning krijgen (Koeleman, 1992). Sociale (bedrijfs)informatie hangt daarmee samen en betreft het sociale beleid van de organisatie met betrekking tot het personeel (Reijnders, 1997). Deze informatiesoorten die gericht zijn op de medewerker hebben eveneens een verhogende invloed op de betrokkenheid (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al., 1982; Watson & Papamarcos, 2002). Ook *human interest*-informatie, waarbij medewerkers elkaar buiten het werk om beter leren kennen, komt in personeelsbladen voor. De invloed van dit informatietype op de betrokkenheid is discutabel: soms wordt er geen effect gevonden (Postmes et al., 2000), maar soms ook wel (Postmes et al., 2001). Volgens De Bakker (2006a) geven personeelsbladen vaak ook informatie over een specifieke afdeling: *afdelingsinformatie*. Onderzoek heeft uitgewezen dat medewerkers meer geïnteresseerd zijn in informatie over een afdeling dan over de organisatie als geheel. Zij blijken deze informatie meer te lezen en hoger te waarderen (Bartels et al., 2007; De Bakker, 2006b; Scott, 1997), wat mogelijk doorwerkt op de medewerkerbetrokkenheid.

De indeling van de verschillende soorten informatie als hoog- en laagbetrokken hangt net als de indeling van de hoog- en laagbetrokken bron samen met *bottom up* en *top down* communicatie: informatie met het perspectief op de medewerker wordt als hoogbetrokken gezien en informatie met het perspectief op de organisatie als laagbetrokken. Hoewel taakinformatie erg relevant is voor de medewerker omdat hij de informatie nodig heeft om zijn werk goed uit te kunnen voeren en de taakinformatie om deze reden als positief ervaren kan worden, beschouwen we deze informatiesoort toch als relatief laagbetrokken, omdat de informatie in eerste instantie gericht is op het functioneren van de organisatie. Beleid- en beheerinformatie behoren eveneens tot deze kolom omdat ze het perspectief op de organisatie hebben. Omdat de voortgang en de koers van de organisatie in de praktijk nauw met elkaar samenhangen vormen ze gezamenlijk de subcategorie beleid- en beheerinformatie.

Tot de hoogbetrokken informatiesoorten rekenen we afdelingsinformatie, omdat deze informatie de medewerkers over de muur van hun eigen afdeling heen laat kijken waardoor ze elkaar en elkaars werk beter leren kennen (en waarderen). Collega's beter leren kennen geldt ook voor *human interest*-informatie. Motiverende en sociale (bedrijfs)informatie zijn beide gericht op stimulerende aspecten die een baan met zich kan meebrengen, zoals verantwoordelijkheid, vrijheid en carrièremogelijkheden. Dit soort informatie heeft het perspectief op de medewerker en is in het categorisatiemodel onder de noemer motiverende informatie als hoogbetrokken element ondergebracht. Informatie van buiten de organisatie (extern) heeft eveneens meer het perspectief op de ontvanger dan op de organisatie. Tot het informatiesoort vermaak behoren aan het personeelsblad gerelateerde elementen, zoals een

prijsvraag, puzzel en cartoon. Volgens Goldstein en McGhee (1972) dragen diverterende artikelen bij aan de bladdoelstelling binding van de lezer met het blad.

**4.3 Tekstuele functie van de artikelen** Specifiek voor het personeelsblad is het onderscheid in tekstuele functie van de artikelen. Een journalist moet zich volgens De Wolff (2007) altijd afvragen welk effect het bedrijf bij de doelgroep teweeg wil brengen. Hij onderscheidt drie verschillende soorten kernfuncties van artikelen in personeelsbladen.

De *cognitieve* functies zorgen ervoor dat er kennis wordt overgedragen aan de doelgroep. Dit kan een opsomming van feiten zijn, al dan niet geplaatst in een context van andere feiten opdat de lezer een feitelijk overzicht heeft. De functie noemen we cognitief-feitelijk. De schrijver kan er daarentegen ook voor kiezen de feiten te voorzien van een interpretatie of zelfs van een beoordeling, opdat de lezer de ontwikkelingen en feiten tegen een achtergrond kan plaatsen en evalueren. Deze functie duiden we met de term cognitief-interpretierend. Een tekst met een *conatieve* functie is gericht op het handelen en gedrag van de doelgroep: het artikel zorgt ervoor dat de lezer weet wat hij moet doen in welke situatie en hoe hij een genoemd resultaat kan bereiken. Hierbij zou het dus kunnen gaan om kwaliteitsverbetering of samenwerking binnen de organisatie. Een artikel kan naast het kennen en het handelen van de lezer echter ook gericht zijn op het gevoel van de lezer bij de organisatie: de *affektieve* functie. Persoonlijke details en emoties in personeelsbladen kunnen een gevoelsmatige reactie bij de doelgroep oproepen. Zo voelt de lezer volgens De Wolff zich prettig ‘als hij bevestigd wordt in het beeld dat hij deel uitmaakt van een team.’ (p. 42).

De drie kernfuncties van artikelen in een personeelsblad kunnen een verschillende invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers bij hun organisatie en zijn te plaatsen op een schaal van objectief en feitelijk tot subjectief en interpretatief. Kale feiten, al dan niet in een overzicht gepresenteerd, hebben een cognitieve functie met een objectieve aard: het voornaamste doel is om medewerkers te informeren. Daar waar de presentatie van feiten gepaard gaat met verdergaande interpretaties en evaluaties kan een artikel met een cognitieve functie ook subjectief en beïnvloedend zijn. Dit laatste geldt zeker voor artikelen met een conatieve en affectieve functie. Met andere woorden, de invloed op de betrokkenheid van medewerkers is mogelijk groter bij deze opiniërende en beïnvloedende artikelen dan bij de uitsluitend informatieve artikelen (zie ook Mann & Thompson, 1988). In het categorisatiemodel maken we daarom een onderscheid tussen informatieve artikelen (laagbetrokken) en opiniërende, houdings- en gedragsveranderende artikelen (hoogbetrokken). Diverterende artikelen die uitsluitend het doel hebben om de lezer te vermaken, worden net als bij de categorie informatiesoort onder de hoogbetrokken elementen geschaard.

