

Eén cue maakt nog geen organisationele identificatie: ondanks sterke voorliefde voor cues zijn effecten op werkelijk gevoel niet meetbaar

Over de invloed van personal focus cues en organizational identity cues op de cognitieve component en affectieve component van organisationele identificatie.

Mastersthesis

Communicatie & Beïnvloeding

Student: Jaella van Oene

Studentnummer: s4515366

Telefoon: 06 453 357 18

E-mail: j.vanoene@student.ru.nl

Begeleider: L. A. L. van de Wijngaert

Tweede lezer: A. Batenburg

Datum: 31 maart 2017

Versie: 1.0

Aantal woorden: 11.998 (exclusief samenvatting, tabellen, figuren en literatuurlijst)

Samenvatting

Een hoge mate van identificatie van medewerkers met de organisatie waar zij werken, heeft verschillende positieve effecten voor de organisatie en de medewerker zelf. De huidige conceptualisatie van organisationele identificatie (OI) veronderstelt dat OI uit twee componenten bestaat: een cognitief en een affectief component. Hoewel diverse onderzoeken hebben uitgewezen dat communicatie op verschillende manieren een belangrijke rol speelt bij het vormen, onderhouden en hervormen van identificatie, is er nog vrijwel geen onderzoek uitgevoerd naar het effect van communicatie op de twee afzonderlijke componenten van OI.

In navolging van een onderzoek van Tanis & Beukeboom (2011) is in dit onderzoek het gebruik van communicatieve *cues* en het effect daarvan op OI onderzocht. De verwachting was dat *organizational identity cues*, cues die de identiteit van een organisatie benadrukken, de cognitieve component zouden beïnvloeden. Van *personal focus cues*, cues die de medewerker als individu benadrukken, werd verwacht dat ze de affectieve component zouden beïnvloeden. Om deze verwachtingen te toetsen is een experiment uitgevoerd, gecombineerd met een exploratieve vragenlijst.

In het experiment zijn geen significante effect gevonden van zowel *organizational identity cues*, als *personal focus cues* op een of beide componenten van OI. Het uitblijven van effecten dient verder onderzocht te worden, met name hoe de verschillende cuesoorten worden gepercipieerd. Uit het explorerende deel blijkt namelijk dat de twee cuesoorten verschillende associaties en gevoelens oproepen. *Organizational identity cues* riepen bij respondenten gevoelens en associaties op die gelinkt waren aan het team van collega's of aan de organisatie. *Personal focus cues* riepen bij respondenten voornamelijk gevoelens op die gelinkt waren aan het individu, al dan niet in relatie tot de organisatie. Hoewel beide cuesoorten werden gerelateerd aan betrokkenheid, werd alleen van *organizational identity cues* verwacht dat deze zouden bijdragen aan het versterken of oproepen van verbondenheid met collega's, teamgevoel en identificatie met de organisatie.

1. Theoretische inleiding

De mate waarin werknemers zich identificeren met de organisatie waar zij werkzaam zijn, is van belang voor zowel werknemers zelf als de organisatie (Ashforth, Harrison & Cortley, 2008). Een hoge mate van organisatorische identificatie heeft positieve effecten op onder andere werktevredenheid (Van Dick et al., 2004a), intrinsieke motivatie (Van Knippenberg & Van Schie, 2000), verminderd ziekteverzuim (Ashforth et al., 2008), loyaliteit (Ashforth et al., 2008), een lagere intentie tot het verlaten van de organisatie (Van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2004b) en de algemene werkprestaties (Ashforth et al., 2008).

Organisatorische identificatie (OI) is door Riketta (2005, p. 361) gedefinieerd als: de mate waarin “het organisatorische lid zijn of haar organisatorische lidmaatschap heeft gelinkt aan zijn of haar *self-concept*, of cognitief (bijv.: het gevoel deel uit te maken van de organisatie; organisatorische waarden internaliseren), emotioneel (bijv.: trots op lidmaatschap), of allebei”.

Diverse onderzoeken hebben uitgewezen dat communicatie op verschillende manieren een belangrijke rol speelt bij het vormen, onderhouden en hervormen van identificatie (o.a. Andersen & Maier, 2012; Scott, 2007; Tanis & Beukeboom, 2011). Onder andere leiderschapsstijl (He & Brown, 2013), communicatieklimaat (Bartels, Pruyn, De Jong & Joustra, 2007; Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001), communicatie naar stakeholders (Scott, 2007) en de combinatie van beeld en tekst in interne communicatie (Andersen & Maier, 2012) zijn onderzocht en blijken effect te hebben op de mate van OI bij medewerkers.

Uit de definitie van Riketta (2005) is af te leiden dat OI uit twee componenten bestaat: een cognitief en een affectief deel. Tot ongeveer een decennium geleden werd OI echter als een puur cognitief proces beschouwd (Edwards, 2005). Hoewel er in de literatuur inmiddels grote consensus is over de verdeling van OI in een cognitieve en een affectieve component, ontbreekt het nog aan voldoende empirisch bewijs voor deze verdeling. Voor zover bekend is slechts in één eerder onderzoek van Tanis en Beukeboom (2011) de werking van communicatie op de twee conceptuele componenten van OI empirisch getoetst. De conceptuele verdeling van OI in twee componenten is aannemelijk, maar er is meer ondersteuning voor deze verdeling vanuit wetenschappelijk onderzoek gewenst en met name op basis van empirisch onderzoek.

Tanis en Beukeboom (2011) hebben in een experiment aangetoond dat communicatie, naast OI als geheel, ook de componenten van OI afzonderlijk kan beïnvloeden. Door het gebruik van communicatieve *cues* wisten ze de twee componenten van OI afzonderlijk te beïnvloeden en leverden ze bewijs voor de conceptuele verdeling van OI in een cognitieve en

affectieve component. Ze toonden aan dat de toevoeging van *organizational identity cues* in interne communicatie van invloed was op de cognitieve component van OI en dat de toevoeging van *personal focus cues* van invloed was op de affectieve component. In het onderzoek zijn een paar vormen van deze twee soorten *cues* onderzocht, maar het is aannemelijk dat er nog andere varianten zijn die de cognitieve en affectieve component van OI afzonderlijk kunnen beïnvloeden. Voor zover bekend zijn er echter geen andere onderzoeken waarin soortgelijke *cues* zijn onderzocht.

Het doel van dit onderzoek is om de verdeling van OI in een cognitieve en affectieve component aan te tonen. Dit is van belang omdat de conceptuele verdeling van OI in deze twee componenten op dit moment nog onvoldoende empirisch bewezen is. In dit onderzoek wordt de verdeling van OI in twee componenten onderzocht door de invloed van communicatieve *cues* op beide componenten afzonderlijk te toetsen, aangezien dit tevens bewijs zou leveren voor de verdeling van OI in een cognitieve en affectieve component. Tanis en Beukeboom (2011) toonden immers in hun onderzoek aan dat de componenten van OI ook afzonderlijk te beïnvloeden zijn door communicatieve *cues*. Dit onderzoek poogt verdere ondersteuning te leveren voor de resultaten die uit het onderzoek van Tanis en Beukeboom naar voren kwamen en hiermee tevens ondersteuning te bieden voor de verdeling van OI in een cognitieve en affectieve component.

