

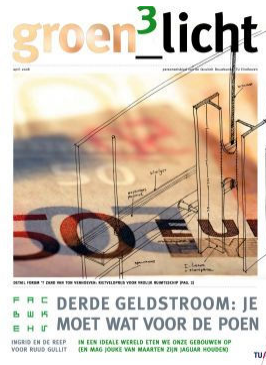
PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The version of the following full text has not yet been defined or was untraceable and may differ from the publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/73664>

Please be advised that this information was generated on 2019-12-11 and may be subject to change.



Betrokken bladen

Onderzoek naar de invloed van personeelsbladen op de betrokkenheid van medewerkers

Christine Liebrecht

29 september 2008

Masterscriptie Interne Communicatie
Opleiding Bedrijfscommunicatie
Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleiders: dr. Suzanne de Bakker (Radboud Universiteit Nijmegen)
drs. Fred Hermsen (Maters & Hermsen Journalistiek)



Betrokken bladen

Onderzoek naar de invloed van personeelsbladen op de betrokkenheid van medewerkers

Christine Liebrecht (0309206)



Radboud Universiteit Nijmegen
dr. Suzanne de Bakker
prof. dr. Peter Jan Schellens



MATERSHERMSEN
BEDRIJFSJOURNALISTIEK

Maters & Hermsen Bedrijfsjournalistiek
drs. Fred Hermsen

Masterscriptie Interne Communicatie
Opleiding Bedrijfscommunicatie
Radboud Universiteit Nijmegen

29 september 2008

Samenvatting

Bedrijfsjournalistiek is in opkomst. Het wordt tegenwoordig onderscheiden als een professioneel vakgebied en vrijwel alle grote organisaties brengen interne en externe media uit. Dit onderzoek heeft zich gericht op het interne medium het personeelsblad, dat voor diverse (organisatie-)doeleinden ingezet kan worden. Een veelvoorkomend doel van het blad is om de betrokkenheid van de medewerkers met de organisatie te verhogen. Betrokkenheid (*commitment*) wordt in het algemeen gezien als de mate waarin een individu zich verbonden voelt met een organisatie en heeft positieve invloed op de attitude en het gedrag van de medewerkers. Er zijn verschillende componenten van betrokkenheid: medewerkers vinden het gewoonweg leuk om bij de organisatie te werken (*affectieve betrokkenheid*), ze blijven er werken uit loyaliteit voor collega's (*normatieve betrokkenheid*), of ze hebben geen andere optie (*continuïteitsbetrokkenheid*) (Meyer & Allen, 1991). Het personeelsblad richt zich met name op de zogenaamde affectieve betrokkenheid: medewerkers vinden het leuk bij de organisatie en zijn bereid zich in te spannen om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Deze component van betrokkenheid is in dit onderzoek bekeken.

Draagt een personeelsblad daadwerkelijk bij aan de betrokkenheid van medewerkers? Opvallend genoeg is nog nooit onderzocht of een personeelsblad ook daadwerkelijk deze doelstelling bereikt. Er kunnen dus geen richtlijnen opgesteld worden voor een effectief blad dat de betrokkenheid verhoogt. Daarom is in dit onderzoek de relatie tussen het personeelsblad en de betrokkenheid bekeken. De volgende vraag stond hierbij centraal:

In hoeverre heeft het personeelsblad invloed op de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie waarvoor zij werken?

Omdat dit onderzoek een pionier is dat zich op deze relatie richt, is de hoofdvraag onderverdeeld in de volgende subvragen:

- a) *Welke betrokkenheidselementen komen in personeelsbladen voor?*
- b) *Welke betrokkenheidselementen in personeelsbladen verhogen de betrokkenheid van de medewerkers?*

Om de eerste subvraag te beantwoorden is een corpusonderzoek uitgevoerd waarbij 514 artikelen uit personeelsbladen zijn geanalyseerd op de gebruikte bron, het informatietype en de functie van het artikel. In iedere categorie (bron, informatietype en artikelfunctie) kon een onderscheid gemaakt worden tussen elementen die de betrokkenheid verhogen en elementen die de betrokkenheid verlagen. Met een survey en diepte-interviews in vier verschillende organisaties is bekeken welke betrokkenheidselementen de betrokkenheid van medewerkers ook daadwerkelijk verhogen.

De afstand met de lezer blijkt bepalend te zijn voor de betrokkenheid van de medewerkers. Voor de bron in de artikelen geldt: een bron die dichtbij de lezer staat heeft een meer positieve invloed op de betrokkenheid van medewerkers dan een bron die ver van de lezer staat. Informatie met het

perspectief op de medewerker blijkt de betrokkenheid meer te verhogen dan informatie dat het perspectief heeft op de organisatie, en artikelen met een opiniërende of beïnvloedende functie zorgen voor meer betrokken medewerkers dan artikelen met een informatieve functie. Door het personeelsblad te richten op de medewerker kan de betrokkenheid dus verhoogd worden, maar er dient een goede balans gevonden te worden tussen de betrokkenheidverhogende en -verlagende elementen.

Ook het leesgedrag van de medewerkers blijkt een rol te spelen bij hun betrokkenheid. Medewerkers die het blad niet lezen, medewerkers die het blad met weinig aandacht lezen en medewerkers die het blad gedeeltelijk lezen zijn minder betrokken bij de organisatie dan medewerkers die het blad wel lezen, het aandachtig lezen of het blad in zijn geheel lezen. Het is echter onduidelijk hoe deze causale relatie er precies uitziet, omdat de betrokkenheid van medewerkers ook de oorzaak kan zijn om het blad wel of niet te gaan lezen.

Dit onderzoek heeft de eerste stap gezet om inzicht te krijgen in de relatie tussen het personeelsblad en de betrokkenheid van medewerkers. Er is inzicht gegeven in het gebruik van betrokkenheidselementen in bestaande personeelsbladen en er is aangetoond dat het personeelsblad de betrokkenheid van medewerkers kan verhogen. Vervolgonderzoek zal deze relatie specifiekere moeten aantonen zodat richtlijnen opgesteld kunnen worden voor een effectief personeelsblad dat de betrokkenheid van medewerkers verhoogt.

Inhoudsopgave

Samenvatting	p. 3
Inhoudsopgave	p. 5
1 Inleiding	p. 6
2 Betrokkenheid	p. 10
3 Betrokkenheidselementen in personeelsbladen	p. 20
4 Hoog- en laagbetrokken personeelsbladen	p. 28
5 De invloed van personeelsbladen op betrokkenheid	p. 34
6 Algemene conclusie & discussie	p. 47
7 Bibliografie	p. 49
Bijlage: Aanvullende grafieken corpusonderzoek	p. 53

1 Inleiding

In de huidige informatie- en communicatiemaatschappij dringt informatie via allerlei kanalen de huiskamers binnen. De krant valt dagelijks op de deurmat, wekelijks komen daar een aantal tijdschriften bij, iedere avond gaat de televisie aan en tussendoor wordt er op het internet gesurft. Behalve dat we zelf actief op zoek zijn naar informatie, worden we ook overspoeld met allerlei bedrijfsmedia: het personeelsblad van het werk, het relatiemagazine van de bank, een informatiebulletin van de gemeente en een donateursblad van een vrijwilligersorganisatie. Bedrijven, overheden en non-profitorganisaties geven 600 miljoen euro uit aan bedrijfsmedia (De Bakker, 2006a); media die tot het vakgebied 'bedrijfsjournalistiek' behoren. De aandacht voor bedrijfsjournalistiek is de laatste jaren erg toegenomen.

In het verleden werd alleen betoogd hoe bedrijfsjournalistiek, in het bijzonder het personeelsblad, in theorie eruit zou moeten zien (zie o.a. Bosland, 1974; Reesinck, 1987), maar in de jaren '90 is bekeken hoe bedrijfsjournalistiek in de praktijk bestaat. Van Ruler en De Lange (1999) hebben in 1991 onderzocht hoeveel bedrijfsbladen organisaties produceren, welk budget hiervoor beschikbaar is, en hoeveel uur medewerkers besteden aan bedrijfsjournalistiek werk. Een vergelijkbaar onderzoek in 2005 toonde aan dat er zo'n 11.500 bedrijfsmedia geproduceerd worden, waarbij vrijwel alle grotere organisaties (met meer dan 200 medewerkers) interne media zoals een personeelsblad of intranet hadden, en 71% externe media zoals klanten- en relatiemagazines hadden (De Bakker, 2006a).

Om steeds meer een eigen identiteit voor het vakgebied te creëren en de kwaliteit van bedrijfsjournalistiek (proberen) te waarborgen, is in 2004 de vakgroep Bedrijfsjournalistiek opgericht, als onderdeel van de beroepsvereniging 'Logeion'. Deze vakgroep zet zich in voor diverse onderzoeken, het opzetten van trainingsmogelijkheden en het opstellen van een ethische code (www.logeion.nl, 2008). De professionaliteit van bedrijfsjournalistiek wordt gemeten en gestimuleerd met een jaarlijkse wedstrijd voor bedrijfsmedia (voorheen bedrijfsbladen). Op deze wijze probeert de vakgroep het bedrijfsjournalistiek op een hoger niveau te brengen. Werd bedrijfsjournalistiek eerst nog gezien als een functie voor hobbyisten die het leuk vinden om te schrijven, tegenwoordig wordt gestreefd naar ervaren en bekwame bedrijfsjournalisten die de mogelijkheid hebben om open en kritische journalistiek te bedrijven. Gezien het toegenomen aantal uur dat aan bedrijfsjournalistiek werk besteed wordt (De Bakker, 2006a), lijkt het vak steeds professioneler te worden. De makers van bedrijfsmedia blijken zichzelf echter nog nauwelijks met het beroep te identificeren (De Bakker, 2008a) en ook de kritische, journalistieke blik laat nogal eens te wensen over (De Bakker, 2008b).

Waarom deze uitgebreide aandacht voor bedrijfsjournalistiek? Hiervoor moeten we terug naar de functie en het doel van de bladen. Er bestaan externe bladen, bestemd voor burgers, klanten en zakenrelaties, en interne bladen, voor medewerkers binnen een organisatie. Het onderzoek in deze scriptie is gericht op interne bedrijfsjournalistiek, namelijk personeelsbladen. In het vervolg zal daarom alleen dit medium aan de orde komen.

1.1 Het doel van een personeelsblad

Volgens Reijnders (2006) heeft interne communicatie drie functies. Ten eerste een smeefunctie: medewerkers moeten weten wat ze moeten doen en waarom, zodat hun werkzaamheden efficiënt worden uitgevoerd. Ten tweede heeft het een bindfunctie om medewerkers met communicatie te binden aan de organisatie. Ten slotte heeft het een interpretatiefunctie, omdat communicatie ervoor zorgt dat medewerkers ontdekken dat er op verschillende manieren naar een onderwerp of gebeurtenis gekeken kan worden.

De functies van interne communicatie kunnen vertaald worden naar de doelstellingen van een personeelsblad. J.C. van Marken, de oprichter van het eerste personeelsblad in Nederland, *De Fabrieksbode* in 1882, vermeldde in het eerste nummer van het blad de doelstellingen: het moest een voertuig zijn van ideeën en beslissingen van de directie, het moest ideeën en problemen van medewerkers zichtbaar maken, het moest inzicht verschaffen in achtergronden en beleidsfilosofie, en het moest voor een band zorgen tussen medewerkers en organisatie door aandacht voor sociale en persoonlijke zaken (Van Ruler & De Lange, 1993). De oprichter beoogde dus zowel communicatie van boven- als van onderaf, het moest inzicht geven in de beleidsfilosofie (mogelijk om medewerkers te motiveren en het beleid te laten accepteren), en het moest een band creëren (en de betrokkenheid vergroten). Deze uitgangspunten zijn heden ten dage nog steeds de voornaamste doelen voor een organisatie om interne bedrijfsmedia in te zetten, waardoor Van Marken als een pionier in de bedrijfsjournalistiek beschouwd kan worden.

Er bestaan echter verschillende opvattingen over het belangrijkste doel van het personeelsblad. In het algemeen zijn er twee kampen te onderscheiden. Het ene kamp vindt dat het blad een wij-gevoel moet creëren zodat medewerkers zich kunnen ontplooiën. Het personeelsblad moet volgens hen een goede verstandhouding bewerkstelligen tussen de organisatie, het management en de medewerkers, waarbij het geven van een genuanceerd beeld van de werkelijkheid een geschikt middel is (Reesinck, 1987). Door middel van het personeelsblad kan een organisatie haar doelstellingen propageren en zorgen dat de medewerkers de beslissingen accepteren en ernaar gaan handelen (Van Riel, 2003). Het personeelsblad is volgens dit kamp dus 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, 1998; Schwencke, 1994). Bovendien is het de vraag

hoe geloofwaardig het personeelsblad nog is wanneer het een genuanceerd beeld van de werkelijkheid geeft, terwijl het gelezen wordt door kritische medewerkers. Het andere kamp hecht daarom veel waarde aan de geloofwaardigheid van het blad. Zij zijn van mening dat bedrijfsjournalistiek net als in de 'gewone' journalistiek open en kritisch moet zijn over het reilen en zeilen binnen de organisatie. Het gebruik van personeelsbladen moet de openheid en emancipatie van werknemers bevorderen (Bosland, 1974). Echter, bedrijfsjournalistiek is volgens Bosland (1974) vaak niet (compleet) onafhankelijk van het management en is daardoor niet voldoende kritisch. Het verzwijgen of nuanceren van controversiële of negatieve zaken tast volgens hem de geloofwaardigheid van het interne medium aan. Uit onderzoek blijkt zelfs dat kritische verhalen in bedrijfsbladen vaak positief uitpakken op de medewerkers (Kleijn, 2008). Het is natuurlijk maar de vraag in hoeverre een bedrijfsjournalist compleet onafhankelijk, objectief en kritisch kan zijn, aangezien hijzelf en het blad in dienst staan van een organisatie (Visser, 2005).

De doelen die Van Marken in 1882 aan zijn personeelsblad stelde, blijken dus niet door iedereen gedeeld te worden. Bovendien lopen zijn doelen erg uiteen. Het is vrijwel onmogelijk voor een organisatie om al deze doelstellingen effectief te bereiken met een personeelsblad. In het algemeen wordt aangeraden om voor het blad een duidelijk doel voor ogen te hebben dat aansluit bij de doelstellingen van de organisatie. Veel onderzoekers betogen dat naast informeren het creëren van betrokken medewerkers een belangrijke doelstelling is voor het personeelsblad. Van Ruler (1992) stelt dat interne communicatie twee doelen heeft: de medewerkers moeten weten wat ze moeten doen en op welke manier, en ze moeten zich verbonden voelen met de organisatie om een actieve en positieve houding te krijgen ten opzichte van de doelstellingen van de organisatie. Volgens Kikkert (1988) fungeren personeelsbladen primair als informatiemiddel en beogen daarbij om de binding tussen medewerkers en bedrijf te versterken. Smith (1997) zegt ten slotte het volgende over het doel van het personeelsblad:

'The purpose of an internal house journal is rather to promote understanding and goodwill, to improve relationships between management and employees, to foster the sense of belonging to a community linked by ties of common interest and endeavour, and to emphasize the fact that each individual employee has an honourable place in that community and contributes usefully to its progress and well-being.' (p. 33).

Het creëren van betrokken medewerkers is erg belangrijk voor organisaties. Het beïnvloedt hun attitude en gedrag namelijk positief (Meyer & Allen, 1991). Medewerkers die betrokken zijn bij de organisatie 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; Reichers, 1985).

1.2 Dit onderzoek

In dit onderzoek is bekeken in hoeverre het daadwerkelijk mogelijk is om de betrokkenheid van medewerkers met de organisatie te verhogen met een personeelsblad. Opvallend genoeg is dit nog nooit daadwerkelijk onderzocht, terwijl veel organisaties het verhogen van de betrokkenheid wel als doel stellen. Diverse onderzoeken hebben uitgewezen dat interne communicatie in het algemeen invloed heeft op betrokkenheid, maar de relatie tussen personeelsbladen en betrokkenheid is nooit bekeken. Er kunnen dus geen richtlijnen opgesteld worden voor een effectief personeelsblad dat de betrokkenheid van medewerkers met de organisatie verhoogt, terwijl het zeer wenselijk is om deze relatie na te gaan en handvatten aan te reiken. Hiervoor is nieuw onderzoek nodig, dat het begrip betrokkenheid meer gezicht kan geven door te bekijken hoe het gecreëerd kan worden met personeelsbladen en of het daadwerkelijk leidt tot meer betrokken medewerkers. Dit onderzoek is als pionier deze relatie nagegaan. De volgende vragen stonden hierbij centraal:

In hoeverre heeft het personeelsblad invloed op de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie waarvoor zij werken?

a) Welke betrokkenheidselementen komen in personeelsbladen voor?

b) Welke betrokkenheidselementen in personeelsbladen verhogen de betrokkenheid van de medewerkers?

Om bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden, dient eerst bekeken te worden wat 'betrokkenheid' precies inhoudt en hoe dit tot uiting kan komen in het personeelsblad. In hoofdstuk 2 wordt op deze zaken nader ingegaan.

2 Betrokkenheid

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). Iemand kan natuurlijk ook betrokken zijn bij het personeelsblad zelf, maar omdat het doel van dit interne communicatiemiddel 'betrokkenheid creëren met de organisatie' is, zal in het vervolg steeds betrokkenheid van medewerkers met de organisatie bedoeld worden.