**4.4 Categorisatiemodel van tekstuele betrokkenheidselementen in personeelsbladen** Op basis van de literatuur waarin onderzoek naar de rol van interne communicatie op de betrokkenheid van medewerkers wordt besproken, is een categorisatiemodel tot stand gebracht (Figuur 1) dat de drie besproken tekstkenmerken in personeelsbladen omvat: de afstand tussen de bron en de lezer, de rol van de besproken informatiesoorten en de functie van de artikelen. De drie kenmerken tezamen zijn onder te verdelen in elementen die een sterke, positieve invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie (hoogbetrokken elementen) en elementen die een minder sterke invloed hebben op de medewerkerbetrokkenheid (laagbetrokken elementen).

## Betrokken bladen

Categorie	Hoogbetrokken	Laagbetrokken
Bron	Personen 'dichtbij' de lezer <ul style="list-style-type: none"><li>- Medewerker</li><li>- Extern persoon</li><li>- Redacteur/journalist</li><li>- Twee of meer personen</li></ul>	Personen 'ver' van de lezer <ul style="list-style-type: none"><li>- Directielid</li><li>- Manager</li><li>- Geen persoon</li></ul>
Soort informatie	Perspectief op medewerkers (of ontvangersperspectief) <ul style="list-style-type: none"><li>- Afdelingsinformatie</li><li>- Motiverende informatie</li><li>- Human interest</li><li>- Externe informatie</li><li>- Vermaak</li></ul>	Perspectief op organisatie (of zenderperspectief) <ul style="list-style-type: none"><li>- Taakinformatie</li><li>- Beleids- en beheerinformatie</li></ul>
Functie artikel	Opiniërend / beïnvloedend <ul style="list-style-type: none"><li>- Cognitief-interpreterend</li><li>- Conatief</li><li>- Affectief</li><li>- Diverterend</li></ul>	Informatief <ul style="list-style-type: none"><li>- Cognitief-feitelijk</li></ul>

Figuur 1: Categoriatiemodel van hoogbetrokken en laagbetrokken tekstelementen in personeelsbladen.

Uiteraard kunnen ook vormgeving (lay-out, titels en tussenkopjes) en illustraties (foto-materialen, tekeningen) een invloed uitoefenen op lezerbetrokkenheid. Doorgaans zullen ze echter niet haaks staan op de tekstuele keuzes in betrokkenheid maar deze veeleer onderstrepen en versterken, bijvoorbeeld een kenmerkend citaat van een bron afgedrukt als kop en een fotoportret van de bron naast het artikel geplaatst. Ze zijn daarom in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

## 5 Corpusonderzoek

Om te inventariseren op welke wijze de betrokkenheidselementen voorkomen in personeelsbladen is een corpusonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek geeft zicht op de bruikbaarheid van het gepresenteerde categorisatiemodel: is het mogelijk om hoogbetrokken personeelsbladen op basis van de tekstuele kenmerken te onderscheiden van laagbetrokken personeelsbladen?

**5.1 Methode** Van tien willekeurig gekozen Nederlandse profitorganisaties en van tien non-profitorganisaties (alle met meer dan 200 medewerkers) is het personeelsblad geanalyseerd aan de hand van het categorisatiemodel. De geanalyseerde bladen zijn verschenen tussen juli 2007 en april 2008 en bevatten in totaal 496 artikelen. De artikelen varieerden sterk in omvang: van circa twintig woorden (nieuwsberichtjes van enkele zinnen) tot meer dan vijfhonderd woorden (reportages en portretten van enkele pagina's). De meest voorkomende omvang van een artikel is minder dan een pagina (ca. halve pagina tekst, gecombineerd met een afbeelding of met een ander artikel). De omvang van de bladen onderling was goed vergelijkbaar.



Per artikel in het blad is vastgesteld wie de belangrijkste bron van het artikel is, wat de belangrijkste soort informatie is en wat de kernfunctie van het artikel is. Als operationalisatie van de verschillende bronnen, informatiesoorten en artikelfuncties, zijn de definities uit de genoemde literatuur gehanteerd.

De drie tekstuele kenmerken vroegen ondanks de operationalisaties om enige interpretatie door de codeur. Niet bij elk artikel werd bijvoorbeeld de functie van de opgevoerde persoon vermeld. De codeur diende dan aan de hand van het artikel de positie van de bron te bepalen. Op basis van de inhoud (achtergrondgegevens, historie) en van de tekstuele wijze waarop het artikel is gepresenteerd (toon, stijl) is bepaald wat de belangrijkste informatie-soort en artikelfunctie zijn. In een enkel geval zijn per categorie twee elementen genoteerd, omdat ze beide een even grote rol speelden in het artikel en er dus geen keuze gemaakt kon worden.<sup>2</sup> Zo kreeg een artikel met de kop 'Dat kan beter baas!' de functies cognitief-interpreterend en conatief toegewezen, omdat het artikel enerzijds het oordeel van medewerkers toonde en anderzijds andere medewerkers diende te bewegen om ook vaker de baas te bekritisieren. Het artikel beoogde dus zowel de houding als het gedrag van de lezer te beïnvloeden.

In het coderingsproces werd het gehele corpus gecodeerd door de eerste auteur. Deze kende in totaal 496 bronnen, 561 informatiesoorten en 593 functies aan de artikelen toe. De tweede auteur analyseerde twintig procent van het corpus om de betrouwbaarheid van het model te toetsen (gebaseerd op Neuendorf, 2002). De overeenstemming tussen de codeurs over alle drie de categorieën was redelijk tot voldoende (66%,  $\kappa$  .57).<sup>3</sup> De gerapporteerde resultaten zijn vervolgens gebaseerd op de codering van de eerste auteur.

**5.2 Resultaten** De analyse wijst uit welke hoogbetrokken en laagbetrokken elementen personeelsbladen bevatten.<sup>4</sup> Wat betreft de bron blijken laagbetrokken bronnen vaker in de personeelsbladen voor te komen dan hoogbetrokken bronnen. Ruim een derde van de artikelen bleken geen persoon op te voeren. Artikelen met een manager kwamen eveneens frequent voor; een directielid daarentegen nauwelijks. Van de hoogbetrokken bronnen werd de medewerker het vaakst genoemd, gevolgd door artikelen met twee of meer personen (zie Tabel 1).

Tabel 1: Relatief gebruik van hoog- en laagbetrokken elementen in de categorie 'Bron' in artikelen van de geanalyseerde personeelsbladen ( $n = 496$ ).