In de theoretische inleiding wordt allereerst het begrip OI afgebakend aan de hand van relevante theorieën en verwante begrippen. Na een korte toelichting op de cognitieve en de affectieve component van OI wordt besproken hoe communicatieve *cues* de twee componenten van OI afzonderlijk kunnen beïnvloeden. De bespreking van de theorie wordt afgesloten met de hypothesen voor dit onderzoek. Na dit theoretische hoofdstuk volgen methode, resultaten, conclusie en discussie.

1.1 Organisatorische identificatie als vorm sociale identificatie

Vanuit *Social Identity Theory* (SIT) wordt OI gezien als een specifieke vorm van sociale identificatie (Ashfort & Mael, 1989; Edwards, 2005). Een belangrijke assumptie van deze theorie is dat het zelfbeeld van een persoon is opgebouwd uit een persoonlijke identiteit en verschillende sociale identiteiten (Edwards, 2005; Scott, 2007). Daarnaast wordt verondersteld dat twee processen een belangrijke rol spelen bij sociale identificatie, namelijk *self-categorization* en *social-comparison*. Om de wereld te versimpelen categoriseren mensen zichzelf en anderen in bepaalde groepen of categorieën, bijvoorbeeld op basis van geslacht, nationaliteit of etniciteit (Edwards, 2005). Door *self-categorization* (ook wel: *social*

categorization) vormt een individu zijn *self-concept*. Mensen willen daarnaast graag een positief zelfbeeld hebben of houden en vergelijken zichzelf daarom met anderen: *social-comparison*. Deze *social-comparison* vindt deels plaats op basis van de groepen of categorieën waarvan iemand lid is. Door zichzelf als lid toe te wijzen aan bepaalde sociale groepen of categorieën zijn mensen geneigd ervoor te zorgen dat deze eigen groep als positief wordt gezien, zodat het lidmaatschap een positieve bijdrage levert aan hun *self-concept* en *self-esteem* (Edwards, 2005).

Een organisatie is een van de mogelijke sociale groepen waarvan een individu lid kan zijn. Mensen brengen in vergelijking met andere sociale groepen de meeste tijd door binnen de sociale groep van een organisatie, hierdoor is het tevens een van de belangrijkste sociale lidmaatschappen in iemands leven (Bergami & Bagozzi, 2000; Van Dick et al., 2004b). Er is sprake van OI wanneer de identificatie van een individu plaats vindt met een organisatie als sociale groep.

1.2 Organizational commitment als overkoepelend construct van organisatorische identificatie

Na de eerste vermelding in wetenschappelijk onderzoek van identificatie binnen organisaties door Brown (1969) zijn er vele verschillende definities en conceptualisaties ontstaan (zie voor een overzicht Edwards, 2005). Hoewel er in de literatuur veel overeenkomsten zijn, is de variatie tussen sommige conceptualisaties noemenswaardig. De uiteenlopende definities hebben ertoe geleid dat OI een steeds breder begrip werd, met als gevolg dat het concept in de afgelopen decennia aan een verscheidenheid aan variabelen is gelinkt (zie voor een overzicht van variabelen Edwards, 2005, p. 213). Onder andere Edwards (2005) en Riketta (2005) benadrukken in hun onderzoek dat een deel van deze variabelen wellicht ten onrechte gelinkt is aan OI en dat deze eerder verbonden zijn met concepten die lijken op OI of hieraan gerelateerd zijn. Dit onderstreept het belang om het concept van OI duidelijk af te bakenen.

Om het begrip van OI verder af te bakenen, is het bespreken van het verwante begrip *organizational commitment* (OC) gewenst. Lange tijd zijn OC en OI als inwisselbare begrippen gebruikt in onderzoek naar gedrag in organisaties. In definities van beide constructen bestaat een overlap, maar ook veelgebruikte OI-schalen (o.a.: Organizational Identification Questionnaire van Cheney, 1983) vertonen in hun items een overlap met items van OC-schalen (o.a.: Organizational Commitment Questionnaire van Mowday, Porter & Steers, 1982, zoals geciteerd in Riketta, 2005). Een meta-analyse van Riketta (2005) wijst echter uit dat, hoewel de twee begrippen zeker op elkaar lijken, er voldoende variatie is om

van twee afzonderlijke constructen te kunnen spreken. Hoewel er in de literatuur nog geen consensus is over de relatie tussen OC en OI, wordt in het merendeel van de onderzoeken OC gezien als een breder construct dan OI, waarbij OC (een deel van) OI omvat (Bergami & Bagozzi, 2000; Edwards, 2005; Johnson, Morgeson & Hekman, 2012; Riketta, 2005; Tanis & Beukeboom; Van Dick et al., 2004b). OI is als minder breed construct geschikter voor het toetsen van relaties met behulp van empirisch onderzoek, aangezien deze relaties bij een smaller construct eerder toe te kennen zijn aan het construct in kwestie, zonder ook met andere relaterende constructen samen te hangen.

Voor dit onderzoek wordt het onderscheid tussen beide constructen gemaakt in navolging van Johnson en collega's (2012), waarbij OI "het gevoel van eenheid met een groep reflecteert" en OC "de sterkte van de relatie tussen twee afzonderlijke psychologische entiteiten reflecteert". Antecedenten van OI zijn meer gelinkt aan het imago van de organisatie en waar de organisatie voor staat, terwijl de antecedenten van OC meer gerelateerd zijn aan de manier waarop een organisatie haar medewerkers behandelt (Bergami & Bagozzi, 2000; Edwards, 2005; He & Brown, 2013). Ter verheldering van de constructen van OI en OC kunnen de volgende vragen gesteld worden, respectievelijk: "Hoe zie ik mijzelf in relatie tot mijn organisatie?" en "Hoe gelukkig of tevreden ben ik met mijn organisatie?" (Pratt, 1998, zoals geciteerd in Johnson et al., 2012).

1.3 Organisatorische identificatie: verstand en gevoel

In de vroegere conceptualisaties van OI (o.a. Ashforth & Mael, 1989; Cheney, 1983) werd identificatie met een organisatie vrijwel volledig als een cognitief proces beschouwd. Eventuele gevoelens omtrent de organisatie en het lidmaatschap daarin werden als een gevolg van OI gezien. Pas sinds de eeuwwisseling is er wijde consensus ontstaan dat die emotionele kant een onmisbaar onderdeel van OI vormt en niet slechts een gevolg is. Zoals verwoord door Harquail (1998, p. 225): "*OI engages more than our cognitive self-categorization and our brains, it engages our hearts*".