Betrokkenheid heeft veel invloed op de verhouding tussen medewerkers en de organisatie. Om deze betrokkenheid te kunnen verhogen is het belangrijk te achterhalen hoe het tot stand komt en welke factoren invloed erop uitoefenen.

2.1 Totstandkoming van betrokkenheid

Betrokkenheid kan op drie verschillende wijzen tot stand komen: als wens (*desire*), als verplichting (*obligation*), of als behoefte (*need*) (Meyer & Allen, 1991). Meyer en Allen (1991) hebben deze drie wijzen vertaald naar drie verschillende componenten van betrokkenheid; de zogenaamde affectieve, normatieve en continuïteitsbetrokkenheid. De onderzoekers benoemen deze driedeling als 'componenten' omdat ze niet geheel onafhankelijk van elkaar gezien kunnen worden en ze alle drie (in verschillende mate) kunnen optreden. De benaming van drie verschillende 'vormen' van betrokkenheid zou daarom dus niet op zijn plaats zijn.

Wanneer medewerkers affectief betrokken zijn bij de organisatie, vinden ze het gewoonweg leuk om bij die organisatie te werken en willen ze dat graag. Ze zijn emotioneel gehecht en identificeren zich met de organisatie. De medewerkers kunnen zich erg 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). Affectieve betrokkenheid komt dus tot stand vanuit de wens van de medewerker om bij de organisatie te werken en is een zeer gewenste component van betrokkenheid voor de organisatie.

De overige twee betrokkenheidcomponenten die Meyer en Allen (1991) onderscheiden zijn anders van aard. Medewerkers blijven niet bij een organisatie omdat zij er *willen* werken, maar omdat ze het gevoel hebben dat ze dat *moeten*. Deze componenten van betrokkenheid zijn voor de organisatie minder gewenst dan affectieve betrokkenheid. Normatief betrokken medewerkers zijn wel loyaal, maar uit verplichting. Ze denken namelijk dat ze verplicht zijn om bij de organisatie te (blijven) werken uit socialiteit, bijvoorbeeld omdat ze zich anders schuldig voelen ten opzichte van hun collega's.

Continuïteitsbetrokkenen blijven bij de organisatie omdat ze vooral de 'kosten' waarnemen wanneer ze bij de organisatie weggaan (omdat ze geen ander werk hebben) of dat ze anders falen en daardoor bij de organisatie moeten blijven werken (Meyer & Allen, 1991). Deze component van betrokkenheid komt tot stand omdat de medewerker behoefte heeft aan dit werk en het mogelijk alleen bij deze organisatie haalbaar is. Vanwege de tweedeling in deze component van betrokkenheid hebben Gonzales & Guillen (2008) het gesplitst in 'het brengen van een groot offer' (*high sacrifice*): de persoonlijke kosten om een organisatie te verlaten, en in 'weinig alternatieven' (*low alternatives*): een medewerker verlaat de organisatie niet omdat hij geen geschikt alternatief heeft.

In dit onderzoek is alleen de affectieve betrokkenheid van de medewerkers met de organisatie bekeken. Immers, organisaties doelen met hun personeelsblad op deze gewenste betrokkenheidcomponent. Bovendien is in de literatuur de meeste aandacht op deze component gevestigd. Wanneer in het vervolg over betrokkenheid gesproken wordt, wordt hiermee de affectieve betrokkenheid van de medewerkers bedoeld.

2.2 Antecedenten van betrokkenheid

In de literatuur wordt betrokkenheid vaak gelijkgesteld aan identificatie: de mate waarin de medewerker zich kan identificeren met de normen en waarden van de organisatie. Volgens Bartels, De Jong, Pruyn en Joustra (2007) voelen medewerkers zich één met de organisatie waarvoor ze werken, 'waardoor ze geneigd zijn zichzelf te beschrijven in termen van de kenmerken van die organisatie.' (p. 249). Hoewel sommige onderzoekers zeggen dat identificatie niet hetzelfde is als betrokkenheid en de inhoud van deze begrippen verschillend is (zie o.a. Ashfort & Mael, 1989; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004), zijn er ook veel overeenkomsten en hangen ze nauw met elkaar samen (Siegel & Sisaye, 1997; Witt, 1993). DiSanza en Bullis (1999) stellen dat medewerkers die zich identificeren met de organisatie zich ook erg betrokken voelen. Er is veel onderzoek gedaan naar de antecedenten van identificatie. Daarom worden de bevindingen van deze onderzoeken meegenomen om te bekijken welke elementen de betrokkenheid (kunnen) verhogen.

Er zijn veel antecedenten die de betrokkenheid (en identificatie) van medewerkers met de organisatie beïnvloeden (zie o.a. Bartels et al., 2007; Bateman & Strasser, 1984; Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001). Deze antecedenten zijn te verdelen in verschillende categorieën. Ten eerste zijn er de persoonlijke kenmerken van medewerkers, zoals leeftijd en opleiding. Daarnaast heeft het persoonlijke karakter van medewerkers en van het werk invloed op betrokkenheid, bijvoorbeeld autonomie, verantwoordelijkheid en variëteit van het werk. Ook de attitude van de medewerkers als tevredenheid over het werk, motivatie voor het werk en gevoel van belangrijkheid voor de organisatie heeft effect op de mate van betrokkenheid. Dit

geldt tevens voor het gedrag van medewerkers, zoals ziekteverzuim en het ambtstermijn, hoewel het gedrag ook weer een gevolg van betrokkenheid kan zijn. Het karakter van de organisatie ten slotte, waaronder het externe prestige, het besluitvormingsproces en de communicatie binnen de organisatie, blijken eveneens invloed te hebben op de mate van betrokkenheid.

Het onderzoek waarover in deze scriptie gerapporteerd wordt, richt zich op de invloed van interne communicatie op betrokkenheid: de invloed van het personeelsblad. Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat communicatie binnen de organisatie het sterkste antecedent van betrokkenheid is (Mathieu & Zajac, 1990; Postmes, Tanis & De Wit, 2000). Maar ze hebben zich nooit gericht op het personeelsblad en geven dus geen antwoord op de vraag hoe betrokkenheid te creëren is in een personeelsblad. Opmerkelijk, aangezien veel organisaties de betrokkenheid van de medewerkers proberen te verhogen door een dergelijk blad uit te geven. Toch is uit de onderzoeken wel af te leiden welke elementen in personeelsbladen invloed kunnen hebben op betrokkenheid.

2.3 Betrokkenheid in personeelsbladen

a. Onderzoek identificatie en personeelsbladen

De relatie tussen personeelsbladen en betrokkenheid is nooit onderzocht, maar er zijn wel twee onderzoeken die zich hebben verdiept in de relatie tussen personeelsbladen en identificatie. In een exploratief onderzoek in de Verenigde Staten is Cheney (1983) nagegaan welke strategieën er in personeelsbladen gebruikt worden om identificatie te bewerkstelligen. Na analyse van teksten uit diverse personeelsbladen onderscheidt Cheney verschillende technieken die identificatie beogen. De Amerikaanse onderzoekers DiSanza en Bullis (1999) hebben het onderzoek van Cheney (1983) gerepliceerd en vulden de gevonden technieken aan. Zij onderscheidden 14 categorieën, gericht op zowel inhoud (zoals het uiten van het belang van de individu voor de organisatie en het uiten van gemeenschappelijke waarden) als tekstuele elementen (het gebruik van testimonials en symbolen, en het gebruik van 'wij' om het gemeenschappelijke te benadrukken).

Naast een corpusanalyse hebben DiSanza en Bullis (1999) ook medewerkers geïnterviewd en een vragenlijst voorgelegd om te bekijken of de technieken ook daadwerkelijk tot identificatie bij de medewerkers leidden. De onderzoekers konden uit de respons van de interviews en vragenlijsten vier verschillende typen onderscheiden. Naast informatie die geen identificatie tot stand brengt en informatie die juist 'disidentificatie' te weeg brengt (doordat de informatie bijvoorbeeld niet aansluit bij de werkelijkheid) waren dit tekstuele en contextuele identificatie, die onder te verdelen waren in de verschillende identificatietechnieken. Bij tekstuele identificatie bleken medewerkers zich met

geportretteerde personen in het blad of met de geportretteerde organisatie te identificeren. Ook konden zij zich identificeren aan de hand van gebruikte symbolen. Bij contextuele identificatie plaatsten medewerkers informatie in de context. De informatie in het personeelsblad riep bij hen herinneringen op over geportretteerde personen of over plaatsen waar ze wel eens gewerkt hadden. Bovendien konden ze overeenkomsten met de geportretteerde personen zien, of vergeleken zij de informatie met hun eigen situatie en zagen dat er veel overeenkomsten (of juist verschillen) waren. Bij de resultaten van het onderzoek van Cheney (1983) en DiSanza en Bullis (1999) dient echter in ogenschouw genomen te worden dat deze onderzoeken zijn uitgevoerd in de Verenigde Staten, waar een andere organisatiecultuur heerst dan in Nederlandse organisaties (o.a. Hofstede, 1998). Bovendien hebben de onderzoekers geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen de inhoudelijke en de tekstuele elementen in hun categorieën, wat een verschillende invloed gehad kan hebben op hun resultaten. De categorieën lijken met enige willekeur tot stand te zijn gebracht, met de mogelijkheid dat belangrijke elementen niet zijn meegenomen.

b. Mogelijke betrokkenheidselementen in personeelsbladen

Op de onderzoeken van Cheney (1983) en DiSanza en Bullis (1999) na zijn er geen onderzoeken uitgevoerd die enigszins een relatie leggen tussen personeelsbladen en betrokkenheid. Aan de hand van de literatuur zijn echter wel een aantal suggesties te formuleren van elementen die ervoor zouden kunnen zorgen dat een personeelsblad de betrokkenheid van medewerkers beïnvloedt.

Ten eerste de soorten informatie die in personeelsbladen aan bod komen. Diverse onderzoeken hebben het belang van verschillende soorten informatie en de wijze waarop ze gecommuniceerd worden in de interne communicatie aangegeven. Reijnders (1997, 2006) onderscheidt verschillende soorten informatie die zijn gericht op de organisatie. Informatie over het primaire werk van de medewerkers wordt taakinformatie genoemd. Informatie over de koers van het bedrijf is beleidsinformatie, en informatie over de voortgang van het bedrijf is beheerinformatie. Deze informatie met het perspectief op de organisatie beïnvloedt de betrokkenheid van medewerkers (Heerkens, 2004; Postmes et al., 2000; Smidts et al., 2001). Naast informatie met het perspectief op de organisatie bestaat ook informatie met het perspectief op de medewerker. Motiverende informatie heeft betrekking tot de motieven van iemand om te werken, zoals het dragen van verantwoordelijkheid en het krijgen van erkenning (Koeleman, 1992). Sociale (bedrijfs)informatie heeft betrekking op het sociale beleid van de organisatie met betrekking tot het personeel (Reijnders, 1997). Deze informatiesoorten die gericht zijn op de medewerker blijken eveneens invloed op de betrokkenheid te hebben (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Porter & Steers, 1982; Watson & Papamarcos, 2002). Ook *human interest*-informatie, waarbij medewerkers elkaar buiten het

werk om beter leren kennen, kan in personeelsbladen voorkomen. De invloed van dit informatietype op de betrokkenheid is plausibel: veel onderzoeken vinden geen effect (Postmes et al., 2000), maar Postmes, Tanis en De Wit (2001) hebben wel een zwak effect aangetoond. Volgens De Bakker (2006a) wordt in personeelsbladen vaak ook informatie over een specifieke afdeling gegeven. Onderzoek heeft uitgewezen dat medewerkers meer geïnteresseerd zijn in informatie over de eigen 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). Afdelingsinformatie kan dus een verschillende invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers.

Naast de verschillende soorten informatie lijkt ook de afstand tussen de bron en de lezer een rol te spelen. Onderzoek heeft uitgewezen dat horizontale communicatie (tussen medewerkers met dezelfde hiërarchische positie) een positieve invloed heeft op de medewerkers (Dumoulin, 2004; Smith, 1997). Verticale communicatie (tussen ondergeschikte en zijn superieur) blijkt echter meer invloed op de betrokkenheid te hebben dan horizontale communicatie (Heerkens, 2004; Postmes et al., 2001). Bij de verticale informatie dient onderscheid gemaakt te worden in de invloed van *top down* communicatie en *bottom up* communicatie, die afhankelijk zijn van het communicatieklimaat in de organisatie. Medewerkers blijken veel belang te hechten aan inspraak en zeggenschap, die behoren tot *bottom up* communicatie. *Bottom up* communicatie in een organisatie verhoogt de betrokkenheid van de medewerkers (Guzley, 1992; Mowday et al., 1982; Postmes et al., 2001; Smidts et al., 2001). Te veel *top down* communicatie heeft daarentegen een negatieve invloed (Dumoulin, 2004). Beide vormen van communicatie komen echter in een personeelsblad aan de orde, wat een verschillende invloed kan hebben op de betrokkenheid van de medewerkers. Blijkbaar dient er dus een onderscheid gemaakt te worden tussen informatie dat verwoord wordt door de directie, iemand uit het (hoger) management of de teamleider en informatie gegeven door een medewerker. Bovendien heeft de bron van de informatie een verschillende invloed op de wijze waarop medewerkers betrokken zijn: communiceren met een manager verhoogt de betrokkenheid bij de gehele organisatie, terwijl communicatie met de directe leidinggevende de betrokkenheid bij de eigen afdeling of vestiging verhoogt (Postmes et al., 2001). In een personeelsblad kan naast deze personen ook 'de organisatie' *an sich* aan het woord komen of de redactie of journalist van het blad. Soms worden er ook personen buiten de organisatie aangehaald, zoals een deskundige, een klant of een concurrent. Niet altijd wordt een tekst door een aanwijsbaar persoon verwoord. Sommige teksten hebben de toon van een nieuwsbericht en komen neutraal over. Mogelijk hebben ook deze bronnen een verschillende invloed op de betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie.

Specifiek voor het personeelsblad is het onderscheid in functie van de artikelen. 'De kernfunctie is de bijdrage die een journalistiek product levert aan het resultaat dat de doelgroep verwacht te bereiken.' (De Wolff, 2007, p. 22). Een journalist moet zich volgens De Wolff (2007) altijd afvragen welk effect het bedrijf bij de doelgroep teweeg wil brengen. De onderzoeker onderscheidt drie verschillende soorten kernfuncties van een artikel, die mogelijk een verschillende invloed kunnen hebben op de betrokkenheid van de lezer. De cognitieve functies zorgen ervoor dat er kennis wordt overgedragen aan de doelgroep. Dit kunnen kale feiten zijn, zodat de lezer op de hoogte is, maar ook een overzicht van feiten waarbij de kale feiten in een context worden geplaatst. Daarnaast kan inzicht gegeven worden over een onderwerp zodat de lezer de ontwikkelingen en feiten begrijpt, of geeft de bron een oordeel over het onderwerp. Wanneer er daadwerkelijk advies gegeven wordt, heeft het artikel een conatieve functie. 'Is cognitief gericht op kennis, conatief is gericht op het handelen.' (De Wolff, 2007, p. 41). Een conatieve tekst is gericht op het handelen en gedrag van de doelgroep: het 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, de emotie. Wanneer dit het geval is, heeft het een affectieve functie. Affectieve teksten willen de lezer niet raken in het hoofd maar in het hart en kunnen mogelijk de houding van de doelgroep beïnvloeden. Volgens De Wolff voelt de lezer zich prettig 'als hij bevestigd wordt in het beeld dat hij deel uitmaakt van een team.' (p. 42). De verschillende kernfuncties van artikelen in een personeelsblad kan een verschillende invloed op de betrokkenheid van medewerkers bij hun organisatie hebben, maar deze invloed is nooit daadwerkelijk onderzocht.

2.4 Betrokkenheidverhogende en -verlagende elementen in personeelsbladen

Uit de eerdere onderzoeken zijn elementen in personeelsbladen af te leiden die betrokkenheidverhogend dan wel -verlagend werken. Op basis hiervan is een nieuw model ontwikkeld dat de mate van betrokkenheid in personeelsbladen kan bepalen (zie Figuur 1).

De categorie 'Bron' is ingedeeld op afstand tussen de persoon en de lezer. Uitgangspunt voor deze tweedeling is het onderscheid tussen horizontale en verticale communicatie, waarbij (in tegenstelling tot de bevinding van Postmes et al., 2001) aangenomen wordt dat horizontale communicatie meer invloed heeft op betrokkenheid dan verticale communicatie. Binnen verticale communicatie is onderscheid gemaakt tussen *top down* en *bottom up* communicatie, waarbij aangenomen wordt dat *bottom up* communicatie meer betrokkenheidverhogend werkt dan *top down* communicatie.