Categorie	Hoogbetrokken	%	Laagbetrokken	%	Totaal
Bron	Personen 'dichtbij' de lezer	45,6	Personen 'ver' van de lezer	54,4	100%
	- Medewerker	20,1	- Directielid	2,6	
	- Extern persoon	5,7	- Manager	16,3	
	- Redacteur/journalist	5,9	- Geen persoon	35,5	
	- Twee of meer personen	13,9			

Zoals in Tabel 2 te zien is, komen in de artikelen van de personeelsbladen meer hoogbetrokken dan laagbetrokken informatiesoorten voor (64% van het totaal versus 36%). De meest frequent gebruikte hoogbetrokken informatiesoorten zijn *human interest*, afdelings- en

## Betrokken bladen

motiverende informatie. Een derde van de informatiesoorten betrof de laagbetrokken soort beleid- en beheerinformatie. Taakinformatie komt het minst voor in de bladen.

Tabel 2: *Relatief gebruik van hoog- en laagbetrokken elementen in de categorie 'Soort informatie' in artikelen van de geanalyseerde personeelsbladen (n = 561).*

Categorie	Hoogbetrokken	%	Laagbetrokken	%	Totaal
Soort informatie	Perspectief op medewerkers	64,0	Perspectief op organisatie	36,0	100%
	- Afdelingsinformatie	15,5	- Taakinformatie	2,1	
	- Motiverende informatie	14,1	- Beleid- en beheerinformatie	33,9	
	- Human interest	22,8			
	- Externe informatie	6,2			
	- Vermaak	5,4			

Wat betreft de functies van de artikelen in personeelsbladen blijkt hoogbetrokken de meest toegepaste te zijn: in driekwart van de gevallen. In de artikelen komen vooral interpreteren van feiten (cognitief-interpreterend: 39%) en inspelen op het gevoel van de lezer (affectieve functie: 26%) veel voor. Anderzijds zien we dat ook het uitsluitend presenteren van feiten – een laagbetrokken artikelfunctie – bijna een kwart van de artikelen betrof. Een enkele keer heeft een artikel een diverterende functie. De proporties van artikelfuncties in personeelsbladen zijn weergegeven in Tabel 3.

Tabel 3: *Relatief gebruik van hoog- en laagbetrokken elementen in de categorie 'Functie artikel' in artikelen van de geanalyseerde personeelsbladen (n = 593).*

Categorie	Hoogbetrokken	%	Laagbetrokken	%	Totaal
Functie artikel	Opiniërend / beïnvloedend	76,9	Informatief	23,1	100%
	- Cognitief-interpreterend	38,8	- Cognitief-feitelijk	23,1	
	- Conatief	8,9			
	- Affectief	26,0			
	- Diverterend	3,2			

Samenvattend blijken de personeelsbladen minder hoog- dan laagbetrokken bronnen aan te halen in hun artikelen, maar wel meer hoogbetrokken informatiesoorten en artikelfuncties.

## 6 Survey

Uit de resultaten van het corpusonderzoek is op te maken in hoeverre personeelsbladen hoogbetrokken en laagbetrokken elementen bevatten. Met een survey is onderzocht of er een verband is tussen de tekstuele invulling van het personeelsblad en de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie.

**6.1 Methode** Voor de survey werden op basis van de resultaten van de corpusanalyse vier organisaties geselecteerd uit het personeelsbladencorpus van twintig organisaties. Het ging om een profitorganisatie en een non-profitorganisatie met een hoogbetrokken personeelsblad en om een profitorganisatie en een non-profitorganisatie met een laagbetrokken personeelsblad. Vanwege vertrouwelijkheid van de onderzochte organisaties zijn de namen van de organisaties vervangen door de letters A tot en met D (zie Figuur 2).

Organisatie	Branche	Betrokkenheid personeelsblad
A	Profit	Laag
B	Profit	Hoog
C	Non-profit	Laag
D	Non-profit	Hoog

*Figuur 2: Overzicht van deelnemende organisaties aan de survey.*

Aan de survey namen 215 respondenten deel, waarbij het aantal deelnemers per organisatie minstens 46 was. Het merendeel van de deelnemers was man (77%), de gemiddelde leeftijd was 42 jaar (range 17-60 jaar). De respondenten varieerden in opleidingsniveau en functie in de organisatie. Medewerkers van de marketing- of communicatieafdeling werden voor deze survey uitgesloten.

In de vragenlijst zijn de affectieve betrokkenheid van medewerkers en hun leesgedrag bevestigd. Voor de affectieve betrokkenheid is de 3-componenten van *commitment*-vragenlijst van Allen en Meyer (1990) gebruikt in de Nederlandse vertaling van De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997). De acht items, die werden bevestigd op een 5-punts Likertschaal, bleken voldoende met elkaar samen te hangen ( $\alpha .80$ ). Om een relatie tussen de betrokkenheid van de medewerkers en het personeelsblad te kunnen leggen werd tevens gevraagd in hoeverre en hoe aandachtig medewerkers het personeelsblad lezen. Deze items zijn vertaald en overgenomen uit De Bakker (2006b). De vragenlijst is opgenomen in de bijlage.

**6.2 Resultaten** Er is een eenweg-variantieanalyse uitgevoerd om vast te stellen of de lezers van de hoogbetrokken bladen meer betrokken zijn bij de organisatie dan lezers van de laagbetrokken bladen. Dit blijkt het geval ( $M = 3,26$  versus  $M = 2,97$ ,  $F(1,214) = 10,07$ ,  $p = .002$ ). De vier personeelsbladen verschillen onderling eveneens van elkaar in de mate waarin de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie ( $F(3,214) = 14,99$ ,  $p = .000$ ). Een paarsgewijze Bonferroni vergelijking wijst uit dat dit verschil niet bij alle vier de bladen aanwezig is (zie Tabel 4): er bleek een verschil tussen lezers van het laagbetrokken blad van de profitorganisatie (A) en medewerkers van de overige drie organisaties. De medewerkers van organisatie A waren met een gemiddelde van 2,67 minder betrokken dan lezers van het hoogbetrokken personeelsblad uit de profitbranche ( $M = 3,43$ ,  $p = .000$ ), dan lezers van het laagbetrokken personeelsblad uit de non-profitbranche ( $M = 3,28$ ,  $p = .000$ ), en dan lezers van het hoogbetrokken personeelsblad uit die branche ( $M = 3,04$ ,  $p = .02$ ).<sup>5</sup>

## Betrokken bladen

Tabel 4: Gemiddelde score (1 = helemaal niet betrokken, 5 = helemaal betrokken) op de affectieve betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie met een hoog- dan wel een laagbetrokken personeelsblad ( $n = 215$ ) (standaarddeviaties staan tussen haakjes).