OI bestaat uit twee componenten: een cognitieve component en een affectieve component. Ten eerste de cognitieve component; deze verwijst naar "de zelfdefinitie van een persoon in termen van zijn of haar lidmaatschap van de organisatie" (Tanis & Beukeboom, 2011). Het cognitieve deel is dus gelinkt aan het *self-concept* van een individu. Deze cognitieve component, waarbij een individu zich realiseert dat hij lid is van een bepaalde categorie, is een noodzakelijke voorwaarde voor het plaatsvinden van identificatie (Van Dick,

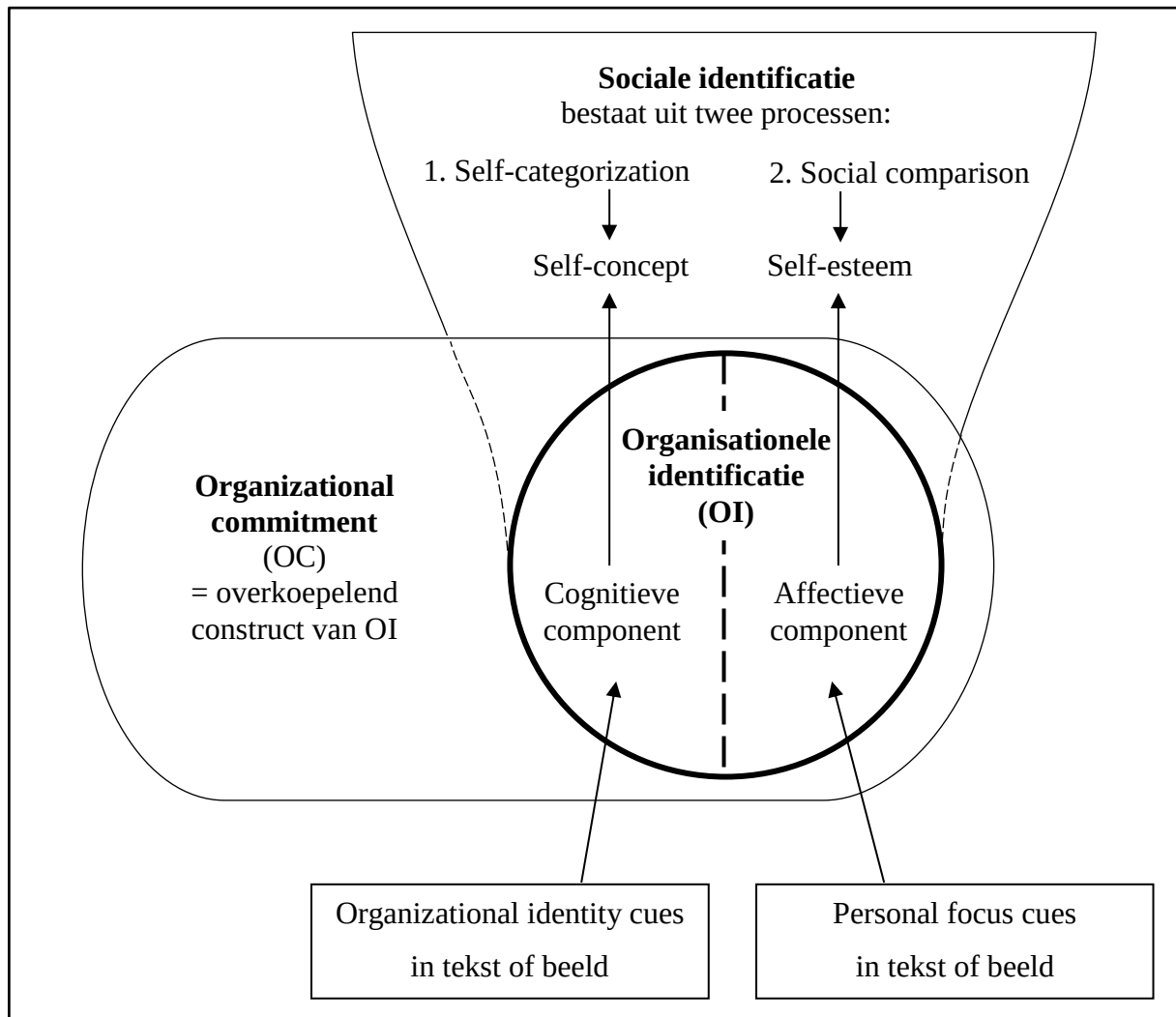
2001). Zonder dit besef kan men zich ook geen lid voelen en kan men ook geen gevoel of oordeel over het lidmaatschap hebben.

Ten tweede de affectieve component, deze verwijst naar “de emotionele betrokkenheid met de groep en de gevoelens die iemand heeft over het lidmaatschap, inclusief trots, waardering en saamhorigheid” (Edwards, 2005). De affectieve component is verantwoordelijk voor het vellen van een waardeoordeel over het lidmaatschap en de gevoelens en emoties omtrent het lid zijn van een bepaalde groep. Het affectieve deel is dus gelinkt aan het zelfbeeld en het *self-esteem* van een individu.

1.4 Componenten van OI afzonderlijk te beïnvloeden met communicatieve cues

Ondersteuning voor de verdeling van OI in een cognitieve en affectieve component wordt gegeven door een experiment van Tanis en Beukeboom (2011). In het experiment hebben zij in een interne nieuwsbrief tekst en beeld gemanipuleerd, zogeheten communicatieve *cues*, met als doel de cognitieve component en de affectieve component van OI los van elkaar te beïnvloeden (zie **Figuur 1** voor een schematische uitwerking hiervan, samen met relaties tussen organizational identity en andere begrippen). De cognitieve component hebben ze aangesproken door nadruk te leggen op de identiteit van de organisatie, waardoor het medewerkers makkelijker wordt gemaakt om zich te realiseren dat ze lid zijn van die groep. De zogenaamde *organizational identity cues* in dit onderzoek waren: het logo van de organisatie en het gebruik van de juiste huisstijl (d.w.z.: font en kleurgebruik). De affectieve component hebben ze aangesproken door een persoonlijke focus waarbij waardering en respect voor de medewerker wordt geuit, waardoor gevoelens en emoties worden aangesproken. De zogenaamde *personal focus cues* in dit onderzoek waren: het gebruiken van de voornaam van de medewerker (bijv.: ‘beste *voornaam*’ versus ‘beste medewerkers’) en het aanspreken van de medewerker als individu (bijv.: ‘dit betekent voor jou...’ versus ‘dit betekent voor medewerkers...’). Er was geen interactie-effect, wat onderstreept dat de cognitieve en de affectieve component twee verschillende componenten zijn van OI en afzonderlijk van elkaar te beïnvloeden zijn.

Het is aannemelijk dat er naast de vier door Tanis en Beukeboom (2011) gebruikte *cues* nog andere *cues* zijn om de organisatorische identiteit te benadrukken of een persoonlijke focus toe te voegen. Voor zover bekend is er geen vergelijkbaar onderzoek waarbij in een experiment het effect van andere, soortgelijke communicatieve cues op cognitieve en affectieve identificatie is onderzocht.