Ook de indeling van de verschillende soorten informatie hangt samen met *bottom up* en *top down* communicatie. Er is onderscheid gemaakt in informatie waarbij het perspectief is gericht op de medewerker en informatie waarbij het perspectief is gericht op de organisatie. Hoewel taakinformatie erg relevant is voor de medewerker omdat hij de informatie nodig heeft om zijn werk goed uit te kunnen voeren, is deze soort informatie toch ingedeeld onder het perspectief van de organisatie, omdat de informatie in eerste instantie gericht is op het functioneren van de organisatie. Afdelingsinformatie is daarentegen ingedeeld onder het perspectief van de medewerker, omdat deze informatie de medewerkers over de muur van hun eigen afdeling heen laat kijken en hen laat zien wat andere afdelingen doen. Hierdoor leren ze ook hun andere collega's kennen. Sociale (bedrijfs)informatie is eveneens onder het perspectief van de medewerker geschaard, omdat deze informatie voornamelijk de medewerker aangaat, zoals pensioenopbouw en carrièremogelijkheden, en in mindere mate (het functioneren van) de organisatie. Bij deze indeling wordt aangenomen dat lezers van het personeelsblad meer betrokken raken bij hun organisatie wanneer zij informatie lezen met het perspectief op de medewerker dan wanneer zij informatie lezen met het perspectief op de organisatie.

De categorie 'Functie van het artikel' is verdeeld in de functie waarbij alleen informatie gegeven wordt, en de functie waarbij de lezer beïnvloed wordt. Bij deze indeling wordt ervan uitgegaan dat het geven van kale feiten of een overzicht tot minder betrokkenheid leidt bij de lezer dan opiniërende, houdings- en gedragsveranderende artikelen.

Categorie	Betrokkenheidverhogend	Betrokkenheidverlagend
Bron	Personen 'dichtbij' de lezer <ul style="list-style-type: none"> - Medewerker - Redactie/journalist - Meerdere personen - Externe personen 	Personen 'ver' van de lezer <ul style="list-style-type: none"> - Directie - (hoger)Management - Leidinggevende - Organisatie - Geen bron/neutral
Soort informatie	Perspectief op medewerkers <ul style="list-style-type: none"> - Afdelingsinformatie - Sociale (bedrijfs)informatie - Motiverende informatie - Human interest - Externe informatie - Informatie mbt personeelsblad - Overig 	Perspectief op organisatie <ul style="list-style-type: none"> - Taakinformatie - Beleidsinformatie - Beheerinformatie
Functie artikel	Opiniërend / beïnvloedend <ul style="list-style-type: none"> - Cognitief – inzicht - Cognitief – oordeel - Conatief - Affectief - Geen organisatiedoel 	Informatief <ul style="list-style-type: none"> - Cognitief – feiten - Cognitief – overzicht

Figuur 1. Indelingsmodel van mogelijk betrokkenheidverhogende en mogelijk betrokkenheidverlagende elementen in een personeelsblad.

2.5 Hypothesen

Op basis van het indelingsmodel van betrokkenheidverhogende en -verlagende elementen in personeelsbladen, kunnen een aantal hypothesen geformuleerd worden op de onderzoeksvraag. De hypothesen zijn opgesteld aan de hand van de drie categorieën die in het indelingsmodel naar voren komen: de bron, de informatiesoort en de artikelfunctie.

De verschillende bronnen, soorten informatie en functies van de artikelen zullen een verschillende invloed hebben op de betrokkenheid van de medewerkers. In het algemeen wordt verwacht dat de afstand met de lezer een bepalende factor is voor de mate waarin het blad invloed heeft op de betrokkenheid. Wanneer dit toegepast wordt op de bron, kan dus worden verwacht dat hoe dichterbij de bron bij de lezer is, hoe positiever de betrokkenheid wordt beïnvloed. Hieruit is de volgende hypothese te formuleren:

Hypothese 1: Personen die dichtbij de lezer staan hebben meer positieve invloed op de betrokkenheid van medewerkers dan personen die ver van de lezer afstaan.

De afstand met de lezer wordt mogelijk ook bepaald door de soorten informatie die in personeelsbladen voorkomen. Waarschijnlijk staan de informatiesoorten die gericht zijn op de medewerker dichterbij de lezer dan informatie met het perspectief op de organisatie, hoewel Postmes et al. (2001) een tegengestelde invloed hebben gevonden. Op basis hiervan is de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 2: Informatie met het perspectief op de medewerker heeft meer positieve invloed op de betrokkenheid van medewerkers dan informatie met het perspectief op de organisatie.

De functies die artikelen kunnen hebben, kunnen verschillen in de mate waarop ze betrekking hebben op de medewerkers en hen (direct) aanspreken. Ook hierbij speelt de afstand dus een rol. Daarom is Hypothese 3 opgesteld:

Hypothese 3: Opiniërende en beïnvloedende artikelen hebben een meer positieve invloed op de betrokkenheid van medewerkers dan informatieve artikelen.

2.6 Het lezen van het personeelsblad

In dit onderzoek is het interessant mee te nemen in hoeverre het personeelsblad gelezen wordt en in hoeverre dit bepalend is voor de betrokkenheid van de medewerkers. Immers, als het blad niet gelezen wordt, kan het beoogde doel niet bereikt worden. Bedrijfsjournalisten vervullen hierdoor eigenlijk twee functies: voor het bedrijf – om de boodschap over te brengen – en voor de doelgroep – om te zorgen dat het blad het lezen waard is. Sluit

de informatie niet aan bij de wensen en behoeften van de lezer, dan haakt de lezer af (De Wolff, 2005; 2007). In handboeken wordt daarom aangeraden om allereerst te bepalen wie de lezers zijn. Aan de hand daarvan kan vervolgens bekeken worden welke onderwerpen interessant zijn en hoe deze in lengte, stijl en woordkeus kunnen aansluiten bij de doelgroep. De voorkennis van de doelgroep is hierbij van belang. Enerzijds moeten teksten nieuwe of verrassende informatie bevatten, maar anderzijds mogen ze niet te ver van de lezers afdiggen anders kost het erg veel moeite om de informatie te begrijpen (zie o.a. Donkers & Willems, 2002; Hoeken, 1998; O'Keefe, 2002).

Petty en Cacioppo (1986) stellen dat een lezer op twee verschillende manieren een (persuasieve) tekst kan verwerken. Zij hebben een model ontwikkeld, het Elaboration Likelihood Model (ELM), waarin de verwerking van de lezer samenhangt met de mate van aandacht die aan een tekst wordt besteed. Wanneer de informatie kritisch en met veel aandacht gelezen wordt om vervolgens een weloverwogen standpunt in te nemen, verwerkt de lezer via de zogenaamde centrale verwerkingsroute. De elaboratie van de lezer is dan hoog. Echter, er wordt niet altijd zoveel aandacht aan een tekst besteed, omdat de lezer daar niet in staat toe is, niet gemotiveerd voor is, of capabel genoeg voor is (Hoeken, 1998). Willen lezers toch een oordeel kunnen vormen, baseren zij zich op andere elementen uit de tekst zoals het kleurgebruik, foto's of opgevoerde personen. Deze elementen worden perifere cues genoemd; de lezer volgt dan de zogenaamde perifere verwerkingsroute waarbij de elaboratie van de lezer erg laag is.

De verwerkingsroute van de lezer hangt mogelijk af van de aard van de informatie. Wanneer het onderwerp persoonlijk relevant is voor de lezer, is het interessanter en vinden lezers het belangrijker om de tekst goed en aandachtig door te lezen (Frijda, 1986; Hoeken, 1998). Dit is bij personeelsbladen waarschijnlijk het geval. In de bladen komen onderwerpen aan de orde die betrekking hebben op de organisatie waarbij de medewerker hoort en kunnen daarom als relevant gezien worden. Dit wil echter niet noodzakelijkerwijs zeggen dat alle artikelen in het personeelsblad aandachtig gelezen worden. Volgens Hoeken (1998) maken lezers 'na elke zin de afweging of de nieuwe kennis die ze opdoen hun (cognitieve) moeite wel waard is.' (p. 105). Onderzoek van De Bakker (2006b) naar het leesgedrag van personeelsbladen door medewerkers bevestigt dit. Een derde van de medewerkers leest het blad slechts gedeeltelijk. Ook besteden de medewerkers niet aan alle artikelen veel aandacht. Bijna de helft van de medewerkers zegt het blad met weinig aandacht te lezen. Het onderwerp van de artikelen blijkt te bepalen in welke mate de medewerkers het artikel lezen. Ze besteden het meest aandacht aan informatie over de organisatie en aan sociale (*human interest*) informatie. Aan informatie gerelateerd aan het werk (taakinformatie) besteedden medewerkers het minst aandacht. Blijkbaar werpen medewerkers eerst een

korte blik op de informatie 'voordat ze beslissen in hoeverre ze de input in zijn geheel gaan verwerken en in hoeverre ze veel aandacht gaan besteden' (De Bakker, 2006b, p. 46).

Deze gegevens zijn in het achterhoofd gehouden bij de uitvoering van het onderzoek. Mogelijk hebben de mate van aandacht die medewerkers aan het personeelsblad besteden en de hoeveelheid gelezen informatie een verschillende invloed op hun betrokkenheid bij de organisatie.

2.7 Opzet van het onderzoek

Om te bekijken hoe met een personeelsblad betrokkenheid tussen medewerkers en de organisatie gecreëerd kan worden, is kwantitatief en kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Met een corpusonderzoek is in bestaande personeelsbladen nagegaan op welke wijze mogelijke betrokkenheidselementen worden gehanteerd. Door interviews en vragenlijsten af te nemen is vervolgens bekeken of een blad dat weinig betrokkenheidverhogende elementen bevat ook daadwerkelijk in mindere mate betrokkenheid bewerkstelligt dan een blad met veel van deze elementen. In hoofdstuk 3 wordt het corpusonderzoek besproken. In hoofdstuk 5 komen de interviews en vragenlijsten aan de orde.

3 Betrokkenheidselementen in personeelsbladen

Met dit corpusonderzoek is geïnventariseerd op welke wijze betrokkenheidselementen in bestaande personeelsbladen voorkomen.

3.1 Methode

a. Materiaal

Er is een corpus van 20 personeelsbladen onderzocht, met in totaal 514 artikelen. De helft van deze bladen is door een interne redactie gemaakt, dat veelal werkzaam is op de communicatieafdeling van een organisatie. De andere helft is door een externe redactie vervaardigd, dat door organisaties wordt ingeschakeld om het personeelsblad te realiseren. Hoewel externe redacties alleen kunnen opereren in nauwe samenwerking met de organisatie, zal in het vervolg voor het gemak steeds gesproken worden over een interne of externe redactie van de bladen. Naast het type redactie is binnen dit corpus ook onderscheid gemaakt tussen personeelsbladen van profitorganisaties en bladen van non-profitorganisaties. Op deze wijze zijn er vier categorieën ontstaan met elk 5 bladen: interne redactie met profitbladen, intern met non-profitbladen, extern met profit-, en extern en non-profitbladen. De deelnemende organisaties uit de non-profitsector waren gemeenten, ministeries, rijksoverheid, een universiteit, een politiekorps en een zorginstelling. De profitorganisaties waren eveneens werkzaam in diverse branches, van het bankwezen en financiële dienstverlening tot de energiebranche en verzekeringswezen, en van onderhoud en luchtvaart tot de farmacie en de voedingsmiddelenindustrie. Alle personeelsbladen worden intern verspreid bij organisaties met meer dan 200 medewerkers. Van iedere willekeurig gekozen organisatie is een personeelsblad in het corpus opgenomen. De bladen zijn tussen juli 2007 en april 2008 verschenen. De lengte van de bladen varieerde van 16 tot 32 pagina's in A4-formaat.

b. Operationalisatie

Volgens de literatuur kunnen de afstand tussen de bron en de lezer, de soorten informatie die in een personeelsblad gegeven worden, en de functie van de artikelen betrokkenheid bewerkstelligen. Op basis van de bevindingen in de literatuur en een proefanalyse van een personeelsblad is een model ontwikkeld waarmee de bladen uit het corpus geanalyseerd zijn. Dit analysemodel is weergegeven in Figuur 2.

Bron	Soort informatie	Functie artikel
1. Directie: stuurt organisatie. 2. (hoger)Management: stuurt eenheid/divisie. 3. Leidinggevende: stuurt werkvloer 4. Medewerker 5. Organisatie 6. Meerdere personen met diverse functies of afdelingen. 7. Redactie/journalist 8. Extern persoon 9. Geen bron/neutraal (deels gebaseerd op De Bakker, 2006a)	1. Taakinformatie: nodig om werk goed uit te kunnen voeren (Reijnders, 1997). 2. Beleidsinformatie: koers van bedrijf: waarheen en waarom (Reijnders, 1997). 3. Beheerinformatie: informatie over de voortgang, bijv. bedrijfsresultaten, klanttevredenheidsmetingen, nieuwe systemen of projecten (Reijnders, 2006). 4. Afdelingsinformatie: informatie over een afdeling van de organisatie (afgeleid van De Bakker, 2006a, 2006b). 5. Sociale (bedrijfs)informatie: HR: over sociaal beleid, pensioen, cursussen, vacatures (Reijnders, 1997). 6. Motiverende informatie: persoonlijke motieven om er te werken: dragen van verantwoordelijkheid, erkenning eigen bijdrage aan succes, mate van inspraak (Koeleman, 1992). 7. Human interest: over collega's of andere 'leuke' onderwerpen a. met (indirecte) link met organisatie b. geen link met organisatie (afgeleid van De Bakker, 2006a). 8. Externe informatie: leveranciers, politiek, wetgeving maatschappelijke ontwikkelingen. 9. Informatie mbt het personeelsblad. 10. Overig: alles wat niet in bovenstaande categorieën past.	1. Cognitief: kennisoverdracht, denken van doelgroep beïnvloeden a. Feiten: zonder toelichting, commentaar of achtergrond b. Overzicht: feiten in kader, bijv. voorgeschiedenis c. Inzicht: waarom het zo is of hoe het werkt d. Oordeel van bron over onderwerp / discussie 2. Conatief: handelen (gedrag) beïnvloeden, adviseren 3. Affectief: gevoel en houding beïnvloeden door emotie op te roepen 4. Geen direct aanwijsbare organisatiedoelstelling. Wel bladdoelstelling: vermaak als bindmiddel aan het blad. (gebaseerd op De Wolff, 2007)

Figuur 2. Analysemodel voor het corpusonderzoek.

c. Procedure

Elk personeelsblad is in zijn geheel geanalyseerd aan de hand van het analysemodel. Per artikel is bekeken wie de belangrijkste bron van het artikel is, wat de belangrijkste soort informatie is die gegeven wordt en wat de kernfunctie van het artikel is. Wanneer er meerdere elementen uit een categorie een grote rol speelden, zijn de twee belangrijkste genoteerd. Bijvoorbeeld: een artikel waarin een medewerker en zijn leidinggevende aan het woord was of een artikel waarin zowel beheer- als motiverende informatie werd gegeven. Voor een consistente analyse zijn de bladen uit het corpus steeds door dezelfde persoon geanalyseerd. Vormgeving en illustraties zijn buiten de analyse gelaten.

3.2 Resultaten

De resultaten van het corpusonderzoek worden per categorie (bron, informatiesoort en functie) behandeld. Naast het resultaat van alle personeelsbladen gezamenlijk is ook onderscheid gemaakt in de redactie van de bladen en de branche van de organisaties.

a. Gebruikte bronnen

Medewerkers en de neutrale bron, vaak gebruikt bij (korte) nieuwsberichten, komen het meest aan het woord in de geanalyseerde artikelen. Daarnaast worden ook vaak de organisatie, het management of meerdere personen met verschillende functies of afkomstig van verschillende afdelingen verwoord. De (directe) leidinggevende en de directeur van de organisatie blijken de minst gebruikte bron te zijn in artikelen. Een overzicht van deze resultaten is opgenomen in Tabel 1.

Tabel 1. Gebruikte bronnen in artikelen van de geanalyseerde personeelsbladen (n = 514) in totaal, per redactie en per branche.

Bron	Alle bladen (%)	Redactie		Branche	
		Intern (%)	Extern (%)	Profit (%)	Non-profit (%)
Directeur	3	3	3	3	2
(hoger)Management	13	16	9	16	6
Leidinggevende	4	6	2	5	1
Medewerker	21	18	25	16	31
Organisatie	13	13	18	16	14
Meerdere personen	11	8	9	5	13
Redactie	6	5	7	7	6
Extern persoon	7	6	9	6	10
Neutrale bron	21	25	17	25	18
Totaal aantal artikelen	514	294	220	311	203

Wanneer een onderscheid wordt gemaakt in personeelsbladen die intern en bladen die extern geproduceerd worden, blijken de bladen op een aantal punten van elkaar te verschillen. Interne redacties gebruiken vaker de neutrale bron, iemand van het (hoger)management en de (directe) leidinggevende dan externe redacties. Externe redacties hanteren daarentegen vaker medewerkers of de organisatie als bron.

Een vergelijking tussen personeelsbladen van profit- en non-profitorganisaties wijst uit dat profitbladen de neutrale bron meer verwoorden dan non-profitbladen. Het gebruik van de neutrale bron per branche blijkt van het type redactie af te hangen, zoals in Tabel 2 te zien is. Interne redacties gebruiken de neutrale bron vaker in profitbladen dan in non-profitbladen, terwijl het bij externe redactie nauwelijks verschil maakt. Naast het frequenter gebruik van de neutrale bron, worden in profitbladen ook vaker managers en leidinggevendenden aangehaald dan in non-profitbladen. In non-profitbladen komen

daarentegen de medewerker of een externe persoon als bron vaker voor. Bovendien worden in non-profitbladen vaker meerdere personen in een artikel aangehaald. In zowel de profit- als de non-profitbladen is de organisatie een veelgebruikte bron in de artikelen, maar het gebruik blijkt af te hangen van het type redactie. De externe redactie hanteert de organisatie als bron vaker in de profitbladen dan in de non-profitbladen, terwijl er bij de interne redactie nauwelijks een verschil is tussen de branches.