	Betrokkenheid blad		Organisatie			
	Laag	Hoog	A ( $n = 53$ )	B ( $n = 64$ )	C ( $n = 51$ )	D ( $n = 47$ )
Betrokkenheid medewerkers	2,97 <sup>a</sup> (0,78)	3,26 <sup>b</sup> (0,58)	2,67 <sup>abc</sup> (0,90)	3,43 <sup>abd</sup> (0,55)	3,28 <sup>abde</sup> (0,46)	3,04 <sup>abe</sup> (0,54)

De gemiddelden met verschillende superscripten geven significante verschillen aan.

Meer dan negen van de tien respondenten (91%) gaven aan het personeelsblad te lezen. Meer dan de helft van deze respondenten las het blad gedeeltelijk (63%), ruim een derde las het blad helemaal (37%). Dit wijkt af van het resultaat van De Bakker (2006b) die vond dat het merendeel van de respondenten het blad geheel las. Ook de mate van aandacht die onze respondenten aan de artikelen besteedden verschilde met die van De Bakker: twee derde gaf aan het blad met veel aandacht te lezen (62%), terwijl een derde het blad met weinig aandacht leest (38%). Bij De Bakker was dit verschil in aandacht kleiner.

Het al dan niet lezen van het personeelsblad hangt samen met de betrokkenheid van de medewerkers, wijzen eenweg variantieanalyses uit (zie Tabel 5). Medewerkers die rapporteerden dat ze het blad lezen waren meer (affectief) betrokken bij de organisatie dan medewerkers die het blad niet lezen ( $M = 3,19$  versus  $M = 2,42$ ,  $F(1,214) = 24,55$ ,  $p = .000$ ). Echter, wanneer de samenhang tussen de betrokkenheid en het wel of niet lezen van het personeelsblad per organisatie nader bestudeerd wordt, vinden we alleen een verschil bij de profitorganisatie met het laagbetrokken blad (organisatie A): de (gerapporteerde) lezers waren meer betrokken bij die organisatie dan de niet-lezers ( $M = 2,88$  versus  $M = 2,10$ ,  $F(1,52) = 8,92$ ,  $p = .004$ ).

De mate waarin de medewerkers het personeelsblad zeiden te lezen hangt eveneens samen met de betrokkenheid. Medewerkers die aangaven het blad helemaal te lezen waren meer betrokken ( $M = 3,32$ ) dan medewerkers die het blad gedeeltelijk lasen ( $M = 3,12$ ,  $F(1,195) = 4,79$ ,  $p = .03$ ). Per organisatie afzonderlijk blijkt dit verschil alleen bij de hoogbetrokken non-profit organisatie (D) op te treden. De betrokkenheid van de medewerkers van deze organisatie verschilde significant wanneer zij het blad helemaal ( $M = 3,32$ ) of gedeeltelijk lasen ( $M = 2,94$ ,  $F(1,46) = 4,99$ ,  $p = .03$ ).

Naast de mate waarin het blad gelezen wordt hangt ook de mate van aandacht tijdens het lezen samen met de betrokkenheid bij de organisatie. Wanneer we de vier organisaties samen nemen, wordt deze samenhang aangetoond: medewerkers die rapporteerden het blad met veel aandacht te lezen zijn meer betrokken bij de organisatie dan medewerkers die rapporteerden het blad met weinig aandacht te lezen (respectievelijk  $M = 3,29$  en  $M = 3,04$ ,  $F(1,195) = 7,40$ ,  $p = .007$ ). Dit verschil blijkt wederom alleen op te treden bij organisatie D: medewerkers die het blad aandachtig lasen scoorden met een gemiddelde van 3,18 hoger dan de 2,84 van de medewerkers die het blad met weinig aandacht lasen ( $F(1,46) = 4,68$ ,  $p = .04$ ).

Tabel 5: Gemiddelde score (1 = helemaal niet betrokken, 5 = helemaal betrokken) op de affectieve betrokkenheid van de respondenten (n = 215) (standaarddeviaties staan tussen haakjes).

Leesgedrag	Alle organisaties		Organisatie			
	(n = 215)					
		A (n = 53)	B (n = 64)	C (n = 51)	D (n = 47)	
Wel of niet gelezen						
Ja	3,19 <sup>a</sup> (0,63)	2,88 <sup>a</sup> (0,82)	3,43 <sup>a</sup> (0,55)	2,28 <sup>a</sup> (0,47)	3,04 <sup>a</sup> (0,54)	
Nee	2,42 <sup>b</sup> (0,92)	2,10 <sup>b</sup> (0,89)	3,00 <sup>a</sup> (0,00)	2,23 <sup>a</sup> (0,45)	0,00 <sup>a</sup> (0,00)	
Gelezen hoeveelheid						
Helemaal	3,32 <sup>a</sup> (0,56)	2,96 <sup>a</sup> (0,63)	3,52 <sup>a</sup> (0,54)	3,28 <sup>a</sup> (0,48)	3,32 <sup>a</sup> (0,48)	
Gedeeltelijk	3,12 <sup>b</sup> (0,65)	2,85 <sup>a</sup> (0,90)	3,36 <sup>a</sup> (0,56)	3,28 <sup>a</sup> (0,47)	2,94 <sup>b</sup> (0,54)	
Mate van aandacht						
Veel	3,29 <sup>a</sup> (0,60)	2,99 <sup>a</sup> (0,83)	3,43 <sup>a</sup> (0,56)	3,39 <sup>a</sup> (0,38)	3,18 <sup>a</sup> (0,50)	
Weinig	3,04 <sup>b</sup> (0,65)	2,76 <sup>a</sup> (0,80)	3,42 <sup>a</sup> (0,53)	3,18 <sup>a</sup> (0,53)	2,84 <sup>b</sup> (0,56)	
Hoeveelheid en aandacht						
Helemaal, veel aandacht	3,37 <sup>a</sup> (0,54)	3,00 <sup>a</sup> (0,51)	3,56 <sup>a</sup> (0,57)	3,08 <sup>a</sup> (0,47)	3,48 <sup>ab</sup> (0,23)	
Helemaal, weinig aandacht	3,27 <sup>a</sup> (0,58)	2,88 <sup>a</sup> (0,87)	3,45 <sup>a</sup> (0,49)	3,32 <sup>a</sup> (0,49)	3,13 <sup>a</sup> (0,63)	
Gedeeltelijk, veel aandacht	3,25 <sup>a</sup> (0,62)	2,98 <sup>a</sup> (1,01)	3,36 <sup>a</sup> (0,55)	3,43 <sup>ab</sup> (0,36)	3,08 <sup>a</sup> (0,52)	
Gedeeltelijk, weinig aandacht	2,82 <sup>b</sup> (0,64)	2,72 <sup>a</sup> (0,80)	3,33 <sup>a</sup> (0,76)	2,96 <sup>ac</sup> (0,53)	2,71 <sup>ac</sup> (0,49)	

De gemiddelde scores in dezelfde kolom die niet dezelfde superscript bevatten, verschillen significant van elkaar.