Figuur 1. Een schematische uitwerking van de relatie tussen organizational identity cues en personal focus cues en cognitieve en affectieve component van organisatiele identificatie, waarbij organisatiele identificatie wordt weergegeven als vorm van sociale identificatie en als onderdeel van organizational commitment (pijlen geven relatie aan tussen begrippen)

1.5 Identificatiestrategieën in tekst en beeld

Er zijn weliswaar geen andere onderzoeken bekend naar het effect van specifieke communicatieve cues op de componenten van OI, maar er zijn wel diverse onderzoeken uitgevoerd naar de verschillende manieren waarop met tekst en beeld in interne communicatie wordt gepoogd identificatie te faciliteren (Andersen & Maiers, 2012; Cheney, 1983; DiSanza & Bullis, 1999). De verschillende identificatiestrategieën zijn erop gericht om enerzijds het groepsgevoel van de organisatie of anderzijds de medewerker als individu te benadrukken. Een enkele strategie benadrukt zowel de organisatie, als het individu. Zoals eerder besproken beïnvloedt een focus op de organisatie de cognitieve component van OI en een focus op het individu de affectieve component.

Op basis van het onderzoek van Andersen en Maier (2012) vallen er grofweg twee manieren te onderscheiden waarop de verschillende identificatiestrategieën kunnen worden ingezet in interne communicatie. Ten eerste zijn er de identificatiestrategieën die enkel kunnen bestaan door het toevoegen van extra informatie aan interne communicatie. Een logo bijvoorbeeld kan alleen wel of niet aanwezig zijn; er is geen neutrale variant van. Ten tweede zijn er de identificatiestrategieën die kunnen worden toegevoegd aan een bestaande tekst met behulp van communicatieve cues, vergelijkbaar met de personal focus cues in het experiment van Tanis en Beukeboom (2011). Hierdoor verandert niet de inhoud, maar wel de vorm en manier waarop de inhoud wordt overgebracht naar medewerkers. Wanneer de cue niet aanwezig is, blijft een neutrale inhoud over.

Andersen en Maier (2012) onderscheiden in hun onderzoek tien verschillende identificatiestrategieën, waarvan een aantal is gebaseerd op eerder onderzoek van Cheney (1983) en DiSanza en Bullis (1999) naar identificatiestrategieën in interne communicatie. Vier van de besproken identificatiestrategieën worden ingezet met behulp van communicatieve cues: (1) *the assumed or transcendent “we”* (bij deze strategie is er de assumptie dat medewerker en organisatie hetzelfde uitgangspunt of dezelfde interesses delen (Cheney, 1983)), (2) *espousal of shared values* (de organisatie communiceert naar de medewerker dat zij dezelfde waarden en doelen delen en voorziet de medewerker van een organisatorische identiteit (Cheney, 1983)), (3) *recognition of collective contribution* (strategie waarbij de collectieve inzet of bijdrage van een team, afdeling of de gehele organisatie wordt erkend), en (4) *expression of concern for the individual* (strategie waarbij belangstelling en een zekere mate van bezorgdheid wordt getoond voor de situatie, behoeften en ontwikkeling van de individuele medewerker). De eerste drie strategieën benadrukken de organisatie en maken gebruik van organizational identity cues. De laatste strategie benadrukt de medewerker als individu en maakt gebruik van personal focus cues, vergelijkbaar met het experiment van Tanis en Beukeboom (2011). Voorbeelden van inzet van de vier identificatiestrategieën met behulp van communicatie cues staan in **Tabel 1**, samen met de cues uit het onderzoek van Tanis en Beukeboom (2011).

1.6 Hypothesen

In navolging van Tanis en Beukeboom (2012) wordt verwacht dat toevoeging van organizational identity cues aan interne communicatie de cognitieve component van OI positief beïnvloedt en dat toevoeging van personal focus cues de affectieve component positief beïnvloedt. De verwachting is dat er geen interactie-effect optreedt. In navolging van

Tabel 1. Identificatiestrategieën en de component van OI waar de strategie op van invloed is; voorzien van voorbeelden waarbij de specifieke cue is onderstreept

Strategie	Component	Strategie aanwezig	Strategie afwezig
The assumed or transcendent “we”	Cognitief	“ <u>We</u> zijn opgericht in 1978”	“De organisatie is opgericht in 1978”
Espousal of shared values	Cognitief	“Integriteit staat centraal in <u>onze</u> werkwijze”	“Integriteit hoort centraal te staan in de werkwijze”
Recognition of collective contribution	Cognitief	“ <u>Alle medewerkers</u> hebben hard gewerkt aan het slagen van dit project”	“Er is hard gewerkt aan het slagen van dit project”
Expression of concern for the individual	Affectief	“ <u>Je</u> kunt altijd terecht bij <u>je</u> mentor, als <u>jij daar behoefte aan hebt</u> ”	“Men kan altijd terecht bij de mentor, als daar behoefte aan is”
Persoonlijke aanhef	Affectief	“Beste <u>Sander</u> ”	“Beste medewerker”
Medewerker aanspreken als individu	Affectief	“ <u>Je</u> hebt maandelijks een gesprek met <u>je</u> afdelingshoofd”	“Men heeft maandelijks een gesprek met het afdelingshoofd”

Tanis en Beukeboom en op basis van een analyse van de verschillende identificatiestrategieën van Andersen en Maier (2012) zijn er een zestal communicatieve cues geselecteerd (zie **Tabel 1**). Er wordt verondersteld dat de strategieën die nadruk leggen op de identiteit van de organisatie (nl.: (1) *the assumed or transcendent “we”*, (2) *espousal of shared values* en (3) *recognition of collective contribution*) gebruik maken van organizational identity cues. Er wordt verondersteld dat de strategieën die nadruk leggen op de medewerker (nl.: (1) *expression of concern for the individual*, (2) persoonlijke aanhef en (3) medewerker aanspreken als individu) gebruik maken van personal focus cues.