Tabel 2. Gebruikte bronnen in artikelen van de geanalyseerde personeelsbladen (n = 514) per redactie, waarbij onderscheid is gemaakt tussen de profit- en non-profitbranche.

Bron	Interne redactie		Externe redactie	
	Profit (%)	Non-profit (%)	Profit (%)	Non-profit (%)
Directeur	3	4	4	3
(hoger)Management	18	14	12	9
Leidinggevende	6	4	3	2
Medewerker	14	28	19	30
Organisatie	13	14	22	14
Meerdere personen	6	14	5	13
Redactie	6	3	9	5
Extern persoon	5	7	8	9
Neutrale bron	30	12	16	15
Totaal aantal artikelen	205	89	106	114

b. Gebruikte informatiesoorten

In de personeelsbladen wordt het meest beheer informatie naar de medewerkers gecommuniceerd, zoals in Tabel 3 te zien is. Ook afdelings-, beleids- en *human interest*-informatie blijkt veelvuldig in de bladen voor te komen. Sociale, motiverende en externe informatie worden af en toe in de bladen gecommuniceerd; taakinformatie en informatie met betrekking tot het personeelsblad wordt het minst in de bladen gebruikt.

Wanneer bladen met een interne redactie en bladen met een externe redactie met elkaar vergeleken worden, blijken zij in verschillende mate gebruik te maken van de informatiesoorten. Beide redacties hanteren het meest beheer informatie, maar bij interne redacties komt deze informatie vaker voor dan bij externe redacties. Personeelsbladen die binnen de organisatie zelf gemaakt worden, blijken bovendien vaker te bestaan uit beleidsinformatie, terwijl externe redacties meer gebruik maken van *human interest*-informatie, gerelateerd aan de organisatie. Externe redacties hanteren bovendien vaker taakinformatie en 'overige informatie', zoals een strip of een puzzel. Specifiekere analyse toont aan dat externe redacties deze informatiesoorten voornamelijk in non-profitbladen hanteren (zie Tabel 4).

Tabel 3. Gebruikte informatiesoorten in artikelen van de geanalyseerde personeelsbladen (n = 514) in totaal, per redactie en per branche.

Informatiesoort	Alle bladen (%)	Redactie		Branche	
		Intern (%)	Extern (%)	Profit (%)	Non-profit (%)
Taakinformatie	2	0	5	2	2
Beleidsinformatie	14	17	9	15	12
Beheerinformatie	22	24	19	26	17
Afdelingsinformatie	14	13	16	15	13
Sociale informatie	6	5	7	6	6
Motiverende informatie	9	10	7	8	10
Human interest met link org.	16	14	18	13	20
Human interest zonder link org.	6	7	5	6	7
Externe informatie	7	7	6	5	9
Personeelsblad informatie	2	1	3	1	2
Overig	3	1	5	3	3
Totaal aantal artikelen	514	294	220	311	203

Een vergelijking tussen de profit- en non-profitbladen wijst uit dat het communiceren van beheerinformatie branche-afhankelijk is (Tabel 3). In profitbladen wordt deze informatie beduidend vaker gecommuniceerd dan in non-profitbladen. In non-profitbladen blijken *human interest*- en externe informatie daarentegen vaker gecommuniceerd te worden. Taakinformatie wordt in beide branches weinig gegeven, maar specifiekere analyse laat zien dat externe redacties deze informatiesoort alleen in de non-profitbladen gebruiken (Tabel 4).

Tabel 4. Gebruikte informatiesoorten in artikelen van de geanalyseerde personeelsbladen (n = 514) per redactie, waarbij onderscheid is gemaakt tussen de profit- en non-profitbranche.

Informatiesoort	Interne redactie		Externe redactie	
	Profit (%)	Non-profit (%)	Profit (%)	Non-profit (%)
Taakinformatie	2	2	0	4
Beleidsinformatie	15	13	17	8
Beheerinformatie	26	16	24	17
Afdelingsinformatie	15	14	13	14
Sociale informatie	6	5	5	5
Motiverende informatie	8	9	10	7
Human interest met link org.	13	19	14	22
Human interest zonder link org.	6	8	7	5
Externe informatie	5	8	7	12
Personeelsblad informatie	1	2	1	2
Overig	3	4	1	4
Totaal aantal artikelen	205	89	106	114

c. Functie van de artikelen

In Tabel 5 is te zien dat meer dan de helft van de artikelen in de personeelsbladen een cognitieve functie heeft. Nadere bestudering van de invulling van de cognitieve functie wijst uit dat de lezer nauwelijks overzicht wordt geboden terwijl de overige drie cognitieve vormen

vaker in de artikelen voorkomen. Een kwart van de artikelen in de personeelsbladen heeft een affectieve functie; de conatieve functie komt in mindere mate in de artikelen voor. Een enkele keer werd een artikel zonder aanwijsbaar organisatiedoel gevonden; dit waren vaak de strips, puzzels en prijsvragen. Deze 'artikelen' dragen niet zozeer bij aan de organisatiedoelstelling, maar wel aan de doelstelling van het blad; namelijk vermaak als binding van de lezer met het blad.

Tabel 5. Functie van de artikelen in de geanalyseerde personeelsbladen (n = 514) in totaal, per redactie en per branche.

Functie artikel	Alle bladen (%)	Redactie		Branche	
		Intern (%)	Extern (%)	Profit (%)	Non-profit (%)
Cognitief	63	65	57	64	57
feiten	18	19	17	21	13
overzicht	5	7	1	5	3
inzicht	27	27	26	26	28
oordeel	13	12	13	12	13
Conatief	10	6	14	8	11
Affectief	25	27	21	25	25
Geen organisatiedoel	5	2	7	2	7
Totaal aantal artikelen	514	294	220	311	203

Redacties die zich intern in de organisatie bevinden of bij een extern bureau werkzaam zijn, blijken verschillend belang te hechten aan de functie van de artikelen. Beide redacties hanteren het meest de cognitieve functie, maar interne redacties vaker dan externe redacties. Dit komt doordat externe redacties nauwelijks artikelen produceren die de lezer overzicht bieden. Interne redacties hanteren daarnaast vaker artikelen die gericht zijn op het gevoel van de lezer dan externe redacties. Artikelen met een conatieve functie of artikelen zonder aanwijsbare organisatiedoelstelling komen vaker voor bij bladen van externe redacties.

Een onderscheid tussen profit- en non-profitbladen toont aan dat ze eveneens op een aantal punten verschillen in de functie van de artikelen. Artikelen in profitbladen blijken vaker een cognitieve functie te hebben en kale feiten te presenteren dan non-profitbladen. De overige drie cognitieve functies worden in beide branches ongeveer even vaak gebruikt, maar wanneer de branches per redactie bekeken worden, blijkt het gebruik wel degelijk te verschillen. Interne redacties bieden vaker inzicht in profitbladen, terwijl externe redacties deze functie vaker hanteren in non-profitbladen. Artikelen die een oordeel weergeven worden door interne redacties vaker in non-profitbladen gebruikt, terwijl bij externe redacties het omgekeerde het geval is (zie Tabel 6). Ook verschillen de redacties in het gebruik van conatieve artikelen per branche: interne redacties hanteren deze functies vaker in non-profitbladen, terwijl externe redacties deze functie vaker in artikelen voor profitbladen

gebruiken. Artikelen met een affectieve functie komen in het algemeen in beide branches even veel voor; artikelen zonder een duidelijke organisatiedoelstelling worden vaker in non-profitbladen gebruikt dan in profitbladen. Tabel 6 laat zien dat dit verschil veroorzaakt wordt door de externe redactie: zij hanteren inderdaad vaker artikelen zonder organisatiedoel in non-profitbladen, terwijl interne redacties dergelijke artikelen even vaak in de branches gebruiken.

Tabel 6. Functie van de artikelen in de geanalyseerde personeelsbladen (n = 514) per redactie, waarbij onderscheid is gemaakt tussen de profit- en non-profitbranche.

Functie artikel	Interne redactie		Externe redactie	
	Profit (%)	Non-profit (%)	Profit (%)	Non-profit (%)
Cognitief	67	60	60	55
feiten	22	12	20	14
overzicht	8	6	1	1
inzicht	28	24	22	30
oordeel	9	18	17	10
Conatief	4	9	17	12
Affectief	27	27	20	23
Geen organisatiedoel	2	3	3	11
Totaal aantal artikelen	205	89	106	114

3.3 Conclusie & Discussie

Het analysemodel dat voor dit corpusonderzoek is ontwikkeld blijkt een functioneel model te zijn om personeelsbladen inhoudelijk te analyseren. Het model was onderverdeeld in drie categorieën: de bron, de soorten informatie en de functie van de artikelen. In iedere categorie werden verschillende elementen onderscheiden, die allen in bestaande personeelsbladen bleken voor te komen. Hierdoor is een goed beeld verkregen van het gebruik van inhoudelijke elementen in personeelsbladen.

In personeelsbladen wordt veel gebruik gemaakt van de neutrale bron, de medewerker, de organisatie en het (hoger) management als bron. Ook komen er regelmatig meerdere personen voor in een artikel. De directeur wordt daarentegen het minst verwoord. Hoewel, de directeur is vaak onderdeel van het hoger management en bij de analyse was het soms onduidelijk of een bron directeur van de gehele organisatie of van een vestiging was, die dan tot 'hoger management' gecategoriseerd moest worden. Bovendien bestaat de directie vaak uit één of enkele personen, terwijl de overige bronnen uit meer personen bestaan en de kans dus groter is dat zij in de bladen voor komen. De soorten informatie die in de bladen aan de orde komen zijn vooral beheer-, beleids-, afdelings-, en *human interest*-informatie. Informatie over de taak en over het personeelsblad komen het minst in de bladen voor. De artikelen in de bladen blijken vooral een cognitieve en affectieve functie te hebben. De

cognitieve functie wordt voornamelijk ingevuld door de lezer kale feiten te geven of inzicht te bieden. Artikelen met een conatieve functie komen in mindere mate in de bladen voor.

Bij de uitkomsten van dit corpusonderzoek zijn een aantal kanttekeningen te plaatsen, die mogelijk een vertekend beeld van de werkelijkheid hebben gegeven. De analyse is uitgevoerd door één beoordelaar, waardoor niet bekeken kan worden hoe betrouwbaar de analyse is uitgevoerd. De beoordelaar heeft zelf beslissingen genomen over twijfelgevallen, terwijl een andere beoordelaar een andere beslissing had kunnen nemen. Voordeel van één beoordelaar is daarentegen wel dat de beslissingen steeds volgens hetzelfde stramien en dus consequent zijn genomen. Een tweede kritiekpunt is het feit dat bij de analyse steeds is uitgegaan van de artikelen in een blad. Aan ieder artikel is een bron, soort informatie en functie toegekend die tijdens het lezen van het artikel volgens de beoordelaar naar voren kwamen. Hierbij is geen gebruik gemaakt van gedetailleerde uitwerkingen en doelen van het personeelsblad, zoals die in het bladconcept zijn opgesteld. Er bestaat een kans dat de richtlijnen in het bladconcept afwijken van de bevindingen van de beoordelaar. Ook kunnen de bevindingen vertekenend zijn omdat de lengte van de bladen en het aantal artikelen in de bladen verschilde. Bij bladen met meer pagina's of meer artikelen kunnen meer verschillende bronnen, informatiesoorten en functies worden toegekend dan bij bladen die minder pagina's of artikelen bevatten. Deze uitgebreidere bladen kunnen hierdoor, gezien het geringe aantal geanalyseerde bladen, bepalend zijn geweest voor de bevindingen. Met het corpusonderzoek is een beeld verkregen hoe betrokkenheidselementen in bestaande personeelsbladen voorkomen. Op basis van deze inventarisatie kan bekeken worden in hoeverre bestaande personeelsbladen betrokkenheidverhogend dan wel -verlagend ingevuld zijn.

4 Hoog- en laagbetrokken personeelsbladen

Het corpusonderzoek toont aan dat het analysemodel de gebruikte bronnen, soorten informatie en functie van de artikelen in personeelsbladen ondervangt. Bovendien is een beeld verkregen in welke mate ze gebruikt worden, in wat voor bladen en door welke redacties. Aan de hand van het indelingsmodel van betrokkenheidverhogende en -verlagende elementen (Figuur 1) kan bij de geanalyseerde personeelsbladen bekeken worden welke bladen voornamelijk hoogbetrokken elementen bevatten en zo als hoogbetrokken bladen beschouwd kunnen worden, en welke bladen laagbetrokken zijn.

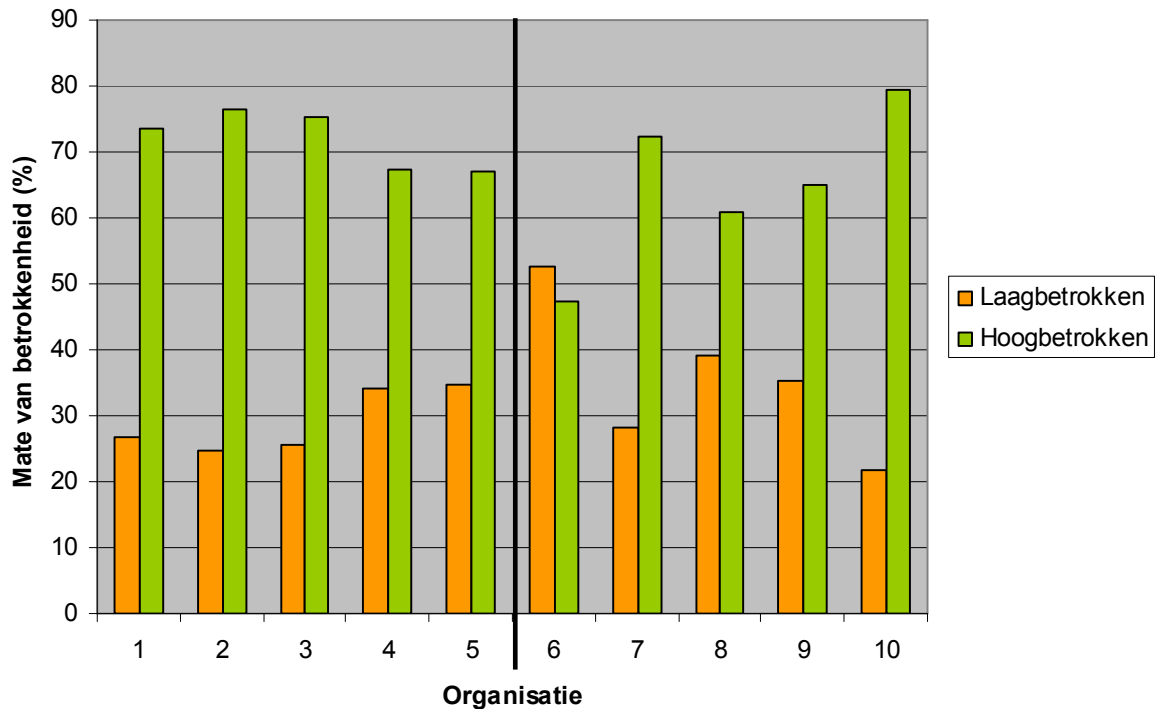
4.1 Methode

De bevindingen per personeelsblad uit het corpusonderzoek zijn volgens het indelingsmodel ingedeeld in betrokkenheidverhogende elementen en betrokkenheidverlagende elementen. Dit is eerst per categorie gebeurd, waardoor een beeld is gekregen van de mate van betrokkenheidselementen per bron, per informatiesoort en per artikelfunctie. Een overzicht hiervan is in de bijlage opgenomen. De betrokkenheidverhogende elementen zijn vervolgens samengenomen; dit geldt ook voor de -verlagende elementen. Hierdoor is inzicht verkregen in hoeverre de personeelsbladen verhogende en verlagende elementen bevatten.

4.2 Resultaten

In Grafiek 1 is de mate van betrokkenheid van de bladen van de non-profit- en profitorganisaties met een interne redactie weergegeven. Zoals in de grafiek te zien is, scoren de bladen van non-profitorganisaties hoog op betrokkenheid, vergeleken met de bladen van profitorganisaties. Van de non-profitbladen bevat het blad van organisatie 2 het meest betrokkenheidverhogende elementen en het minst betrokkenheidverlagende elementen. Organisaties 4 en 5 daarentegen hebben het minst verhogende en het meest betrokkenheidverlagende elementen. De bladen van deze organisaties kunnen als 'het minst betrokkenheidverhogend' bestempeld worden.