De mate waarin het blad gelezen wordt gecombineerd met de mate van aandacht hangt eveneens samen met de affectieve betrokkenheid van de medewerkers ( $F(3,195) = 6,28, p = .000$ ). Over alle vier de organisaties samengenomen blijkt dat medewerkers die het personeelsblad gedeeltelijk lezen met weinig aandacht significant verschillen van medewerkers met ander leesgedrag: medewerkers die het personeelsblad minimaal lezen (gedeeltelijk en nauwelijks aandachtig) zijn minder betrokken bij de organisatie ( $M = 2,82$ ) dan medewerkers die het blad gedeeltelijk maar aandachtiger lezen ( $M = 3,25, p = .002$ ), dan medewerkers die het blad helemaal en met weinig aandacht lezen ( $M = 3,27, p = .01$ ), en dan medewerkers die het blad helemaal en met veel aandacht lezen ( $M = 3,37, p = .001$ ).<sup>6</sup> De overige leesmogelijkheden bleken bij alle organisaties samengenomen niet op andere wijze samen te hangen met de betrokkenheid van de medewerkers.

De resultaten kunnen we als volgt samenvatten: de survey onder medewerkers van organisaties met hoogbetrokken bladen en met laagbetrokken bladen wijst uit dat er samenhang bestaat tussen de tekstuele invulling van het personeelsblad en de medewerkerbetrokkenheid bij de betreffende organisatie: medewerkers van een organisatie met een hoogbetrokken blad voelen zich meer affectief betrokken dan medewerkers van een organisatie met een laagbetrokken blad. De tekstuele invulling van het personeelsblad hangt eveneens samen met het leesgedrag van de medewerkers.

## 7 Conclusie

Veel organisaties stellen het creëren van betrokkenheid als doel van hun personeelsblad. Maar nog niet eerder was onderzocht met welke tekstmiddelen personeelsbladen dit doel nastreven en evenmin of die tekstmiddelen daadwerkelijk tot een hoogbetrokken personeelsblad leiden. Voor dit verkennende onderzoek is een categorisatiemodel opgesteld om personeelsbladen te analyseren op het voorkomen van hoogbetrokken en laagbetrokken tekstkenmerken. Het model is onderverdeeld in drie categorieën: bron, informatiesoort en artikelfunctie. In iedere categorie zijn verschillende elementen onderscheiden die op basis van de literatuur hoogbetrokken (met medewerkerperspectief en van beïnvloedende aard) dan wel laagbetrokken (met organisatieperspectief en van feitelijke aard) zijn. Door in een corpusonderzoek personeelsbladen aan de hand van het model te analyseren, achterhaalden we welke tekstkenmerken frequent voorkomen in personeelsbladen. Het categorisatiemodel blijkt een werkbaar model om de functionaliteit van personeelsbladen op tekstniveau te analyseren.

Daarna is het model empirisch getoetst: bij twee organisaties met een hoogbetrokken personeelsblad en twee met een laagbetrokken personeelsblad werd in een survey de betrokkenheid en het leesgedrag van medewerkers bevraagd om vast te stellen of er een relatie is tussen de aard van het personeelsblad en de affectieve betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie waarvoor zij werken. Het voorkomen van hoog- en laagbetrokken tekstkenmerken blijkt samen te hangen met de affectieve betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie. De resultaten van de survey tonen aan dat medewerkers van een organisatie met een hoogbetrokken blad meer betrokken zijn dan medewerkers van een organisatie met een laagbetrokken blad. Hieruit kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de afstand met de lezer samenhangt met betrokkenheid: medewerkers die een blad lezen dat het perspectief heeft op de organisatie en dat zeer feitelijk van aard is, zijn minder betrokken bij hun organisatie dan medewerkers die een blad lezen met het perspectief op de medewerkers en dat opiniërend en beïnvloedend van aard is. Ook het leesgedrag van de medewerkers hangt samen met hun betrokkenheid: medewerkers die het personeelsblad (helemaal) lezen en/of het aandachtig lezen zijn meer betrokken bij hun organisatie dan medewerkers die het blad niet, gedeeltelijk of met weinig aandacht lezen.

## 8 Discussie

Dit onderzoek heeft aangetoond dat er een relatie bestaat tussen de tekstuele invulling van een personeelsblad en de betrokkenheid van medewerkers. Bij deze bevinding zijn een aantal kanttekeningen te plaatsen. Ten eerste is dit onderzoek op beperkte schaal uitgevoerd: slechts twintig personeelsbladen zijn geanalyseerd en in de survey namen vier organisaties deel, waarbij beide non-profitorganisaties (onderdeel van) een ministerie waren en beide profitorganisaties tot de dienstverlenende sector behoorden. De resultaten zijn dus niet te generaliseren voor alle (grotere) organisaties (in Nederland). In zo'n beperkt onderzoek worden sommige specifieke verschillen door één van de deelnemende organisaties veroorzaakt. Bovendien werd in de survey de betrokkenheid van de medewerkers bij de gehele organisatie bevraagd, terwijl de organisaties groot van omvang waren en uit verschillende afdelingen of vestigingen bestonden. Onderzoek heeft aangetoond dat een personeelsblad over de eigen afdeling meer gelezen en gewaardeerd wordt dan een blad over de gehele organisatie, omdat