Voor dit onderzoek zijn de volgende hypothesen opgesteld (zie **Figuur 2**):

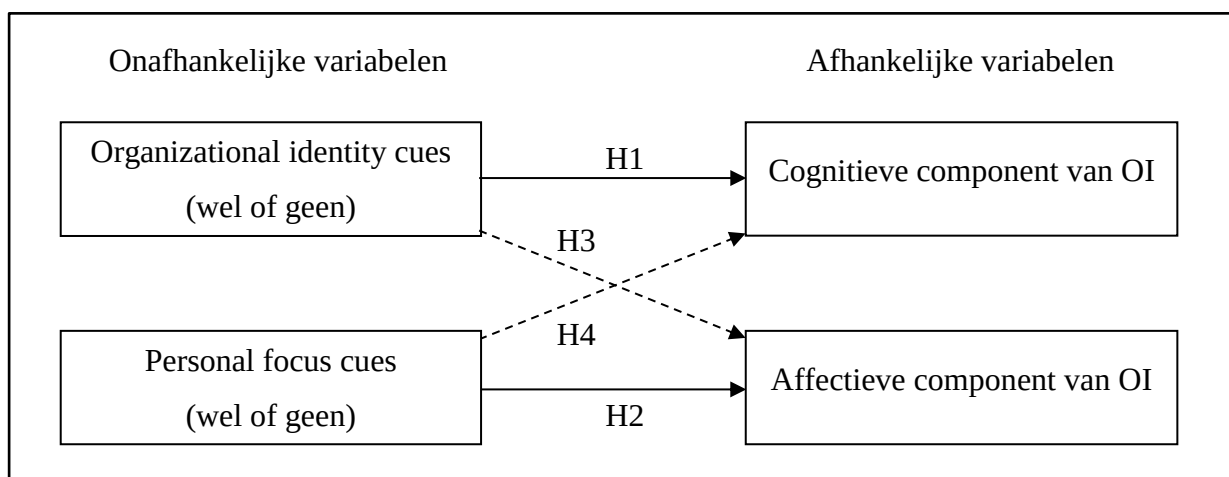
Hypothese 1. Het gebruik van *organizational identity cues* heeft een positief effect op de cognitieve component van OI, vergeleken met wanneer er geen *organizational identity cues* worden gebruikt.

- Hypothese 2. Het gebruik van *personal focus cues* heeft een positief effect op de affectieve component van OI, vergeleken met wanneer er geen *personal focus cues* worden gebruikt.
- Hypothese 3. Het gebruik van *organizational identity cues* heeft geen invloed op de affectieve component van OI.
- Hypothese 4. Het gebruik van *personal focus cues* heeft geen invloed op de cognitieve component van OI.
- Hypothese 5. Het gebruik van zowel *organizational identity cues* (H1), als *personal focus cues* (H2) leidt tot een hogere mate van OI, dan wanneer er enkel *organizational identity cues*, enkel *personal focus cues* of geen cues worden gebruikt.

2. Methode

2.1 Onderzoeksontwerp

Het onderzoek was opgebouwd uit een toetsend deel bestaande uit een experiment en een exploratief deel bestaande uit meerkeuzevragen en open vragen. Het experiment had als doel na te gaan of de afhankelijke variabelen (namelijk de cognitieve en affectieve component van OI) werden beïnvloed door de onafhankelijke variabelen (namelijk organizational identity cues en personal focus cues). Het exploratieve deel had als doel na te gaan of mensen vanuit zichzelf ook voorkeur hebben voor tekst- en beeldversies met daarin cues aanwezig, wanneer



Figuur 2. Een schematische uitwerking van de hypothesen en de relaties tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen; waarbij een rechte lijn de verwachting van een positief effect aanduidt (H1 en H2) en een gestippelde lijn de verwachting aanduidt dat een effect uitblijft (H3 en H4)

hen werd opgedragen de versie te kiezen die OI het meest zou verhogen, of dat ze toch een voorkeur hebben voor neutrale tekst- en beeldversies. Hiermee kon worden nagegaan of mensen de cues überhaupt opmerkten en relateerden aan het verhogen van OI. Tevens kon worden nagegaan welke associaties en gevoelens de twee cuesoorten opriepen.

De keuze voor een experiment is gemaakt, omdat gecontroleerde en systematische manipulatie de kans vergroot dat er werkelijk een effect optreedt dat is toe te kennen aan de gemanipuleerde variabelen. Het experiment toetste de verdeling van OI in een cognitieve en affectieve component. Daarnaast is mede voor een experiment gekozen, omdat Tanis en Beukeboom (2011) hun resultaten vonden middels een experiment. Wanneer hun resultaten reproduceerbaar zouden blijken, zou dit verdere ondersteuning bieden voor de verdeling van OI in twee componenten. De keuze voor meerkeuzevragen in het exploratieve deel is gemaakt, omdat op basis hiervan kon worden nagegaan of respondenten voor cues kozen wanneer het doel was om OI te verhogen. De keuze voor open vragen in het exploratieve deel is gemaakt, omdat dit inzicht zou verschaffen in de redenen waarom men een voorkeur had voor een bepaalde versie en of de aanwezigheid van cues hierbij een rol speelden. Het afnemen van interviews was voor dit onderzoek niet haalbaar, maar open vragen geven daarna de meeste vrijheid aan respondenten om hun voorkeur te beargumenteren. Een gestructureerde onderzoeksmethode zoals meerkeuzevragen, was niet wenselijk, omdat dit mogelijk de diversiteit aan argumenten zou beperken.

Het experiment had een tussenproefpersoonontwerp met vier condities ($n = 40$ per conditie): (1) informatiedocument waarin organizational identity cues aanwezig waren, maar personal focus cues afwezig, (2) informatiedocument waarin personal focus cues aanwezig waren, maar organizational identity cues afwezig, (3) informatiedocument waarin zowel organizational identity cues, als personal focus cues aanwezig waren en (4) informatiedocument waarin zowel organizational identity cues, als personal focus cues afwezig waren.

Het exploratieve deel bestaande uit meerkeuzevragen en open vragen had een enkele conditie ($n = 160$): deelnemers moesten een keuze maken tussen verschillende tekst- en beeldversies, waarbij ze de opdracht kregen de versie die volgens hen het meest organisationele identificatie zou verhogen te kiezen. In de tekst- en beeldversies waren organizational identity cues of personal focus cues aanwezig, dan wel afwezig waren. Deelnemers moesten daarna hun keuze onderbouwen.

2.2 Materiaal

Allereerst wordt het stimulusmateriaal van het experiment besproken. Daarna wordt het materiaal van het exploratieve deel van het onderzoek besproken. Er wordt afgesloten met een bespreking van de pretest. Mogelijke nadelige gevolgen en beperkingen door gemaakte keuzes met betrekking tot het materiaal worden besproken in de discussie.

2.2.1 Materiaal van het experiment

Voor het experiment is als stimulusmateriaal een digitaal document ontwikkeld met informatie over de fictieve reisorganisatie Kairos Reizen. Dit informatiedocument was zogenaamd bestemd voor nieuwe medewerkers van de fictieve organisatie als inleiding op hun dienstverband. Deelnemers aan het onderzoek moesten zich inbeelden dat ze net waren aangenomen als nieuwe medewerker communicatie bij deze fictieve organisatie en dat ze het informatiedocument moesten doornemen als voorbereiding op hun eerste werkdag.

De keuze voor een fictieve organisatie is gemaakt, zodat OI bij deelnemers nog niet beïnvloed kon zijn door het beeld dat men heeft van een organisatie of door eerdere ervaringen hiermee. Daarnaast is in de fase waarin iemand net komt werken bij een organisatie, de oriëntatiefase, de mate van identificatie met die organisatie nog “*fluid and changing*” (Stephens & Daily, 2012). Dit in tegenstelling tot de mate van OI bij medewerkers die al bij de organisatie werkzaam zijn. OI wordt bij hen beïnvloed door tal van andere variabelen, zoals managementstijl, kennis over de organisatie en aantal jaren dat men werkzaam is bij de organisatie (Stephens & Daily, 2012). De keuze voor zowel een fictieve organisatie, als communicatie in de oriëntatiefase zorgde ervoor dat de mate van OI voorafgaand aan het experiment zo min mogelijk zou variëren tussen deelnemers.