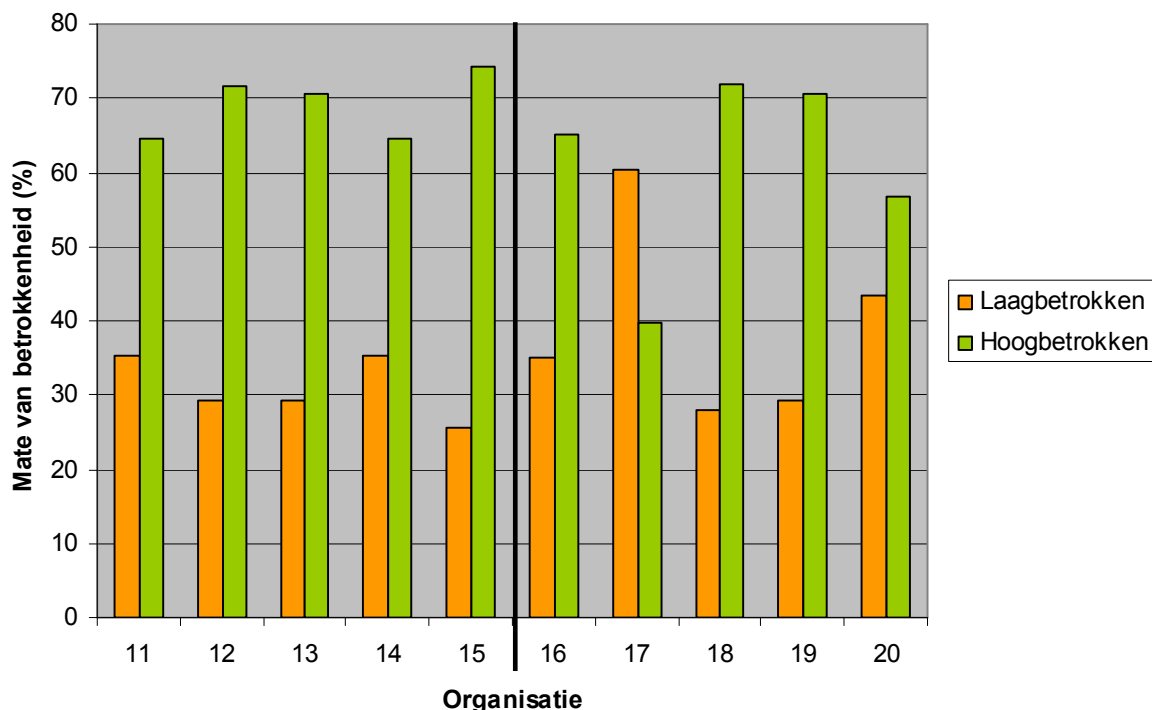
De mate van betrokkenheid in personeelsbladen van profitorganisaties met een interne redactie blijkt erg gevarieerd te zijn. De organisaties verschillen erg in het aantal betrokkenheidverhogende en -verlagende elementen. Het blad dat het meest hoogbetrokken is, is afkomstig van organisatie 10. Dit blad bevat de meeste elementen die de betrokkenheid verhogen, en de minste elementen die de betrokkenheid verlagen. Opvallend zijn de resultaten van organisatie 6. In het personeelsblad van deze organisatie komen meer betrokkenheidverlagende dan -verhogende elementen voor, waardoor het blad mogelijk een negatieve invloed heeft op de betrokkenheid van de medewerkers met de organisatie.



Grafiek 1. Mate van betrokkenheid in personeelsbladen van non-profitorganisaties (1 t/m 5) en profitorganisaties (6 t/m 10) met een interne redactie.

De mate van betrokkenheid in personeelsbladen met een externe redactie is weergegeven in Grafiek 2. Zoals in de grafiek te zien is, verschillen de bladen erg in de mate waarin ze betrokkenheidselementen bevatten. De vijf bladen van non-profitorganisaties blijken allen vrij hoog te scoren op betrokkenheid. De non-profitbladen bevatten meer hoogbetrokken dan laagbetrokken elementen. Organisatie 15 is het meest hoogbetrokken blad en bevat het minst laagbetrokken elementen. Ook organisatie 12 en 13 gebruiken veel hoogbetrokken elementen in hun personeelsbladen. Organisatie 11 en 14 blijken daarentegen de minst hoogbetrokken bladen te zijn omdat zij het meest laagbetrokken elementen en het minst hoogbetrokken elementen bevatten.

Bij de profitbladen valt op dat organisatie 17 meer laagbetrokken dan hoogbetrokken elementen heeft. Het blad van deze organisatie kan als het meest laagbetrokken bestempeld worden. De bladen van de overige organisaties scoren hoger op hoog- dan op laagbetrokken elementen, waarbij in het blad van organisatie 18 de meeste hoogbetrokken elementen en de minste laagbetrokken elementen zijn gevonden. Dit blad is het meest hoogbetrokken blad van de profitorganisaties. De resultaten van organisatie 20 zijn opvallend, omdat dit blad vrij laag scoort op hoogbetrokken elementen en vrij hoog op laagbetrokken elementen. Dit blad is na organisatie 18 het meest laagbetrokken blad.

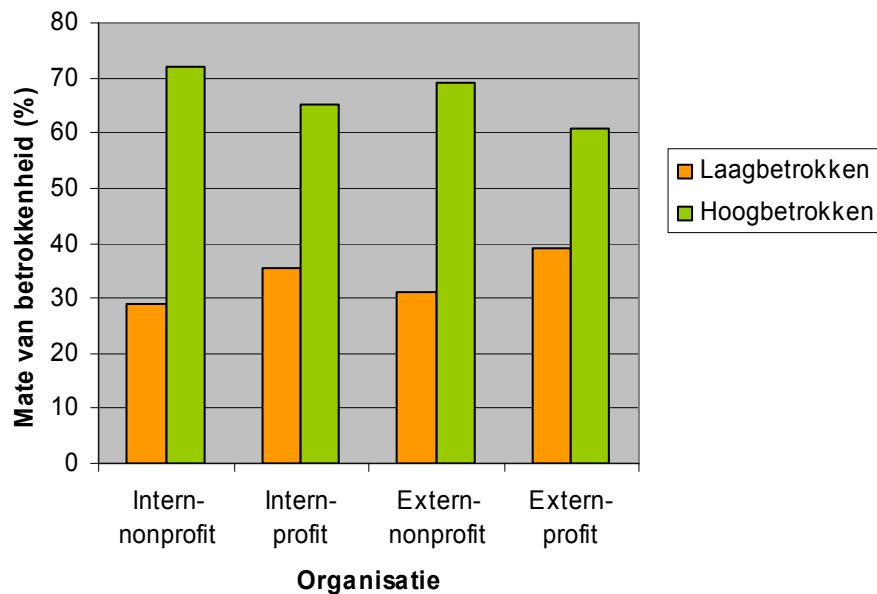


Grafiek 2. Mate van betrokkenheid in personeelsbladen van non-profitorganisaties (11 t/m 15) en profitorganisaties (16 t/m 20) met een externe redactie.

Wanneer Grafiek 1 en 2 met elkaar vergeleken worden, zijn tussen de bladen met interne redactie en met externe redactie verrassende overeenkomsten te zien. Bij de non-profitbladen is het gebruik van betrokkenheidselementen vrij stabiel. Alle organisaties die tot deze branche behoren scoren vergelijkbaar op het aantal betrokkenheidverhogende en -verlagende elementen. Echter, in de personeelsbladen van profitorganisaties is het gebruik van elementen die de betrokkenheid beïnvloeden minder stabiel. De mate waarin betrokkenheidverhogende en betrokkenheidverlagende elementen in de bladen voorkomt verschilt erg. Bij beide redacties komt zelfs een blad voor dat meer verlagende dan verhogende elementen bevat.

Het verschil tussen bladen met een interne redactie en externe redactie is per branche weergegeven in Grafiek 3. Personeelsbladen van non-profitorganisaties met een interne redactie bevatten de meeste betrokkenheidverhogende elementen en de minste -verlagende elementen. Ook non-profitbladen met een externe redactie blijken veel betrokkenheidverhogende en weinig -verlagende elementen te bevatten. Bladen van profitorganisaties scoren lager op het voorkomen van betrokkenheidselementen. Profitbladen met een externe redactie bevatten het minst hoogbetrokken en het meest laagbetrokken elementen. De bladen per redactie samengenomen laat zien dat interne redacties meer betrokkenheidverhogende en minder -verlagende elementen gebruiken dan externe redacties. Ook

wanneer per branche gekeken wordt is een dergelijk onderscheid te maken. In de bladen van de non-profitbranche komen meer betrokkenheidverhogende elementen en minder -verlagende elementen voor dan in de profitbranche. Grafieken met deze specifieke gegevens zijn opgenomen in de bijlage.



Grafiek 3. Mate van betrokkenheid in personeelsbladen per redactie en branche.

4.3 Conclusie & Discussie

Indeling van de betrokkenheidselementen in hoog- en laagbetrokken laat zien dat de invulling van personeelsbladen verschilt. Sommige bladen bevatten voornamelijk betrokkenheidverhogende elementen, terwijl andere bladen voornamelijk ingevuld worden met betrokkenheidverlagende elementen. Het zinvol is om personeelsbladen op redactie en op branche te onderscheiden. Personeelsbladen met een interne redactie en bladen van non-profitorganisaties bevatten meer betrokkenheidverhogende elementen dan bladen met een externe redactie en bladen van profitorganisaties. Interne redacties en non-profitbladen zijn dus meer gericht op medewerkers dan externe redacties en profitbladen. Dit uit zich in de bronnen die aangehaald worden (medewerkers of managers), de soorten informatie die aan de orde komen (afdelings- en *human interest*-informatie of beleids- en beheerinformatie) en de functie van de artikelen (beïnvloedend of informerend).

Het gevonden verschil tussen interne en externe redacties is opvallend. De externe redactie is minder op de medewerker gericht dan de interne redactie, terwijl over het algemeen wordt betoogd dat externe bureaus vaak kritischer tegen zaken kunnen aankijken, waakzamer zijn voor 'his master's voice' en een groter belang hechten aan de stem van onderaf dan interne redacties. Dit komt in de indeling op basis van de bevindingen van het

corpusonderzoek echter niet naar voren. Toch kan de bevinding verklaard worden. Interne en externe redacties hebben namelijk verschillende taken (De Bakker, 2006a): de interne redactie heeft vaak invloed op het hele proces. Deze redactie binnen de organisatie coördineert en managet het personeelsblad: zij bepaalt wat erin komt en bedenkt de onderwerpen. Een externe redactie is daarentegen minder vrij in onderwerpkeuze. Zij is afhankelijk van de input die zij krijgt vanuit de organisatie. De externe redactie is daardoor meer uitvoerend en heeft minder invloed op de invulling van het personeelsblad (De Bakker, 2006a). Het externe bureau dat in dit onderzoek is meegenomen pretendeert overigens geloofwaardige, kritische en doelgerichte journalistiek te bedrijven, door suggesties aan te dragen voor het blad of de eindredactie op zich te nemen. Maar een dergelijke redactie kan nooit zonder input van de organisatie werken, wat als een filter kan werken voor de invulling van het blad.

Ook de bladen van profit- en non-profitorganisaties blijken te verschillen in het voorkomen van betrokkenheidverhogende en -verlagende elementen. Non-profitbladen zijn meer op de medewerker gericht dan profitbladen. Mogelijk zijn profitorganisaties meer gericht op de organisatie omdat zij commercieel en winstgericht zijn, hardere doelstellingen hebben, en medewerkers daarom meer van bovenaf aangesproken (moeten) worden. Aan de andere kant zou dit echter ook bij non-profitorganisaties verwacht kunnen worden omdat zij sterk gebonden zijn aan een beleid en medewerkers daarover goed geïnformeerd moeten worden. Dit onderzoek wijst uit dat non-profitorganisaties meer op de medewerker gericht zijn dan profitorganisaties.

Na deze inventarisatie is het interessant na te gaan in hoeverre de bevindingen op basis van het indelingsmodel daadwerkelijk elementen zijn die de betrokkenheid kunnen beïnvloeden. Om dit te achterhalen is zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek uitgevoerd (zie Hoofdstuk 5). Voor deze onderzoeken zijn een aantal organisaties uit het corpusonderzoek geselecteerd om deel te nemen.

4.4 Selectie van de deelnemende organisaties

In een aantal organisaties uit het corpus is vervolgonderzoek uitgevoerd zodat bekeken kan worden in hoeverre de onderscheiden betrokkenheidselementen de betrokkenheid van medewerkers daadwerkelijk beïnvloeden. Om dit onderzoek binnen de perken te houden zullen hierbij alleen bladen meegenomen worden die door de bedrijfsjournalisten van een extern bureau zijn geproduceerd. De personeelsbladen die door een interne redactie tot stand zijn gekomen worden dus in de rest van het onderzoek buiten beschouwing gelaten.

In totaal zijn vier organisaties geselecteerd en uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek: 2 organisaties waarbij in het personeelsblad voornamelijk betrokkenheid-verhogende elementen voorkwamen, en 2 organisaties met veel betrokkenheidverlagende elementen. Ook bij deze indeling is onderscheid gemaakt tussen non-profit- en profitorganisaties.

De twee non-profitorganisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek zijn organisatie 12 en 13, waarbij het personeelsblad van organisatie 12 als hoogbetrokken en van organisatie 13 als laagbetrokken werd beschouwd. Deze organisaties zijn een ministerie en een uitvoeringsorganisatie van een ministerie. Het blad van organisatie 12 bevatte niet de meeste hoogbetrokken elementen, maar de organisatie met het meest hoogbetrokken personeelsblad kon niet meewerken aan het onderzoek. Ditzelfde gold voor het meest laagbetrokken personeelsblad. Daarom is organisatie 13 in het onderzoek meegenomen, dat ook veel betrokkenheidverlagende elementen in het personeelsblad bevatte. Toch verschillen de bladen van organisatie 12 en 13 dermate van elkaar dat het interessant is om deze organisaties nader te bekijken.

De twee profitorganisaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen zijn organisatie 17 en 20. Beide organisaties zijn werkzaam in de dienstverlenende sector. Het blad van organisatie 17 werd als laagbetrokken en het blad van organisatie 20 als hoogbetrokken beschouwd. Zoals in Grafiek 2 te zien is, is het blad van organisatie 20 niet het meest hoogbetrokken blad, maar ook in deze branche waren organisaties die hoger scoorden op betrokkenheid niet in de gelegenheid om mee te werken aan het onderzoek. Toch is het interessant om de invloed van de bladen van organisatie 17 en 20 te vergelijken, omdat beide bladen specifiek bestemd zijn voor medewerkers op de werkvloer.

Bovengenoemde vier organisaties hebben deelgenomen aan het vervolgonderzoek. De organisaties verschillen van elkaar in de mate van betrokkenheidselementen en in branche. Voor de duidelijkheid zijn de organisaties omgecodeerd. De profitorganisatie met het laagbetrokken personeelsblad (organisatie 17) zal in het vervolg organisatie A genoemd worden. De profitorganisatie met het hoogbetrokken blad (organisatie 20) wordt organisatie B, de non-profitorganisatie met het laagbetrokken blad (organisatie 13) wordt organisatie C, en de hoogbetrokken versie in die branche (organisatie 12) wordt organisatie D genoemd.

5 De invloed van personeelsbladen op betrokkenheid

Om te bekijken of de gevonden elementen die de betrokkenheid kunnen verhogen ook daadwerkelijk invloed hebben op de lezer, is zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek uitgevoerd: een survey en diepte-interviews. Deze onderzoeken kunnen antwoord geven op de vraag in hoeverre het personeelsblad de betrokkenheid van de medewerkers verhoogt.

5.1 Methode: de survey

Het doel van de survey was om te onderzoeken of er een relatie is tussen het uitbrengen van een personeelsblad en de (affectieve) betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie waarvoor zij werken.

a. Organisaties

Aan het onderzoek hebben 4 organisaties meegewerkt die de productie van het personeelsblad uitbesteedden aan het externe bureau. De organisaties verschilden in branche en de mate waarin hun blad betrokkenheidselementen gebruikten. In Figuur 3 is een overzicht gegeven van de deelnemende organisaties.

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

Figuur 3. Overzicht van deelnemende organisaties aan het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek.

b. Respondenten

In totaal hebben 215 respondenten deelgenomen aan het onderzoek, minimaal 46 personen per organisatie. Het merendeel van de respondenten was man (77%) en de leeftijd varieerde van 17 tot 60 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 42 jaar. De respondenten per organisatie waren vergelijkbaar met elkaar. Bovendien was het opleidingsniveau en de functie van de respondenten bij iedere organisatie erg gevarieerd, zodat de respondentengroep een afspiegeling van de organisatie vormde.

c. Meetinstrument

De affectieve betrokkenheid van de medewerkers is gemeten met 8 items. Deze vragen zijn oorspronkelijk afkomstig uit de 3-componenten van commitment-vragenlijst van Allen en Meyer (1990) en naar het Nederlands vertaald door De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997). Uit het onderzoek van De Gilder et al. bleek dat de vertaalde vragen een

betrouwbare methode is om de affectieve betrokkenheid van medewerkers met de organisatie te meten. Ook in dit onderzoek bleken de 8 items voldoende met elkaar samen te hangen (α .80). Om een relatie tussen de betrokkenheid van de medewerkers en het personeelsblad te kunnen leggen, is in de survey ook gevraagd in hoeverre medewerkers het personeelsblad lezen en hoe aandachtig ze dan lezen. Deze items zijn vertaald en overgenomen uit het proefschrift van De Bakker (2006b). Ten slotte zijn de persoonlijke gegevens (leeftijd, geslacht en functie) van de medewerkers bevraagd zodat er een beeld gevormd kon worden van de respondenten. De gehele vragenlijst die voor de survey is gebruikt, is in de bijlage opgenomen.

d. Procedure

Bij iedere organisatie zijn 80 tot 100 medewerkers benaderd om een schriftelijke vragenlijst in te vullen. In organisatie A zijn om organisatorische redenen de 53 medewerkers persoonlijk gevraagd. Deze medewerkers hebben de vragenlijst direct op hun werkplek ingevuld, waarbij ze de mogelijkheid hadden om eventuele vragen te stellen. Bij de andere drie organisaties is de afname van de survey via e-mail gebeurd. De medewerkers kregen de vragenlijst als bestand bij de e-mail toegestuurd met een korte uitleg over het onderzoek. Eventuele vragen konden zij digitaal stellen. Er werd verzocht de vragenlijst binnen 3 weken als bestand bij de e-mail terug te sturen naar de onderzoeker. Na een week en een dag voor de inleverdatum hebben de medewerkers een e-mail ter herinnering ontvangen. Na ontvangst van de ingevulde vragenlijst werden de medewerkers persoonlijk (bij organisatie A) of via e-mail hartelijk bedankt voor hun medewerking.