medewerkers informatie over het ‘eigen niveau’ belangrijker vinden dan informatie over het ‘hoogste niveau’ (De Bakker, 2006b). Hoewel in het categorisatiemodel afdelingsinformatie wel als hoogbetrokken element is onderscheiden, is in de survey niet de specifieke betrokkenheid van een medewerker bij zijn eigen afdeling of vestiging bevraagd. Ook werd in het onderzoek buiten beschouwing gelaten dat informatiebehoefte van lezers binnen organisaties kunnen verschillen vanwege uiteenlopende functies, leeftijden of werkjaren bij de organisatie. Behoeften kunnen eveneens afhankelijk zijn van de branche van de organisatie of het opleidingsniveau van de medewerkers. Medewerkers van zakelijke of financiële bedrijven hebben mogelijk meer behoefte aan feitelijke informatie met het perspectief op de organisatie dan medewerkers van mensgerichte organisaties zoals zorgondernemers. Langere en interpreterende artikelen missen waarschijnlijk hun doel bij laagopgeleiden of ‘blauwe boorden’ (werkvloer); feitelijke berichten en korte interviews trekken mogelijk eerder hun aandacht. In dit onderzoek is een zakelijke en feitelijke invulling van het personeelsblad bestempeld als laagbetrokken, terwijl medewerkers hier juist behoefte aan kunnen hebben en die inhoud dus betrokkenheidverhogend kan werken. Wil een blad gelezen worden, dan moet het aangepast zijn op de voorkennis en de wensen van de doelgroep (zie o.a. De Wolff, 2005, 2007; Hoeken et al., 2009).

Bij het geconstrueerde categorisatiemodel – grotendeels gebaseerd op de literatuur – is een scherpe scheidslijn getrokken tussen hoogbetrokken en laagbetrokken tekstelementen. De gepresenteerde resultaten zijn gebaseerd op alle hoog- of laagbetrokken elementen samen genomen. Bij dit resultaat dient in ogenschouw genomen te worden dat in het categorisatiemodel meer subcategorieën aan de hoogbetrokken zijde kent dan aan de laagbetrokken zijde. Dit kan bij de codering de kans hebben vergroot dat een bron, informatiesoort of artikelfunctie een hoogbetrokken label krijgt. Ook is de mate waarin individuele categorieën de betrokkenheid kunnen beïnvloeden niet gewogen; dit aspect dient in vervolgonderzoek verder uitgewerkt te worden. Meer nog is de wisselwerking tussen betrokkenheid en leesgedrag een nader onderzoek waard. In deze studie werd wel vastgesteld dat leesgedrag samenhangt met de mate van betrokkenheid, maar niet de richting van deze relatie. Niet uit te sluiten is dat het de betrokkenheid van de medewerkers zelf is die maakt dat zij vaker, meer en aandachtiger het personeelsblad lezen dan minder betrokken medewerkers. Vervolgonderzoek, bijvoorbeeld door experimenteel onderzoek aangevuld met een diachrone studie van personeelsbladen, moet uitwijzen in hoeverre de causale relatie door de betrokkenheidverhogende elementen *in* de bladen wordt bepaald.

Ook om een andere reden kan niet op basis van dit onderzoek zonder meer worden gesteld dat in personeelsbladen alle laagbetrokken elementen vermeden zouden moeten. Een blad dat zich uitsluitend richt op het perspectief van de medewerkers (resultierend in hoogbetrokken elementen) zou de organisatie te kort doen en waarschijnlijk niet goed aansluiten bij de bedrijfsdoelstellingen; zo’n blad zou als het ware een schoolkrant worden. Redacties moeten daarom een balans vinden tussen de verschillende elementen om een goede mix te vinden voor de doelgroep. Praktijkonderzoek kan hierbij een belangrijke functie vervullen, bijvoorbeeld door verschillende versies van een blad te construeren en de effecten op waardering en leesgedrag vast te stellen met behulp van een nulmeting en controlegroepen. Dergelijk onderzoek geeft inzicht in welke afwisseling van elementen het best werkt en welke elementen affectieve betrokkenheid teweeg brengen bij de lezer. Vervolgonderzoek zou zich op dezelfde categorieën kunnen richten als in dit onderzoek maar ook andere tekstenmerken zijn mogelijk van belang, zoals het register en het gekozen journa-

## **Betrokken bladen**

listieke genre (reportage, type interview) alsook de vormgeving en illustraties. Daarnaast kan het gekozen vertelperspectief van bronnen een rol spelen bij de identificatie van lezers met de personen in de tekst: het wij-perspectief gebruikt door bronnen met een management-functie kan de afstand verkleinen (Dieljens, 2007) terwijl het gebruik van het ik-perspectief de identificatie door lezers kan vergroten (De Graaf, Hoeken, Sanders & Beentjes, 2012) en verteltechnieken zoals de vrije indirecte rede een vermenging van stemmen tussen journalist en bron kunnen veroorzaken die dramatiserend en afstandverkleinend werkt (Sanders, 2010). Mogelijk hebben dergelijke aspecten een verschillende invloed op de lezers van personeelsbladen en moeten bladmakers hiermee rekening houden.

In dit onderzoek stond het geprinte personeelsblad centraal. Dit medium kan echter niet in zijn isolement worden beschouwd; het wordt immers veelvuldig ingezet als onderdeel van een crossmediale middelenmix. De vraag die de praktijk bezighoudt is uiteraard hoe de verschillende communicatiemiddelen zich tot elkaar verhouden en optimaal ingezet kunnen worden om de betrokkenheid van medewerkers te verhogen. Sociale media en het intranet zijn, veel meer dan printmedia, geschikt voor actuele informatie en interactie met gebruikers; beide aspecten werken in potentie sterk betrokkenheidverhogend voor medewerkers (zie ook Endres & Warnick, 2004; Sawhney, Verona & Prandelli, 2005). Door systematischer de kracht van verschillende bedrijfsmedia afzonderlijk en in relatie tot elkaar te onderzoeken kunnen ze doelgerichter ingezet worden, op maat gesneden voor de behoeften en kenmerken van de ontvanger. Communicatie die niet tot doel heeft te ‘verkopen’ maar door middel van redactionele content de ontvanger weet te boeien en zo via een omweg van informatie, vermaak en hulp de gestelde doelen behaalt: dat is kenmerkend voor de moderne *customer media*. Deze focus op inhoudelijkheid verspreidt zich over het communicatievak, aldus Van Ruler (2012):

Uit alle studies blijkt dat marketingcommunicatie en corporate communicatie steeds meer zullen versmelten. [...] Zelfs bij marketing wordt nu gesproken over het aangaan van langdurige relaties met consumenten, iets wat bij corporate communicatie allang de teneur is. (p. 13).