Er zijn vier varianten ontwikkeld van het informatiedocument, waarbij organizational identity cues en personal focus cues gemanipuleerd zijn. Organizational identity cues zijn gemanipuleerd via drie strategieën gebaseerd op Andersen en Maier (2012), namelijk (a) *assumed or transcendent “we”*, (b) *espousal of shared values* en (c) *recognition of collective contribution*. Personal focus cues zijn gemanipuleerd via drie strategieën in navolging van Tanis en Beukenboom (2011) en Andersen en Maier (2012), namelijk (a) gebruik voornaam, (b) aanspreken van individu en (c) *expression of concern for individual*. Ter illustratie van de manipulatie staan in **Tabel 2** korte voorbeeldfragmenten van de vier versies van het informatiedocument weergegeven; volledige teksten staan in bijlage A. Voorbeelden van manipulaties per specifieke cue staan in **Tabel 1**.

Het informatiedocument werd aan deelnemers geïntroduceerd via een fictieve mail in de vragenlijst van het onderzoek. Dit was noodzakelijk voor de manipulatie van een personal focus cue, namelijk het invoegen van de voornaam van de deelnemer. Dit is gedaan met de *pipet-text* functie van Qualtrics. De vier versies van de e-mail staan in bijlage A. Via de fictieve mail was het informatiedocument via een link te openen, zogenaamd als bijlage (zie voor een voorbeeld bijlage B).

Naast de manipulatie voor de twee verschillende soorten cues zijn de verschillende versies van het informatiedocument volledig gelijk qua lay-out, beeldgebruik en onderwerpen. Beeldgebruik in het document beperkt zich tot een logo, foto's van fictieve medewerkers, de plattegrond en het organigram. Het digitale informatiedocument bevatte de volgende onderwerpen: (a) uitleg introductieprogramma (o.a.: programma eerste werkdag), (b) informatie over de organisatie (o.a.: geschiedenis, missie, visie, kernwaarden), (c) informatie

Tabel 2. Voorbeeldfragmenten van de vier versies van het informatiedocument; in deze voorbeelden zijn aanwezige *organizational identity cues* **groen** (plekken waar *organizational identity cues* afwezig zijn, zijn **blauw** gemarkeerd) en aanwezige *personal focus cues* zijn **geel** (plekken waar *personal focus cues* afwezig zijn, zijn **oranje** gemarkeerd)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig Om snel wegwijs te raken binnen onze organisatie doorloopt iedere nieuwe medewerker bij ons het introductieprogramma. De inhoud hiervan verschilt natuurlijk per functie, maar de basis is hetzelfde. Tijdens het introductieprogramma maakt men kennis met de manier van werken binnen onze organisatie, de verschillende programma's, de collega's en uiteraard onze klanten. Het doel is dat men zo snel mogelijk aan de slag kan en dat men zich thuis voelt bij onze organisatie.	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig Om snel wegwijs te raken binnen de organisatie doorloop je net als iedere nieuwe medewerker bij Kairos Reizen het introductieprogramma. De inhoud hiervan verschilt natuurlijk per functie, maar de basis is hetzelfde. Tijdens het introductieprogramma maak je kennis met de manier van werken binnen de organisatie, de verschillende programma's, je collega's en uiteraard de klanten. Het doel is dat jij zo snel mogelijk aan de slag kan en dat je je thuis voelt bij Kairos Reizen.
--	--

Tabel 2. (vervolg)

Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig Om snel wegwijs te raken binnen onze organisatie doorloop je net als iedere nieuwe medewerker bij ons het introductieprogramma. De inhoud hiervan verschilt natuurlijk per functie, maar de basis is hetzelfde. Tijdens het introductieprogramma maak je kennis met de manier van werken binnen onze organisatie, de verschillende programma's, je collega's en uiteraard onze klanten. Het doel is dat jij zo snel mogelijk aan de slag kan en dat je je thuis voelt bij onze organisatie.	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig Om snel wegwijs te raken binnen de organisatie doorloopt iedere nieuwe medewerker bij Kairos Reizen het introductieprogramma. De inhoud hiervan verschilt natuurlijk per functie, maar de basis is hetzelfde. Tijdens het introductieprogramma maakt men kennis met de manier van werken binnen de organisatie, de verschillende programma's, de collega's en uiteraard de klanten. Het doel is dat men zo snel mogelijk aan de slag kan en dat men zich thuis voelt bij Kairos Reizen.
--	---

over belangrijke personen in de organisatie (o.a.: managementteam, vertrouwenspersoon), (d) praktische informatie voor medewerkers (o.a.: werktijden en pauzes, ziekte en verlof, evaluatiemomenten), (e) plattegrond en (f) organigram. Het informatiedocument bestond in totaal uit 14 pagina's, waarvan 10 deels met tekst (zie voor een voorbeeld bijlage C).

2.2.2. Materiaal van het exploratieve deel

In het exploratieve deel moesten deelnemers een keuze maken tussen verschillende versies van teksten en foto's. De tekst- en beeldonderwerpen waren zagezegd afkomstig uit een interne nieuwsbrief van dezelfde fictieve reisorganisatie Kairos Reizen. Vervolgens moesten deelnemers een uitleg geven voor hun keuze voor een tekst- of beeldversie.

Net als in het eerste experiment zijn organizational identity cues en personal focus cues gemanipuleerd. Voor de uitvoerbaarheid is er echter gekozen om voor teksten twee versies te ontwikkelen in plaats van vier: een versie waarin een van beide cuesoorten aanwezig is (organizational identity cues, dan wel personal focus cues) en een versie waarin

cues afwezig zijn. Er zijn per cuesoort drie teksten ontwikkeld. Ter illustratie staan in **Tabel 3** korte voorbeeldfragmenten per cuesoort; volledige teksten staan in bijlage D.

Voor elke foto zijn drie varianten geselecteerd gebaseerd op bevindingen van Andersen en Maier (2012), waarbij de foto (1) een groep medewerkers, (2) een individuele medewerker of (3) een neutrale foto (zoals werkproces, product of abstract icoon) toont. De groep medewerkers benadrukte de groepsidentiteit van de organisatie en was dus gerelateerd aan de cognitieve component van OI. De individuele medewerker toonde de persoonlijke focus en was dus gerelateerd aan de affectieve component van OI. De neutrale foto was niet gerelateerd aan een van de componenten van OI. De foto's zijn geselecteerd om bij vier tekstfragmenten te passen qua onderwerp. Dit zorgde voor de eis dat de drie foto's sterk aan elkaar gerelateerd moesten zijn, alsof ze op hetzelfde moment zijn geschoten. De drie foto's moesten per onderwerp ook overal dezelfde sfeer uitstralen, zodat dit niet de voorkeur van deelnemers zou kunnen beïnvloeden. De foto's zijn daarnaast geselecteerd op basis van de volgende eisen: vrij te gebruiken (in bijlage E staat de naamsvermelding voor het gebruikte beeld volgens Creative Commons), gelijkwaardig in kwaliteit, geen logo's in beeld, geen stockfoto's, Nederlands ogend bedrijf. Ter illustratie staan in **Tabel 4** drie voorbeeldfoto's; alle foto's staan in bijlage D.