5.2 Methode: de diepte-interviews

De diepte-interviews zijn uitgevoerd om meer inhoudelijk in te kunnen gaan op het personeelsblad. Door meer inzicht te verkrijgen over de opvatting van de medewerkers over de functie en invulling van het blad kan de relatie met de betrokkenheid verdiept worden en kunnen eventuele verklaringen naar voren komen voor de bevindingen van de survey.

a. Respondenten

In totaal zijn 24 medewerkers geïnterviewd die ad random geselecteerd zijn. Wederom waren de medewerkers in verschillende functies werkzaam binnen de organisaties. Geen van de geïnterviewden was werkzaam op de marketing- of communicatieafdeling van de organisatie, omdat deze medewerkers het personeelsblad mogelijk met een andere bril bekijken dan de 'gewone' lezer. In organisatie A hebben 8 medewerkers aan de interviews meegewerkt. Deze medewerkers zijn wederom persoonlijk benaderd op hun werkplek. Bij de overige drie organisaties zijn de medewerkers aan de hand van een namenlijst

geselecteerd en via de telefoon geïnterviewd. 5 medewerkers uit organisatie B hebben meegewerkt aan de interviews. Uit organisatie C zijn 6 personen en uit organisatie D zijn 5 personen geïnterviewd. De interviews duurden gemiddeld 20 minuten. Na het gesprek werden de participanten hartelijk bedankt voor hun medewerking.

b. Materiaal

Omdat de interviews meer inzicht moesten bieden in hoeverre het personeelsblad bijdraagt aan de betrokkenheid bij de organisatie, is allereerst gevraagd of de geïnterviewde het personeelsblad las. Aan de hand van dit antwoord is geprobeerd te achterhalen waarom het blad wel of niet gelezen werd. Het interview was in zoverre gestructureerd, dat de categorieën die in het analysemodel en de literatuur waren onderscheiden aan bod kwamen in de interviews. De vragen richtten zich dus op de bron en boodschap (functie) van de artikelen, de soorten informatie die in het personeelsblad naar voren kwamen, de richting van de communicatie, het voorkomen van *bottom up* en *top down* communicatie, en het communicatieklimaat binnen de organisatie. Door over deze zaken vragen te stellen kon meer inzicht verkregen worden in de opvatting van de medewerkers over het personeelsblad en een mogelijke invloed ervan op de betrokkenheid van de medewerkers.

5.3 Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van de survey uitvoerig besproken. De verkregen gegevens uit de interviews zullen een verklarende dan wel illustrerende functie hebben bij de gevonden resultaten.

a. Betrokken bladen en betrokken medewerkers

De organisaties zijn geselecteerd op basis van de hoeveelheid betrokkenheidverhogende elementen het personeelsblad bevatte (zie Hoofdstuk 4). Een organisatie met een laagbetrokken blad zou daardoor voor minder betrokken medewerkers zorgen dan een organisatie met een hoogbetrokken blad. Een vergelijking tussen de twee laagbetrokken bladen en de twee hoogbetrokken bladen, wijst uit dat lezers van de hoogbetrokken bladen inderdaad meer betrokken te zijn bij de organisatie dan lezers van de laagbetrokken bladen ($M = 3,26$ versus $M = 2,96$) ($t(213) = 3,17, p < .05$).

Als de bladen afzonderlijk van elkaar geanalyseerd worden, blijkt dit verschil niet bij alle bladen naar voren te komen (zie Tabel 7). Er is een verschil gevonden tussen lezers van het laagbetrokken blad van de profitorganisatie 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 ($M = 3,43$) ($F(3, 214) = 14,99, p < .01$), dan lezers van het laagbetrokken personeelsblad

uit de non-profitbranche ($M = 3,28$) ($F(3, 214) = 14,99, p < .01$), en dan lezers van het hoogbetrokken personeelsblad uit die branche ($M = 3,04$) ($F(3, 214) = 14,99, p < .05$). De interviews bevestigen dit beeld: veel medewerkers van de profitorganisatie met het laagbetrokken personeelsblad kwamen vooral *om te werken en gaan daarna weer lekker naar huis*. Dit kwam bij de andere organisaties minder sterk naar voren.

Tabel 7. Gemiddelde score (1 = helemaal niet betrokken, 5 = helemaal betrokken) op de affectieve betrokkenheid van lezers van 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	2,96 ^a (0,78)	3,26 ^b (0,58)	2,67 ^{abc} (0,90)	3,43 ^{abd} (0,55)	3,28 ^{abde} (0,46)	3,04 ^{abe} (0,54)

De percentages met verschillende superscripten geven significante verschillen aan bij $p < .05$.

Opvallend genoeg is er ook een verschil gevonden tussen de personeelsbladen met veel betrokkenheidverhogende elementen. Het hoogbetrokken blad van de profitorganisatie scoorde met een gemiddelde van 3,43 significant hoger op betrokkenheid dan het hoogbetrokken blad van de non-profitorganisatie ($M = 3,04$) ($F(3, 214) = 14,99, p < .05$). Een verklaring van deze bevinding kan liggen bij het verschil in grootte van de organisaties. De geïnterviewden van organisatie D (een ministerie) gaven aan dat ze bij een erg grote organisatie werkten en dat ze daardoor niet overal even betrokken bij zijn. *Je kan gewoon niet alles bijhouden wat hier gebeurt*, zei een medewerker, *we houden ons hier bezig met erg uiteenlopende zaken. Bovendien is de organisatie erg veranderlijk. Dat is soms niet bij te houden*. Mogelijk beïnvloeden dergelijke zaken de betrokkenheid van de medewerkers zodanig, dat zij minder betrokken zijn bij de organisatie dan medewerkers van de kleinere organisatie B.

Bij de statistische analyse zijn een aantal opmerkelijke bevindingen naar voren gekomen. Het laagbetrokken blad van organisatie A verschilt niet alleen van de hoogbetrokken bladen, maar ook met het laagbetrokken blad van organisatie C. Bovendien verschilt het hoogbetrokken blad van organisatie B met het hoogbetrokken blad van organisatie D, maar de hoogbetrokken bladen verschillen niet met het laagbetrokken blad van organisatie C. Het leesgedrag van de medewerkers kan een mogelijke verklaring voor deze bevindingen zijn. In de survey is daarom ook bevraagd in hoeverre en hoe aandachtig medewerkers het personeelsblad lezen.

b. Het leesgedrag van medewerkers

Bijna alle respondenten lazen het personeelsblad dat ze van hun organisatie kregen (91%). Hoe zij het blad lazen verschilde. Meer dan de helft van deze respondenten las het blad gedeeltelijk, 37% las het blad helemaal. De Bakker (2006b) vond daarentegen dat het merendeel van de respondenten het blad juist helemaal lazen. Ook de mate van aandacht die respondenten uit dit onderzoek aan de artikelen besteedden verschilde. 62% geeft aan het blad met veel aandacht te lezen, terwijl 38% het blad met weinig aandacht leest. Bij De Bakker (2006b) was dit verschil in aandacht kleiner. In Tabel 8 is het leesgedrag van de medewerkers van dit onderzoek weergegeven.

Tabel 8. Leesgedrag van de respondenten (n = 215) van het personeelsblad (%).

Leesgedrag	Alle organisaties (n = 215)	Organisatie			
		A (n = 53)	B (n = 64)	C (n = 51)	D (n = 47)
Wel of niet gelezen					
Ja	91	74	98	90	100
Nee	9	26	2	10	0
Gelezen hoeveelheid					
Helemaal	37	35	46	37	28
Gedeeltelijk	63	65	54	63	72
Mate van aandacht					
Veel	62	55	78	50	60
Weinig	38	45	22	50	40
Hoeveelheid en aandacht					
Helemaal, veel aandacht	21	23	29	7	15
Helemaal, weinig aandacht	18	13	17	30	13
Gedeeltelijk, veel aandacht	43	33	49	43	45
Gedeeltelijk, weinig aandacht	17	33	5	20	28

Het leesgedrag van de respondenten varieerde per organisatie. Wanneer gekeken wordt naar de organisaties in de profitbranche, blijkt dat veel medewerkers dat het hoogbetrokken blad krijgen het personeelsblad ook daadwerkelijk lezen, deze meer helemaal lezen en meer aandacht hieraan besteden dan medewerkers die het laagbetrokken blad ontvangen.

Deze bevinding kwam ook in de interviews naar voren. Van de benaderde medewerkers in organisatie A kende een groot deel het personeelsblad niet of nauwelijks. Oorzaken hiervan bleken hun dienstverband (veelal uitzendkracht) en de verspreiding van het blad te zijn (*het ligt af en toe in de kantine*). Bovendien bleken zij vaak *alleen de interessante dingen* te lezen; veelal over hun eigen werk en hoe dit in andere organisaties gaat, en wat collega's van hun werk vinden. Informatie over de organisatie als geheel en human interest informatie over het privéleven van collega's vonden zij niet interessant.

Medewerkers van organisatie B bleken, in overeenstemming met de uitkomsten van de survey, vaak het hele personeelsblad te lezen. *Het blad is een goede mix van allerlei*

verschillende soorten informatie, aldus een medewerker. De geïnterviewden waren zowel geïnteresseerd in hun collega's (vooral als je diegene kent, je leest nog wel eens dingen die je niet van de ander wist) als in allerlei projecten waar medewerkers uit verschillende onderdelen van de organisatie mee bezig zijn. Er wordt veel geïnnoveerd in het bedrijf. In elk nummer van het blad wordt een nieuw project aangehaald of over de voortgang van een project verteld. Zo blijf je op de hoogte van wat er allemaal gebeurt.

Het hoogbetrokken personeelsblad van de non-profitorganisatie werd door alle medewerkers gelezen. Het werd ook meer en aandachtiger gelezen dan het laagbetrokken blad in deze branche. Opvallend genoeg bleken medewerkers die het laagbetrokken personeelsblad kregen, vaker het blad helemaal te lezen dan medewerkers die het hoogbetrokken blad kregen. Bij beide organisaties werd het blad overigens vaker gedeeltelijk dan helemaal gelezen.

Deze bevinding werd in de interviews bevestigd. Er werd bij beide organisaties aangegeven dat vaak slechts een gedeelte van het blad werd gelezen. Reden van de medewerkers van organisatie D was de grootte van de organisatie, waardoor de onderwerpen in het personeelsblad vaak erg divers zijn. Medewerkers vonden dit over het algemeen wel goed, maar een geïnterviewde zei: *Ik lees niet alles van het blad. Sommige dingen staan te ver van mij af, die vind ik voor mijzelf niet interessant. Maar waarschijnlijk vinden anderen juist die dingen weer erg leuk om te lezen. We zijn nu eenmaal een grote organisatie.*

Reden bij de non-profitorganisatie om het laagbetrokken blad gedeeltelijk te lezen was dat het uit twee delen bestaat: een algemeen deel over de hele organisatie en een deel over de eigen vestiging. Vooral dit laatste deel werd nauwkeurig door de medewerkers gelezen. *Het is herkenbaar. Ik ken de personen die aan bod komen en de plaats waar de foto's gemaakt zijn. Bovendien is het leuk om te lezen waar mijn naaste collega's mee bezig zijn en welke nieuwe projecten er van start gaan.* Human interest verhalen uit het algemene deel werden daarentegen nauwelijks gelezen. *Wat heb ik eraan dat ik weet dat iemand uit de andere kant van het land graag fietst?* vroeg een geïnterviewde zich af. Toch kan het algemene deel niet gemist worden, want *het laat je over een muurtje heen kijken zodat je weet waar de gehele organisatie en waar andere vestigingen mee bezig zijn.*

c. Leesgedrag en betrokkenheid

Het al dan niet lezen van het personeelsblad blijkt de betrokkenheid van de medewerkers te beïnvloeden (zie Tabel 9). Medewerkers die het blad lazen waren meer (affectief) betrokken bij de organisatie waarvoor zij werkten dan medewerkers die het blad niet lazen ($M = 3,19$ versus $M = 2,43$) ($t(213) = 4,96, p < .01$). Echter, wanneer de samenhang tussen de

betrokkenheid en het wel of niet lezen van het personeelsblad per organisatie bekeken wordt, wordt alleen bij de profitorganisatie met het laagbetrokken blad een verschil gevonden. De medewerkers van deze organisatie die het blad lazen waren met een gemiddelde van 2,88 meer betrokken bij de organisatie dan de medewerkers die het blad niet lazen ($M = 2,10$) ($t(51) = 2,99, p < .05$).

Tabel 9. 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 ($n = 215$)	Organisatie			
		A ($n = 53$)	B ($n = 64$)	C ($n = 51$)	D ($n = 47$)
Wel of niet gelezen					
Ja	3,19 ^a (0,63)	2,88 ^a (0,82)	3,43 ^a (0,55)	2,28 ^a (0,47)	3,04 ^a (0,54)
Nee	2,43 ^b (0,92)	2,10 ^b (0,89)	3,00 ^a (0,00)	2,23 ^a (0,45)	0,00 ^a (0,00)
Gelezen hoeveelheid					
Helemaal	3,32 ^a (0,56)	2,96 ^a (0,63)	3,52 ^a (0,54)	3,28 ^a (0,48)	3,32 ^a (0,47)
Gedeeltelijk	3,12 ^b (0,65)	2,85 ^a (0,90)	3,36 ^a (0,56)	3,28 ^a (0,47)	2,94 ^b (0,54)
Mate van aandacht					
Veel	3,29 ^a (0,59)	2,99 ^a (0,82)	3,43 ^a (0,56)	3,39 ^a (0,38)	3,18 ^a (0,50)
Weinig	3,04 ^b (0,65)	2,76 ^a (0,80)	3,42 ^a (0,53)	3,17 ^a (0,53)	2,84 ^b (0,56)
Hoeveelheid en aandacht					
Helemaal, veel aandacht	3,37 ^a (0,54)	3,00 ^a (0,51)	3,56 ^a (0,57)	3,08 ^a (0,47)	3,48 ^{ab} (0,23)
Helemaal, weinig aandacht	3,27 ^a (0,58)	2,88 ^a (0,87)	3,45 ^a (0,49)	3,32 ^a (0,49)	3,13 ^a (0,63)
Gedeeltelijk, veel aandacht	3,25 ^a (0,62)	2,98 ^a (1,01)	3,36 ^a (0,55)	3,43 ^{ab} (0,36)	3,08 ^a (0,52)
Gedeeltelijk, weinig aandacht	2,82 ^b (0,64)	2,72 ^a (0,80)	3,33 ^a (0,76)	2,96 ^{ac} (0,53)	2,71 ^{ac} (0,49)

De percentages in dezelfde kolom met verschillende superscripten geven significante verschillen aan tussen affectieve betrokkenheid en het leesgedrag van de medewerkers bij $p < .05$.

De relatie tussen het wel of niet lezen van het personeelsblad en de betrokkenheid bij organisatie A kwam ook in de interviews sterk naar voren. Medewerkers die het blad lazen waren veelal vast in dienst en vonden het belangrijk om op de hoogte te blijven van nieuws en ontwikkelingen in de organisatie. *We zijn een uithoek binnen de organisatie en horen hier nooit iets. Daarom is het personeelsblad nuttig, zodat we op de hoogte blijven van wat er buiten ons om allemaal gebeurt.* Maar deze medewerkers waren ook kritisch. Twee medewerkers die al tientallen jaren bij de organisatie werkten merkten op *dat ze hun lang niet alles vertellen. Er gebeurt hier van alles waarover ze niets tegen ons zeggen.* Medewerkers die het blad niet lazen waren veelal uitzendkrachten, die *komen om geld te verdienen, niet om sociaal te wezen. Bovendien: zo boeiend is het hier niet,* aldus een medewerker. Bij dit resultaat dient echter opgemerkt te worden dat bij deze profitorganisatie vrij veel medewerkers het blad niet lazen – vergeleken met de andere drie organisaties – wat invloed kan hebben op de statistische analyse.