Deze trend is zichtbaar in de verschillende termen voor communicatie met bedrijfsmedia die op het internet gebezigd worden: *internal branding*, *public relations*, *customer media*, *content marketing*, *brand journalism* en *corporate publishing* (zie ook Kerkhof, 2011; Solis, 2010).

Dasselaar en Pleijter (2010) verklaren de integratie van de genoemde vakgebieden met de omslag van een mediacentrisch naar een meer doelcentrisch perspectief: niet het medium, maar het doel en de daarbij behorende specifieke doelgroep zijn leidend. Steeds meer wordt het personeelsblad ingezet als intern medium om de medewerkerbetrokkenheid in te zetten voor *internal branding* (Van Beers & Neddeski, 2012). Dit houdt in dat ook intern een marketingbeleid wordt gevoerd om de medewerkers als merkdrager te equiperen voor strategische communicatie met de buitenwereld; daarbij zijn de medewerkers als het ware ambassadeurs van de eigen organisatie of van het eigen het merk. Dit houdt volgens Van Beers en Neddeski (2012) in dat organisaties eerst ‘het merk aan de medewerker verkopen’ (*selling the brand inside*) zodat de organisatie vervolgens ‘de medewerker het merk (kan) laten zijn’ (*branding inside out*). Dergelijke communicatiestrategieën kunnen uiteraard de journalistieke doelstellingen van bedrijfsbladen (verder) onder druk zetten, getuige ook de vele discussies over het journalistieke aspect van bedrijfsjournalistiek (zie bijvoorbeeld Denieuwreporter.nl,



marketingtribune.nl/content en Bedrijfsjournalistiek.nl), want het is niet eenvoudig om *internal branding* samen te laten gaan met het bieden van ruimte aan kritische inhoudelijke verhalen. Dit geldt temeer, nu sociale media het bereik van (negatieve) meningen van medewerkers vergroot. Deze actuele ontwikkelingen maken het interessant om de invloed van doelstellingen en doelgroepen op personeelsmedia te blijven volgen: met welke mediakeuzes en redactionele keuzes trachten ze de medewerkerbetrokkenheid te bevorderen en lukt ze dat?

## Noten

- 1 Wij danken dr. Suzanne de Bakker die een essentiële bijdrage leverde aan het theoretisch kader en de methodiek die in dit artikel worden gepresenteerd.
- 2 Bij de analyse is per artikel één type bron toegekend, terwijl een enkele keer twee informatiesoorten of twee artikelfuncties moesten worden toegekend. Het kwam ook voor dat een artikel twee of meer bronnen had, maar dit vormde daarmee een eigen brontype door het dialogisch karakter dat in de broncodering zelf was opgenomen. Daarom zijn er meer informatiesoorten en artikelfuncties toegekend dan er artikelen zijn.
- 3 De overeenstemming was bij de subcategorieën als volgt: bron 56% ( $\kappa$  .44), informatiesoort 69% ( $\kappa$  .60) artikelfunctie 72% ( $\kappa$  .57).
- 4 Omdat bij de analyse op artikelniveau is gewerkt en niet op tekstniveau, zijn de resultaten gepresenteerd per aantal artikelen.
- 5 Daarnaast werd een significant verschil gevonden tussen medewerkers van de organisatie met het hoogbetrokken blad van de profitorganisatie en dat van de non-profitorganisatie ( $M = 3,43$  versus  $M = 3,04$ ,  $p = .01$ ).
- 6 Na afloop van de survey werd ter verdieping van de resultaten nog een aantal interviews gehouden. Per organisatie zijn 5 tot 8 medewerkers geïnterviewd (andere medewerkers dan de deelnemers aan de survey), met name over de invulling van het personeelsblad (waarbij elke categorie uit het model uitvoerig is besproken), het communicatieklimaat in de organisatie en de mate van betrokkenheid/binding die de geïnterviewde ervoer bij de organisatie. Deze interviews lieten hetzelfde beeld zien als de surveys: de medewerkers van de organisatie met het laagbetrokken blad misten hoogbetrokken elementen in hun personeelsblad. Ze vonden het 'het blaadje van de directeur' met alleen maar succesverhalen. De mening van medewerkers of een kritische noot kwam er niet in voor, terwijl daar wel behoefte aan was.

## Bibliografie

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bakker, S. de (2006a). *Bedrijfsjournalistiek in Nederland* (Cahiers Bedrijfsjournalistiek deel 2). Den Haag: Themagroep Bedrijfsjournalistiek van Logeion, vereniging voor communicatie.
- Bakker, S. de (2006b). *Organizational members within the information society: Coping with information overload* (Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen). Enschede: Print Partners Ipskamp.
- Bakker, S. de (2008). *Journalistiek of prava?* (Presentatie 4<sup>e</sup> congres van de Bedrijfsjournalistiek). Alphen aan den Rijn.
- Bakker, S. de, Boom, S. van den, Kerkhof, P., & Luit, P. (2011). *Help ze willen vrienden worden. Actuele cijfers en bureau-profielen*. Heemstede: Customer Media Council.