2.2.3 Pretest van informatiedocument en interne nieuwsbrief

Om de manipulatie van de onafhankelijke variabelen in het informatiedocument en de interne nieuwsbrief te controleren, is een kwalitatieve pretest uitgevoerd bij 6 personen. Voor het experiment is het informatiedocument als geheel en een tekstfragment uit het document bevraagd. Voor de uitvoerbaarheid zijn niet alle vier tekstversies voorgelegd, maar de twee versies waarin in de ene organizational identity cues en in de andere personal focus cues aanwezig zijn. Voor het exploratieve deel zijn twee tekstfragmenten en alle foto's van de interne nieuwsbrief bevraagd. Drie personen werden vooraf geïnformeerd over het doel van het onderzoek en de toegepaste manipulatie en drie personen werden hierover niet vooraf geïnformeerd. De volledige vragenlijst van de pretest staat in bijlage F.

De geïnformeerde personen kregen de opdracht om in de tekstfragmenten enerzijds de tekst te markeren die volgens hen de nadruk legde op de identiteit van de organisatie en het groepsgevoel en anderzijds de tekst te markeren die volgens hen de nadruk legde op een persoonlijke focus en op de nieuwe medewerker als individu. Hen werd tevens gevraagd of er nog andere mogelijkheden waren om beide manipulaties toe te passen in de tekst. Bij de

Tabel 3. Voorbeeldfragment van de vier verschillende tekstuele elementen in de nieuwsbrief; in deze voorbeelden zijn aanwezige *organizational identity cues* **groen** (plekken waar *organizational identity cues* afwezig zijn, zijn **blauw** gemarkeerd) en aanwezige *personal focus cues* zijn **geel** (plekken waar *personal focus cues* afwezig zijn, zijn **oranje** gemarkeerd)

Versie 1a: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig De resultaten uit het onderzoek dat we afgelopen zomer onder onze klanten hebben afgenomen, zijn binnen. Alle resultaten zijn te lezen in een geïllustreerd rapport op intranet. Wel kunnen we alvast het volgende verklappen: onze klanten waarderen het contact met ons als zeer positief. We scoren in totaal zelfs 0,2 hoger dan vorig jaar: een 8,4 voor onze dienstverlening! Gelukkig blijkt uit het rapport dat we ook nog enkele verbeterpunten hebben, <u>lees op intranet hierover verder.</u>	Versie 1b: <i>Organizational identity cues</i> afwezig De resultaten uit het onderzoek dat afgelopen zomer onder de klanten is afgenomen, zijn binnen. Alle resultaten zijn te lezen in een geïllustreerd rapport op intranet. Wel kan alvast het volgende worden verkapt: de klanten waarderen het contact met de organisatie als zeer positief. Kairos Reizen scoort in totaal zelfs 0,2 hoger dan vorig jaar: een 8,4 voor de dienstverlening! Gelukkig blijkt uit het rapport dat er ook nog enkele verbeterpunten zijn, <u>lees op intranet hierover verder.</u>
Versie 2a: <i>Personal focus cues</i> aanwezig Tijdens de <u>Vakantiebeurs 2017</u> is er voor jou als professional in de reisbranche ook een vakinhoudelijk programma. Twee hele dagen verdiep je je in de nieuwste trends en verwachtingen, doe je mee aan workshops en leer je over interessante best practices en case studies. In overleg met je leidinggevende kun je deelnemen aan dit programma. Heb je nog geen toegangsticket? Dan kun je dat melden bij de afdeling Facilitair.	Versie 2b: <i>Personal focus cues</i> afwezig Tijdens de <u>Vakantiebeurs 2017</u> is er voor professionals in de reisbranche ook een vakinhoudelijk programma. Twee hele dagen verdiepen in de nieuwste trends en verwachtingen, meedoen aan workshops en leren over interessante best practices en case studies. In overleg met de leidinggevende kan er worden deelgenomen aan dit programma. Nog geen toegangsticket? Meld dit dan bij de afdeling Facilitair.

Tabel 4. Voorbeeldfoto's van de drie verschillende varianten van beeld in de nieuwsbrief voor de fictieve organisatie ENPRESA

Versie 1: *Organizational identity* wordt benadrukt



Versie 2: *Personal focus* wordt benadrukt



Versie 3: Neutraal beeld



beeldonderwerpen werd gevraagd op welke manier ze de nadruk op enerzijds de identiteit van de organisatie en anderzijds de persoonlijke focus in de verschillende foto's terugzagen.

De niet-geïnformeerde personen werd gevraagd welke verschillen zij zagen tussen verschillende tekstversies en welke gevolgen dat had voor de toon van elke versie. Bij de foto's werd gevraagd waar volgens hen de nadruk op lag. Tevens werd gevraagd of één van de foto's er sterk positief of negatief uit sprong, waardoor deelnemers aan het onderzoek een sterke voorkeur zouden kunnen hebben om dat beeld respectievelijk wel of niet te kiezen. Als laatste werd de niet-geïnformeerde personen gevraagd of ze een idee hadden waar het onderzoek over ging.

Alle personen kregen vragen over het realisme van het informatiedocument en het realisme van de fictieve organisatie Kairos Reizen. Daarnaast werd hen een vraag voorgelegd over het invullen van de voornaam in het onderzoek.

De geïnformeerde personen markeerden vrijwel alle manipulaties correct en konden goed onderscheid maken tussen beide cuesoorten. Slechts bij een persoon was sprake van overlap tussen beide cuesoorten: in een tekst met slechts één cuesoort werd gemarkeerd voor beide cuesoorten. Na hier over door te vragen, bleek deze persoon de opdracht verkeerd te hebben opgevat en ook de plekken waar de cues ontbraken te hebben gemarkeerd. In dat opzicht was de gemaakte markering correct.