De scherpe tegenstelling tussen een positief of negatief oordeel over het blad kwam bij de overige drie organisaties in de interviews niet naar voren. De mening van de

geïnterviewden liepen op sommige punten uiteen maar waren vaak erg gematigd. Bij alle organisaties waren er een aantal personen die vonden dat de visie van het bedrijf te veel op de voorgrond trad en het blad niet kritisch genoeg was. *Er wordt gecommuniceerd over dingen die op stapel staan, maar dan wordt er niet bij vermeld wat voor gevolgen dit heeft voor de medewerkers*, volgens een medewerker van organisatie B. Een medewerker van organisatie C zei: *zaken worden soms te rooskleurig voorgesteld. Het zijn veelal succesverhalen, ik lees alleen maar dingen die positief zijn, terwijl ik – uit eigen ervaring – weet dat projecten soms niet zo goed gelopen zijn als er verteld wordt. De scherpe kantjes zijn er dan vanaf gehaald*. Bij organisatie D klonk het geluid dat *de redactie niet alles weet. De leidinggevende zoekt vaak iemand die past bij het verhaal, dan vindt er een selectie plaats*. Maar bij de drie organisaties waren ook medewerkers die tevreden waren met het blad. *Het blad is toch geen discussieforum?* vroeg een medewerker zich af. *Het is een middel om ons te informeren over collega's, projecten, ontwikkelingen en managementdoelen. Misschien wordt het soms iets te veel van bovenaf gecommuniceerd, maar het wordt ons niet ingeprent. Het is gewoon duidelijk wat de speerpunten zijn*.

De hoeveelheid dat de medewerkers van het personeelsblad lezen hangt eveneens samen met de betrokkenheid van de medewerkers. Medewerkers die het blad helemaal lezen waren meer betrokken ($M = 3,32$) dan medewerkers die het blad gedeeltelijk lezen ($M = 3,12$) ($t(194) = -2,19, p < .05$). Per organisatie bekeken blijkt dit verschil alleen bij 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 lezen ($M = 2,94$) ($t(45) = -2,23, p < .05$).

Naast de gelezen hoeveelheid heeft ook de mate van aandacht die de medewerkers aan het lezen besteden invloed op hun betrokkenheid bij de organisatie. Alle organisaties samengenomen toont deze samenhang aan: medewerkers die het blad met veel aandacht lezen zijn meer betrokken bij de organisatie dan medewerkers die het blad met weinig aandacht lezen (respectievelijk $M = 3,29$ en $M = 3,04$) ($t(194) = -2,72, p < .05$). Dit verschil blijkt wederom alleen op te treden bij organisatie D. Medewerkers die het blad aandachtig lezen scoorden met een gemiddelde van 3,18 hoger dan de 2,84 van de medewerkers die het blad met weinig aandacht lezen ($t(45) = -2,16, p < .05$).

Dit beeld kwam ook in de interviews naar voren. Medewerkers van organisatie D waren over het algemeen vrij hoogopgeleid, wat mogelijk een verklaring is voor deze bevinding. *Er verandert veel in onze organisatie. Daarom is het belangrijk om bij te blijven, anders mis je de boot*. Wanneer de artikelen van het hoogbetrokken blad dus gelezen worden, worden ze blijkbaar aandachtig gelezen door deze medewerkers. Aan de hand van de interviews is

overigens geen verklaring te geven waarom alleen bij deze organisatie een verschil in betrokkenheid is gevonden.

Wanneer de hoeveelheid gelezen artikelen en de mate van aandacht in combinatie bekeken worden, blijkt het eveneens invloed te hebben op de affectieve betrokkenheid van de medewerkers. Over alle organisaties samengenomen blijkt dat het gedeeltelijk lezen van het blad met weinig aandacht significant verschilt van andere leesmogelijkheden. Medewerkers die het personeelsblad minimaal lasen (gedeeltelijk en nauwelijks aandachtig) zijn minder betrokken bij de organisatie ($M = 2,82$) dan medewerkers die het blad gedeeltelijk maar aandachtiger lasen ($M = 3,25$) ($t(121) = -3,51, p < .01$), medewerkers die het blad helemaal en met weinig aandacht lasen ($M = 3,27$) ($t(72) = -3,11, p < .05$), en medewerkers die het blad helemaal en met veel aandacht lasen ($M = 3,37$) ($t(73) = -3,96, p < .01$). De overige leesmogelijkheden bleken bij alle organisaties samengenomen echter geen verschillende invloed te hebben op de betrokkenheid van de medewerkers.

Per organisatie bekeken zijn er geen verschillen gevonden tussen de vier leesmogelijkheden bij de organisaties in de profitbranche, maar wel bij de organisaties in de non-profitbranche. Lezers van het laagbetrokken blad uit deze branche (organisatie C) verschillen in betrokkenheid wanneer zij het blad gedeeltelijk met weinig aandacht ($M = 2,96$) of gedeeltelijk met veel aandacht lezen ($M = 3,43$) ($t(27) = -2,82, p < .05$). Bij de non-profitorganisatie met het hoogbetrokken blad (D) zijn medewerkers die het blad minimaal lasen (gedeeltelijk met weinig aandacht) minder betrokken bij de organisatie dan medewerkers die het blad maximaal lasen (helemaal en met veel aandacht). Met een gemiddelde van 2,71 scoorden zij significant lager dan de 3,48 van de 'maximale' lezers ($t(18) = -3,84, p < .05$). Het verschil tussen de medewerkers van deze organisatie die het blad gedeeltelijk en met weinig aandacht lasen en de medewerkers die het blad gedeeltelijk met veel aandacht lasen ($M = 2,71$ versus $M = 3,08$) bleek niet significant te zijn ($t(32) = -2,02, p = .05$). Ditzelfde gold voor de lezers die het blad aandachtig lasen, dan wel gedeeltelijk of helemaal ($M = 3,08$ versus $M = 3,48$) ($t(26) = -1,96, p = .06$).

Het is opmerkelijk dat er geen verschillen zijn gevonden binnen organisatie A, terwijl uit de interviews bleek dat de medewerkers erg verschilden in hun leesgedrag. Veel medewerkers hadden het *wel eens zien liggen*, anderen *lasen het wel eens in de pauze*, en een derde groep *hield in de gaten of er weer een nieuw nummer uit was*.

Bij de statistische analyses is het zinvol geweest om zowel de invulling van het personeelsblad als het leesgedrag van medewerkers te bekijken. Beide variabelen blijken samen te hangen met de betrokkenheid bij de organisatie.

5.4 Conclusie & Discussie

Het personeelsblad kan de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie verhogen. Dit onderzoek heeft aangetoond dat zowel de invulling van het personeelsblad als het leesgedrag van de medewerkers invloed heeft op de betrokkenheid bij de organisatie.

Allereerst de invulling van het personeelsblad. De betrokkenheidverhogende en -verlagende elementen die zijn onderscheiden blijken inderdaad de betrokkenheid van de medewerkers te beïnvloeden. Lezers van de personeelsbladen met veel betrokkenheidverlagende elementen waren – zoals verwacht – minder betrokken bij de organisatie waarvoor zij werken dan de lezers van de bladen met veel betrokkenheidverhogende elementen. Per organisatie bekeken bleek dit verschil veroorzaakt te worden door het laagbetrokken blad van de profitorganisatie. Dit blad bevatte beduidend meer betrokkenheidverlagende elementen dan het laagbetrokken blad van de non-profitorganisatie en verschilde daardoor in betrokken medewerkers met de hoogbetrokken bladen. Het lijkt er dus op dat de afstand met de lezer bepalend is voor de betrokkenheid van de medewerkers: medewerkers die een blad lezen dat het perspectief heeft op de organisatie en 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. De invulling van het personeelsblad speelt dus een belangrijke rol bij het creëren van betrokken medewerkers.

Ook het leesgedrag van de medewerkers bleek de betrokkenheid te beïnvloeden. Medewerkers die het personeelsblad lezen zijn meer (affectief) betrokken bij de organisatie waarvoor zij werken dan medewerkers die het blad niet lezen. De manier waarop het blad gelezen wordt blijkt een verschillende invloed op de betrokkenheid te hebben. De betrokkenheid wordt meer beïnvloed wanneer het blad helemaal gelezen wordt, en wanneer het met veel aandacht gelezen wordt. De elaboratie van de lezers is dan hoog. Wanneer de elaboratie laag is en het blad gedeeltelijk en met weinig aandacht gelezen wordt, is de medewerker het minder betrokken. Grofweg kan gesteld worden dat lezers die het personeelsblad via de centrale route van het Elaboration Likelihood Model van Petty en Cacioppo (1986) verwerken meer betrokken zijn bij de organisatie dan lezers die verwerken via de perifere route. Mogelijk speelt de mate waarin medewerkers de informatie als persoonlijk relevant ervaren hierbij een rol.

Bij de uitkomsten van de survey en interviews dienen een aantal kanttekeningen geplaatst te worden, die mogelijk invloed hebben gehad op de resultaten. Ten eerste de organisaties die hebben deelgenomen. Op basis van de resultaten van het corpusonderzoek zijn personeelsbladen bestempeld als hoog- of laagbetrokken en geselecteerd voor het survey-onderzoek. Om diverse redenen konden echter niet alle organisaties meewerken die het meest- en minst betrokkenheidselementen in hun personeelsblad bevatten (Hoofdstuk 4).

Daardoor zijn er personeelsbladen van organisaties tegen elkaar afgezet die niet de uitersten van elkaar waren en soms maar minimaal van elkaar verschilden in het aantal elementen. De twee 'laagbetrokken' bladen verschilden in mate van betrokkenheid: lezers van het laagbetrokken blad van de profitorganisatie waren minder betrokken bij de organisatie dan lezers van het laagbetrokken blad van de non-profitorganisatie. Ook de 'hoogbetrokken' bladen verschilden in mate van betrokkenheid: het hoogbetrokken blad van de profitorganisatie bleek de betrokkenheid meer te verhogen dan het hoogbetrokken blad van de non-profitorganisatie.

Daarnaast kan de vraagstelling in de survey invloed hebben gehad op de resultaten. In het onderzoek is steeds de betrokkenheid van de medewerkers bij de gehele organisatie bevraagd, terwijl de organisaties erg groot 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). Volgens Postmes et al. (2001) hangt dit ook samen met de bron van de informatie. Deze aspecten zijn in dit onderzoek echter niet meegenomen. Er is steeds de betrokkenheid van de medewerkers bij de gehele organisatie bevraagd. Mogelijk verschilt deze betrokkenheid met de betrokkenheid van de medewerkers met hun eigen afdeling of vestiging, afhankelijk van de bron van de informatie.

De organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek waren overigens wel vrij vergelijkbaar met elkaar qua organisatie. De non-profitorganisaties waren beiden (onderdeel van) een ministerie en de medewerkers van de profitorganisaties waren veelal werkzaam op de werkvloer van hun organisatie, waardoor het opleidingsniveau van de medewerkers vergelijkbaar was met elkaar. De profitorganisaties waren bovendien beiden werkzaam in de dienstverlenende sector. In vervolgonderzoek is het interessant na te gaan of de uitkomsten van deze organisaties vergelijkbaar zijn met meer commerciële organisaties uit de profitsector en of het verkregen beeld dus realistisch is. Daarnaast kan bekeken worden of er binnen 'witte boorden' (kantoor) en 'blauwe boorden' (werkvloer) organisaties of afdelingen verschillende wensen bestaan met betrekking tot (de invulling van) het personeelsblad. Medewerkers van de profitorganisaties die aan dit onderzoek hebben deelgenomen werkten namelijk voornamelijk op de werkvloer, terwijl bij de non-profitorganisaties de medewerkers voornamelijk op kantoor werkten.

De organisaties die in dit onderzoek zijn meegenomen besteden allen hun personeelsblad uit aan hetzelfde externe bureau. Nadeel hiervan is, dat de resultaten van het onderzoek alleen gebaseerd zijn op de invulling die dit externe bureau aan het personeelsblad geeft. Zij hebben bepaalde ideeën hierover, die mogelijk kunnen verschillen met de opvattingen van andere externe bureaus. Ook kan de invulling van het

personeelsblad verschillen met de invulling door een interne redactie. Immers, uit het corpusonderzoek (Hoofdstuk 3) is gebleken dat er verschillen bestaan tussen de gebruikte bronnen, soorten informatie en functie van de artikelen tussen de redacties in bestaande personeelsbladen. Uit vervolgonderzoek zal moeten blijken of er vergelijkbare resultaten worden gevonden tussen de verschillende redacties en bureaus. Gezien de discussie die in de communicatiewereld heerst over de voor- en nadelen van een interne of externe redactie (meer kennis over de organisatie versus objectiviteit), kunnen hier verschillende uitkomsten worden verwacht.

De selectie van de respondenten, en het afnemen van de vragenlijsten en interviews is in dit onderzoek niet bij alle organisaties op dezelfde manier gedaan. Bij de profitorganisatie met het laagbetrokken blad zijn de medewerkers persoonlijk benaderd. Op hun werkplek zijn de vragenlijst en de interviews afgenomen. Door deze directe en persoonlijke benadering waren de medewerkers meer gedwongen om mee te werken. Medewerkers die normaliter misschien niet mee zouden werken aan een dergelijk onderzoek, zijn nu dus wel bevroegd. De medewerkers van de andere drie organisaties zijn via de e-mail en telefoon benaderd. Dit is minder persoonlijk, waardoor het gemakkelijker is om medewerking te weigeren. Er bestaat de mogelijkheid dat medewerkers die niet gecharmeerd zijn van onderzoeken de vragenlijst ook niet hebben teruggestuurd. Hierbij schuilde bovendien de valkuil dat respondenten te vragenlijsten via e-mail moesten terugsturen, waardoor ze het idee gehad kunnen hebben dat de anonimiteit van het onderzoek niet compleet gewaarborgd werd. Medewerkers van deze organisaties die de vragenlijst toch hebben ingevuld en teruggestuurd kunnen hierdoor de enthousiaste, betrokken medewerkers geweest zijn. Alhoewel, een vrij groot percentage van de ad random gemailde medewerkers hebben de vragenlijst ingevuld (minstens 50%), waardoor invloed van het 'onpersoonlijk' benaderen via e-mail vrij klein is.

De interviews zijn op vrij kleine schaal afgenomen, bij slechts 5 tot 8 medewerkers per organisatie. Hoewel deze medewerkers willekeurig gekozen zijn, bestaat de kans dat zij geen representatief beeld hebben gegeven van de opvatting die over het personeelsblad binnen de organisatie heerst. Toch zijn er uit de interviews diverse opvattingen naar voren gekomen, wat de indruk wekt dat er een realistisch beeld over het personeelsblad naar voren is gekomen.

In dit onderzoek is alleen de relatie met de affectieve betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie bekeken. Meyer en Allen (1991) hebben echter nog twee andere componenten van betrokkenheid onderscheiden: normatieve en continuïteitsbetrokkenheid. Het personeelsblad hangt mogelijk samen met normatieve betrokkenheid, omdat er ook human interest verhalen in voor komen over collega's. Aangezien normatief betrokken medewerkers bij de organisatie blijven vanwege hun collega's, zou er een

samenhang kunnen zijn tussen deze component van betrokkenheid en het personeelsblad. Een blad richt zich daarnaast impliciet ook op normen en waarden (zoals het elkaar steunen in moeilijke tijden) en speelt het wellicht ook in op continuïteitsbetrokkenheid. In vervolgonderzoek is het dus interessant om de relatie met deze betrokkenheidcomponenten nader te bekijken.

6 Algemene conclusie & discussie

Personeelsbladen kunnen de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie verhogen. De invulling van het blad en het leesgedrag van de medewerkers blijkt hierbij een rol te spelen. Personeelsbladen die opgezet zijn met het perspectief op de medewerker blijken namelijk meer betrokkenheid te bewerkstelligen dan bladen met het perspectief op de organisatie. Dit wil zeggen: wanneer de aangehaalde bronnen dichtbij de lezer staan (versus personen die ver van de lezer af staan), wanneer de informatie specifiek betrekking heeft op de medewerkers (versus informatie over de organisatie), en wanneer de functie van de artikelen opiniërend of beïnvloedend zijn (versus een informatieve functie). Daarnaast heeft ook het leesgedrag van de medewerkers invloed op de betrokkenheid. Medewerkers die het personeelsblad lezen, het blad helemaal lezen of het aandachtig lezen zijn meer betrokken bij de organisatie dan medewerkers die het blad niet lezen, het gedeeltelijk lezen of het blad met weinig aandacht lezen. Deze relatie kan echter ook andersom zijn; namelijk dat betrokken medewerkers vaker, meer en aandachtiger het personeelsblad lezen dan minder betrokken medewerkers. De betrokken medewerkers zouden dan de centrale verwerkingsroute volgen (Petty & Cacioppo, 1986) omdat de informatie persoonlijk relevant is en zij graag een correct oordeel willen vormen. In dit onderzoek is echter niet naar voren gekomen hoe deze causale relatie er precies uit ziet.

Daarnaast dient de behoefte van medewerkers – de doelgroep – bij de invulling van het personeelsblad meegenomen te worden. Wil een blad gelezen worden, dient het aangepast te worden op de voorkennis en de wensen van de doelgroep (zie o.a. De Wolff, 2005, 2007; Hoeken, 1998). Binnen een organisatie kan de behoefte van de lezers al verschillen, bijvoorbeeld vanwege het verschil in functie, in leeftijd of in aantal werkjaren bij de organisatie. Daarnaast kan de behoefte afhankelijk zijn van de branche van de organisatie of het opleidingsniveau van de medewerkers. Medewerkers van zeer zakelijke of financiële organisaties hebben mogelijk meer behoefte aan feitelijke informatie met het perspectief op de organisatie, dan sociale mensgerichte organisaties zoals een zorginstelling. Lange diepgaande verhalen missen waarschijnlijk hun doel bij laagopgeleiden; korte heldere feitelijke berichten met illustraties worden door hen waarschijnlijk eerder bekeken. Hogeropgeleiden hebben daarentegen mogelijk meer behoefte aan diepgaande achtergrondverhalen en interviews. In dit onderzoek is een zakelijke en feitelijke invulling van het personeelsblad bestempeld als laagbetrokken, terwijl medewerkers hier juist behoefte aan kunnen hebben en het dus betrokkenheidverhogend kan werken.

Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat een personeelsblad dat veel betrokkenheidverhogende elementen bevat de betrokkenheid van de medewerker verhoogt. Echter, dit wil niet zeggen dat een personeelsblad daarom geen -verlagende elementen zou

moeten bevatten. De hoogbetrokken elementen zijn namelijk gericht op de medewerker, terwijl de laagbetrokken elementen het perspectief op de organisatie hebben. Een blad dat alleen maar het perspectief op de medewerker zou richten, zou de organisatie te kort doen en waarschijnlijk niet goed aansluiten bij de doelstellingen. Het zou overkomen als een schoolkrant. Redacties moeten daarom een goede balans vinden tussen de verschillende elementen om te bekijken welke mix het best aansluit op de doelgroep. Dit kan met experimenteel onderzoek nagegaan worden. Door verschillende versies van een blad te construeren en gebruik te maken van een nulmeting of controlegroepen kan bekeken worden welke afwisseling van elementen het best werkt en welke elementen het meest invloed hebben op de betrokkenheid. Vervolgonderzoek zou zich op dezelfde categorieën kunnen richten als in dit onderzoek gedaan is, maar het is ook interessant om te kijken naar het gekozen perspectief, de woordkeus en stijl en het gekozen journalistieke genre (reportage, type interview). Mogelijk hebben deze aspecten een verschillende invloed op de medewerkers en is het belangrijk om hier tijdens het schrijfproces rekening mee te houden.

Dit onderzoek heeft zich met name gericht op de lezer van het personeelsblad. Het is echter ook interessant om te bekijken hoe managers het personeelsblad zien. Mogelijk bekijkt de lezer het personeelsblad vanuit een andere optiek dan de manager. Het personeelsblad kan immers samenhangen met de organisatiedoelstellingen en -visie, maar in hoeverre komen deze in het blad daadwerkelijk naar voren en wat is de opvatting van de manager hierover? Daarnaast kan de focus op de redactie van het blad gelegd worden. Corpusonderzoek heeft immers uitgewezen dat er in bestaande personeelsbladen nauwelijks ruimte is voor een kritische blik (De Bakker, 2008b), dus in hoeverre heeft de redactie in praktijk de vrijheid om de bedrijfsjournalistieke vaardigheden uit te oefenen en kritisch te zijn als dat nodig is? Door in te zoomen op de redactie, door bijvoorbeeld te observeren of door interviews of focusgroepen af te nemen, kan het proces waarop het personeelsblad tot stand komt bekeken worden. Mogelijk hangt dit proces samen met de organisatiecultuur en heeft het invloed op de invulling van het blad.

In het huidige digitale tijdperk staat het personeelsblad vaak niet meer op zichzelf. Het intranet heeft in veel organisaties zijn intrede gedaan. In dit onderzoek is alleen het personeelsblad bekeken, maar het is raadzaam na te gaan hoe de verhouding is tussen beide communicatiemiddelen, wat de behoefte is van medewerkers en hoe zij ze gebruiken. Het intranet is immers meer geschikt voor tweerichtingscommunicatie, wat mogelijk meer of op andere wijze samenhangt met de betrokkenheid van de medewerkers.

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in hoeverre personeelsbladen de betrokkenheid van medewerkers verhogen. Vervolgonderzoek zal meer specifieke handvatten moeten aandragen voor een effectief personeelsblad dat de betrokkenheid van medewerkers verhoogt.

7 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.
- Ashfort, B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14, 1, 20-39.
- Bakker, S. de (2006a). *Bedrijfsjournalistiek in Nederland*. Den Haag: Beroepsvereniging voor Communicatie, vakgroep Bedrijfsjournalistiek.
- Bakker, S. de (2006b). *Organizational members within the information society: Coping with information overload*. Proefschrift Bedrijfscommunicatie, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Bakker, S. de (2008a). *Bedrijfsjournalistiek, een vakgebied in ontwikkeling*. Den Haag: Beroepsvereniging voor Communicatie, vakgroep Bedrijfsjournalistiek.
- Bakker, S. de (2008b). *Journalistiek of pravda?* Presentatie 4^e congres van de Bedrijfsjournalistiek.
- 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.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27, 1, 95-112.
- Bosland, H. (1974). *Personeelsbladen. Journalistiek tegen de verdrukking in*. Amsterdam: Wetenschappelijke Uitgeverij.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly journal of speech*, 69, 143-158.
- 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.
- Donkers, H. & Willems, J. (2002). *Journalistiek schrijven voor krant en vakblad*. Bussum: Coutinho.
- Dumoulin, P. (2004). *Van interne irritatie naar interne communicatie. Een onderzoek naar de invloed van interne communicatie op betrokkenheid en motivatie*. Doctoraalscriptie Bedrijfscommunicatie, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Frijda, N.H. (1986). *The emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gilder, D. de, Heuvel, H. van den & Ellemers, N. (1997). Het 3-componentenmodel van commitment. *Gedrag en organisatie*, 10, 2, 95-106.

- González, T.F. & Guillén, M. (2008). Organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of business ethics*, 78, 401-414.
- 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 Bedrijfscommunicatie, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Hoeken, H. (1998). *Het ontwerp van overtuigende teksten: wat onderzoek leert over de opzet van effectieve reclame en voorlichting*. Bussum: Coutinho.
- Hofstede, G. (1998). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.
- Kikkert, O. (1988). Het personeelsorgaan. Schrijven voor het personeel. *Personeelsbeleid*, 24, 6, 289-291.
- Kleijn, B. (2008). *Nederlanders over bedrijfsbladen*. Den Haag: Beroepsvereniging voor Communicatie, vakgroep Bedrijfsjournalistiek.
- Koeleman, H. (1992). *Interne communicatie als managementinstrument. Strategieën, middelen en achtergronden*. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- 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.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, T. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89, 6, 991-1007.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nijhoff, W.H. (1991). *Alles draait om het imago!* Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- O'Keefe, D.J. (2002). *Persuasion: theory and research (2nd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Petty, R.E. & Cacioppo, J.T. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. New York: Springer.
- 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.
- Reesinck, B.N.M. (1987). *Handboek bedrijfsjournalistiek*. Deventer: Kluwer.
- Reijnders, E. (1997). *Interne communicatie: aanpak een achtergronden*. Assen: Van Gorcum. [Hoofdstuk 1: Een visie op interne communicatie, pp. 7-20].
- 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 (1993). Onderzoek naar bedrijfsjournalistiek in Nederland laat veel bedrijf en weinig journalistiek zien. *Massacommunicatie*, 21, 3, 214-231.
- Ruler, B. van & Lange, R. de (1999). *Trendonderzoek communicatieberoepspraktijk in Nederland. Monitor communicatiemanagement en –advies 1999*. Beroepsvereniging voor Communicatie.
- Schwencke, M. (1994). *Van journalistiek tot managementinstrument: personeelsbladen en bedrijfsjournalistiek in historisch kader*. Doctoraalscriptie Historische en Kunstwetenschappen, 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.
- Smidts, 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.
- 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.

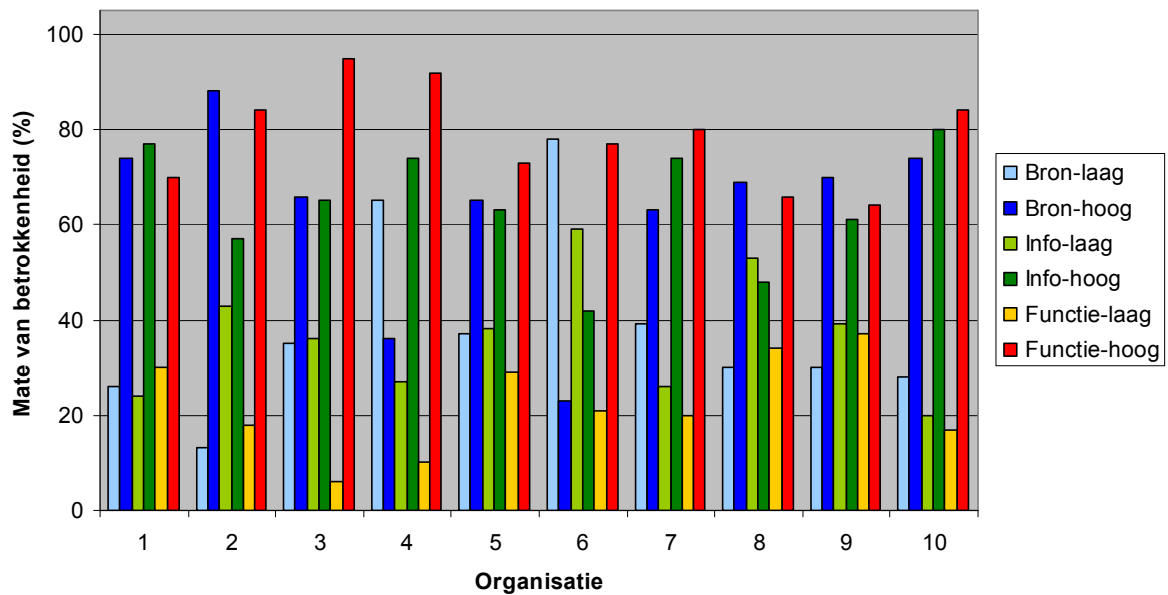
Wolff, L. (2007). *Publiekgerichte bedrijfsjournalistiek*. Den Haag: Beroepsvereniging voor Communicatie, vakgroep Bedrijfsjournalistiek.

Internet

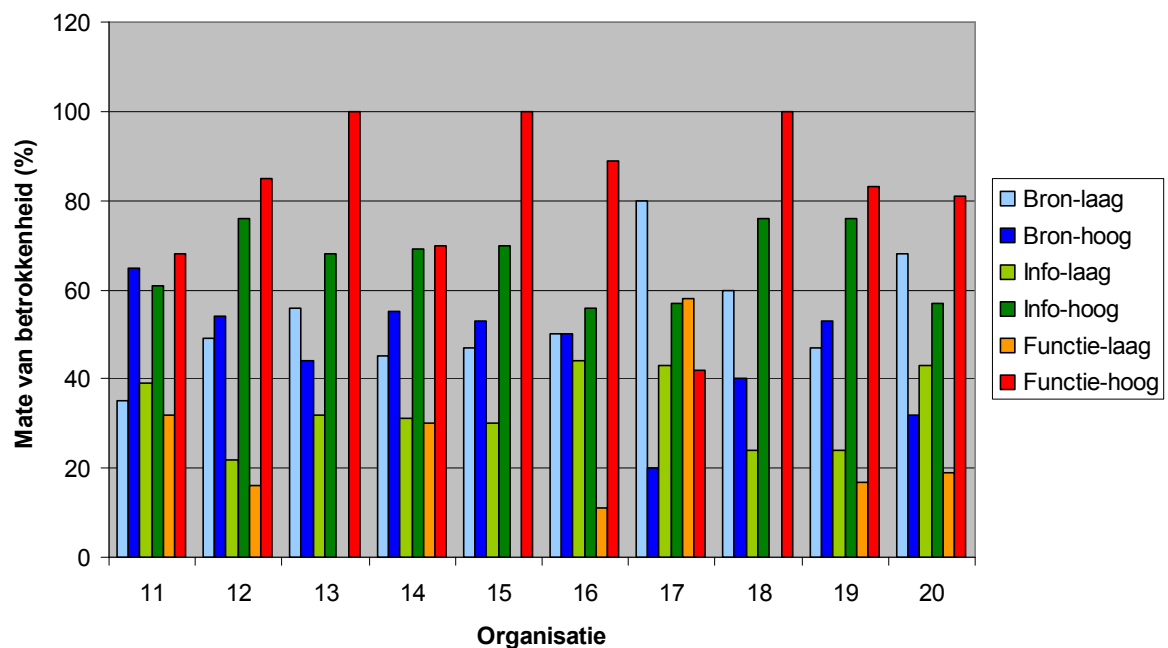
Logeion, vereniging voor communicatie (geraadpleegd op 27 maart 2008):

http://www.logeion.nl/themagroep_view.php?id=13

BIJLAGE: Aanvullende grafieken corpusonderzoek



Grafiek A. Betrokkenheidelementen per categorie in bladen met een interne redactie.

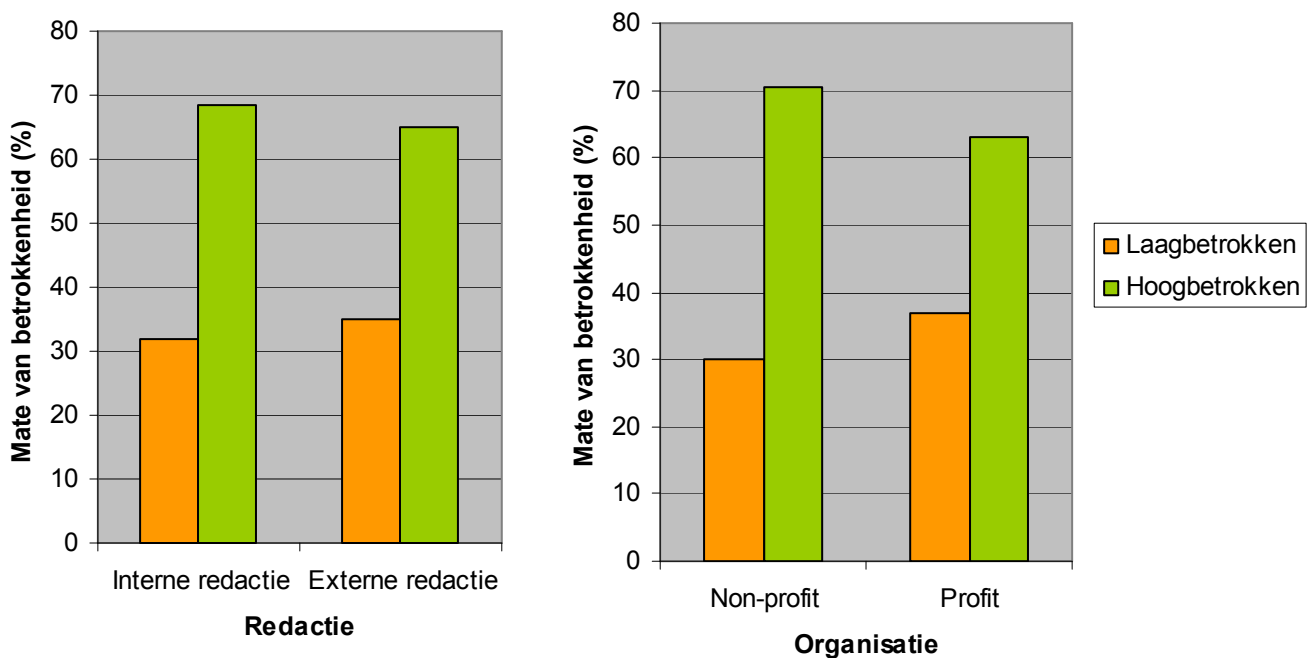


Grafiek B. Betrokkenheidelementen per categorie in bladen met een externe redactie.

In het onderzoek zijn de scores van de drie categorieën samengenomen om te bepalen of een personeelsblad voornamelijk betrokkenheidverhogende of -verlagende elementen bevatte. Dit beeld kan echter enigszins vertekend zijn. Zoals in bovenstaande grafieken te zien is, kunnen bladen erg variëren in het voorkomen van betrokkenheidverhogende en -verlagende elementen per categorie. Een organisatie kan bijvoorbeeld veel laagbetrokken

bronnen en artikelfuncties in het personeelsblad gebruiken, maar wanneer er enorm veel hoogbetrokken informatiesoorten in het blad voorkomen, kan het personeelsblad van deze organisatie alsnog als vrij hoogbetrokken bestempeld zijn.

Het is voor organisaties interessant om te weten in welke categorieën zij veel betrokkenheidverhogende elementen gebruikten, maar vooral ook: in welke categorieën zij veel betrokkenheidverlagende elementen gebruikten. Het personeelsblad van organisatie 6 bevat in totaal bijvoorbeeld meer verlagende dan verhogende elementen, maar wanneer per categorie gekeken wordt, blijkt dat zij moeten sleutelen aan het gebruik van bronnen en informatiesoorten. De functies van de artikelen blijken daarentegen hoogbetrokken te zijn.



Grafiek C. Mate van betrokkenheid in personeelsbladen per redactie.

Grafiek D. Mate van betrokkenheid in personeelsbladen per branche.

Grafiek C en D geven het verschil weer in het gebruik van betrokkenheidselementen in personeelsbladen met een interne of een externe redactie en tussen bladen van een profit- of een non-profitorganisatie. Bladen van interne redacties en non-profitbladen bevatten meer betrokkenheidverhogende elementen dan bladen van externe redacties en profit-bladen.