## Betrokken bladen

- Bartels, J., Jong, M. de, Pruyn, A., & Joustra, I. (2007). Communicatieklimaat, externe waardering en organisatie-identificatie op verschillende organisatieniveaus. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 35, 3, 249-263.
- Beers, L. van, & Nedeski, G. (2012). *Internal branding 2.0*. Amsterdam: Adformatie Groep.
- Boom, S. van den (2006). *Relatiemediã. Praktijkboek voor doelgroepgericht communiceren*. Amsterdam: Prentice Hall.
- Boom, S. van den (2009). *Customer media in de praktijk*. Heemstede: Customer Media Council.
- Boom, S. van den, Smit, E., & Bakker, S. de (2010). *Nachtmerrie of droom. De ROI van customer media*. Heemstede: Customer Media Council.
- Bugter, B. (2009, 1 juli). Intranet vs personeelsblad. Onderzoek naar de ideale communicatiemix. Geraadpleegd op 8 november 2012, <http://www.sabelcommunicatie.nl/1/nl/library/download/6411>.
- Dasselaar, A., & Pleijter, A. (2010). *Handboek crossmediale journalistiek en redactie*. Culemborg: Van Duuren Media.
- Deuze, M. (2004). *Wat is journalistiek?* Amsterdam: Het Spinhuis.
- Dieljtens, S. (2007). *Het gebruik van de wij-vorm in Belgische tweetalige top-downcommunicatie* (Proefschrift KU Leuven). S.n.: Leuven.
- DiSanza, J.R., & Bullis, C. (1999). "Everybody identifies with Smokey the Bear": employee responses to newsletter identification inducements at the U.S. Forest Service. *Management Communication Quarterly*, 12, 3, 347-399.
- Dumoulin, P. (2004). *Van interne irritatie naar interne communicatie. Een onderzoek naar de invloed van interne communicatie op betrokkenheid en motivatie*. (Doctoraalscriptie Radboud Universiteit Nijmegen).
- Endres, D., & Warnick, B. (2004). Text-based interactivity in candidate campaign web sites: a case study from the 2002 elections. *Western Journal of Communication*, 68, 3, 322-342.
- Gilder, D. de, Heuvel, H. van den, & Ellemers, N. (1997). Het 3-componentenmodel van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10, 2, 95-106.
- Goldstein, J.H., & McGhee, P.E. (1972). *The psychology of humor. Theoretical perspectives and empirical issues*. New York: Academic press.
- Graaf, A. de, Hoeken, H., Sanders, J., & Beentjes, H. (2012). Identification as a mechanism of narrative persuasion. *Communication Research*, 39, 802-823.
- Guzley, R.M. (1992). Organizational climate and communication climate. Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5, 4, 379-402.
- Heerkens, C. (2004). *Betrokken communiceren. Een onderzoek naar de relatie tussen verticale communicatie en betrokkenheid*. (Doctoraalscriptie Radboud Universiteit Nijmegen).
- Hoeken, H., Hornikx, J., & Hustinx, L. (2009). *Overtuigende teksten. Onderzoek en ontwerp*. Bussum: Coutinho.
- Kerkhof, P. (2011). Van customer media naar content marketing. In S. de Bakker, S. van den Boom, P. Kerkhof & P. Luit (Red.), *Help, ze willen vrienden worden* (pp. 17-25). Heemstede: Customer Media Council.
- Kikkert, O. (1988). Het personeelsorgaan. Schrijven voor het personeel. *Personeelsbeleid*, 24, 6, 289-291.
- Kleijn, B. (2008). *Nederlanders over bedrijfsbladen* (Cahiers Bedrijfsjournalistiek deel 6). Den Haag: Themagroep Bedrijfsjournalistiek van Logeion, vereniging voor communicatie.
- Koeleman, H. (1992). *Interne communicatie als managementinstrument. Strategieën, middelen en achtergronden*. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Mann, W.C., & Thompson, S.A. (1988). Rhetorical structure theory: toward a functional theory of text organization. *Text*, 8, 3, 243-281.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 2, 171-195.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Neuendorf, K.A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks: Sage.

- Nijhoff, W.H. (1991). *Alles draait om het imago!* Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, 603-609.
- Postmes, T., Tanis, M., & Wit, B. de (2000). *Communication and commitment. A meta-analysis of communication and organizational commitment: the coldest message elicits the warmest feelings.* (Ongepubliceerd artikel Universiteit van Amsterdam).
- Postmes, T., Tanis, M., & Wit, B. de (2001). Communication and commitment in organizations: a social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 3, 227-246.
- Reijnders, E. (1997). *Interne communicatie: aanpak een achtergronden.* Assen: Van Gorcum.
- Reijnders, E. (2006). *Basisboek interne communicatie.* Assen: Van Gorcum.
- Riel, C.B.M. van (2003). *Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communication – theorie & praktijk.* Den Haag: Academic service.
- Ruler, B. van (1992). *Management en bedrijfsjournalistiek.* Culemborg: Phaedon.
- Ruler, B. van, & Lange, R. de (1999). *Trendonderzoek communicatieberoepspraktijk in Nederland. Monitor communicatiemanagement en –advies 1999.* Den Haag: Beroepsvereniging voor Communicatie.
- Ruler, B. van (2005). *Wat is goede bedrijfsjournalistiek (Cahiers Bedrijfsjournalistiek deel 1)?* Den Haag: Themagroep Bedrijfsjournalistiek van Logeion, vereniging voor communicatie.
- Ruler, B. van (2012). Het vak van morgen. Weg met de egocommunicatie. In B. van Ruler (Red.), *Communicatie NU. Grootboek van het communicatievak*, (pp. 12-15). Amsterdam: Adformatie Groep.
- Sanders, J. (2010). Intertwined voices. Journalists' representation modes of source information in journalistic sub-genres. *English Text Construction*, 3, 2, 226-249
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19, 4-17.
- Schwencke, M. (1994). *Van journalistiek tot managementinstrument: personeelsbladen en bedrijfsjournalistiek in historisch kader.* (Doctoraalscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam).
- Scott, C.R. (1997). Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization. *Management Communication Quarterly*, 10, 4, 491-522.
- Siegel, P.H., & Sisaye, S. (1997). An analysis of the difference between organization identification and professional commitment: a study of certified public accountants. *Leadership & Organization Development Journal*, 18, 3, 149-165.
- Smeets, M. (2005). Bedrijfsbladen: kritiek loont. *Comma*, 17, 1, 28-29.
- Smids, A., Pruyn, A.Th.H., & Riel, C.B.M. van (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44, 5, 1051-1062.
- Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*, 23, 315-339.
- Solis, B. (2010). The hybrid theory manifesto: the future of marketing, advertising, and Communications part three. Geraadpleegd op 24 mei 2013, <http://www.briansolis.com/2010/07/the-hybrid-theory-manifesto-the-future-of-marketing-advertising-and-communications-part-three/>.
- Visser, R. (2005). *Een bedrijfsblad maken. Van idee tot realisatie.* Bussum: Coutinho.
- Watson, G.W., & Papamarcos, S.D. (2002). Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 16, 4, 537-552.
- Witt, L.A. (1993). Reactions to work assignment as predictors of organizational commitment: the moderating effect of occupational identification. *Journal of Business Research*, 26, 17-30.
- Wolff, L. (2005). *De krant was koning. Publiekgerichte journalistiek en de toekomst van de media.* Amsterdam: Bert Bakker.
- Wolff, L. (2007). *Publiekgerichte bedrijfsjournalistiek (Cahiers Bedrijfsjournalistiek deel 4).* Den Haag: Themagroep Bedrijfsjournalistiek van Logeion, vereniging voor communicatie.