De niet-geïnformeerde personen merkten een duidelijk verschil in toon op tussen de verschillende tekstfragmenten. Bij het informatiedocument werd de versie met organizational identity cues in vergelijking met de versie met personal focus cues als *“serieus”* en *“meer betrokken bij de organisatie”* gekenmerkt, terwijl de versie met personal focus cues in vergelijking als *“los”* en *“persoonlijk”* werd getypeerd. Eén persoon gaf aan dat bij de versie met personal focus cues wel erg vaak de naam van de organisatie werd genoemd. Naast dat dit als overdreven werd omschreven, versterkte dit ook het beeld van de organisatie als een groep bij deze persoon. Bij de interne nieuwsbrief werden de versies met cues vergeleken met versies zonder cues. De tekst met organizational identity cues werd benoemd als *“enthousiast”* en *“maakt iedereen deel van het proces”*, terwijl dezelfde tekst zonder cues werd benoemd als *“zakelijk”* en *“serieus”*. De tekst met personal focus cues werd benoemd als *“op medewerker gericht”* en *“persoonlijk aanspreken”*, terwijl dezelfde tekst zonder cues werd benoemd als *“te algemeen”* en *“minder opdringerig”*.

Hoewel de interpretatie van de manipulaties en de toon correct was, was de voorkeur voor een versie met of zonder cues verschillend. Eén persoon vond de versie zonder organizational identity cues wenselijker, omdat deze zakelijker. Een ander gaf aan dat de

versie met organizational identity cues ook gezien kon worden als nadruk leggend op het managementteam en daardoor medewerkers het gevoel zou kunnen geven daar niet bij te horen. Eén persoon vond de versie zonder personal focus cues wenselijker, omdat de versie met cues als te opdringerig werd ervaren. Een ander gaf aan dat iemand zich bij de versie met personal focus cues juist minder aangesproken kan voelen, omdat diegene zich niet herkent in het beeld dat wordt geschetst. De meningen en interpretaties verschilden tussen de personen, zonder een duidelijk patroon en zonder een eenduidige voorkeur die hieruit resulteerde. Een dergelijke diversiteit was ook wenselijk voor het volledige onderzoek.

Uit de pretest bleek dat de manipulatie in de tekstfragmenten nauwkeurig was doorgevoerd. Op zinsniveau en woordniveau zijn enkele aanpassingen gedaan in de tekstfragmenten. De naam van de organisatie als tegenhanger voor de organizational identity cue ‘onze organisatie’ is waar mogelijk vervangen door ‘de organisatie’. Van enkele zinnen en woorden werd aangegeven dat deze te informeel waren geformuleerd (bijv.: ‘stelletjes’, vervangen door ‘koppels’) of te overdreven waren (bijv.: ‘duidelijk en mooi geïllustreerd rapport’, vervangen door ‘geïllustreerd rapport’). Het tekstfragment van de interne nieuwsbrief over de Vakantiebeurs bleek daarnaast ongeloofwaardige informatie te bevatten, dit is weggelaten uit het definitieve fragment. Ook de vraag omtrent de voornaam van deelnemers is geherformuleerd.

Uit de pretest bleek dat de doorvertaling van de manipulatie naar beeld minder eenduidig was. Hoewel de meeste foto’s correct werden geïnterpreteerd wat betreft manipulatie, verschilde de interpretatie per persoon. Bij de beelden behorende bij het klantenonderzoek-onderwerp gaven twee respondenten bij de foto met organizational identity cues aan dat voor hen één persoon als leider eruit sprong en hierdoor het groepsgevoel teniet werd gedaan. Twee anderen gaven echter aan dat de compositie voor hen juist het groepsgevoel benadrukte en de staande persoon de indruk wekte van een dynamische groep. Op basis van deze reacties zijn enkele alternatieve foto’s voorgelegd tijdens de pretest. Door de tegenovergestelde meningen en bij gebrek aan een geschikt alternatief is er echter voor gekozen de foto te behouden. Uit de pretest bleek daarnaast dat sommige foto’s door een enkele persoon als te druk of als te algemeen werden ervaren. Ook deze foto’s zijn behouden, nadat de alternatieven als minder geschikt werden bestempeld. De kwaliteit van de foto’s per onderwerp werd vrij gelijkwaardig bevonden.

Alle personen vonden het informatiedocument een hoge mate van realisme hebben, eveneens als de fictieve reisorganisatie Kairos Reizen. Het document werd beschreven als “*zeer professioneel*”. Geen van de personen wist waar het onderzoek over ging na het zien

van enkel één informatiedocument. Pas na het tonen van twee versies hadden de meeste personen een idee van het doel van het onderzoek. Hoewel niemand expliciet ‘identificatie’ noemde, benoemde het merendeel wel de manipulatie in het geheel of deels (zoals: “*persoonlijk aanspreken versus niet persoonlijk aanspreken*” en “*abstract met de organisatie als uitgangspunt of persoonlijk met de medewerker als uitgangspunt*”). Eén deelnemer meende op basis van de foto’s dat het doel van het onderzoek was om na te gaan of iemand een teamplayer was, graag in z’n eentje werkte of het werk centraal stelde.

Naast de kwalitatieve pretest om de manipulatie te controleren zijn de vier versies van het informatiedocument door twee personen op spelling, grammatica en zinsopbouw gecontroleerd. Ook de vragenlijst van het onderzoek zelf is door twee personen gecontroleerd.

2.3 Proefpersonen

In totaal hebben aan dit onderzoek 160 personen (68.13% vrouw, 31.88% man) deelgenomen. De deelnemers zijn verworven via LinkedIn, Facebook en e-mail. De deelnemers zijn bij het experiment in het eerste deel van het onderzoek willekeurig aan een conditie toegewezen ($n = 40$ per conditie). De gemiddelde leeftijd was 34 jaar en de mediaan 25 jaar ($SD = 15.03$), waarbij de jongste deelnemer 18 en de oudste 81 jaar was. Het overgrote deel van de deelnemers was hoger opgeleid: 41.88% heeft hoger beroeps onderwijs genoten en 35.00 % heeft wetenschappelijk onderwijs genoten. Een kleiner deel heeft middelbaar beroeps onderwijs (11.25%) genoten of middelbaar onderwijs (10.63%). Slechts 1.26% heeft geen opleiding gevolgd of enkel basisonderwijs. De werksituatie van de deelnemers was vrij gelijk verdeeld over fulltimers (26.88%), parttimers (23.13%), mensen met een bijbaan (26.88%) en mensen zonder baan (23.13%, waarvan 6.88% werkzoekende). In de discussie wordt de generaliseerbaarheid besproken.

Uit een χ^2 -toets tussen Geslacht en Conditie bleek geen verband te bestaan ($\chi^2 (3) = 4.92, p = .178$). Uit een eenwegsvariantie-analyse voor Leeftijd met als factor Conditie bleek geen significant effect ($F (3, 156) < 1$). Uit een χ^2 -toets tussen Opleidingsniveau (geen opleiding, basisonderwijs, middelbaar onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs zijn samen-gevoegd) en Conditie bleek geen verband te bestaan ($\chi^2 (6) = 2.42, p = .877$). Uit een χ^2 -toets tussen Werksituatie en Conditie bleek geen verband te bestaan ($\chi^2 (9) = < 1$). Uit een Kruskal-Wallis Test tussen Duur en Conditie bleek geen verband te bestaan ($H (3) = 2.39, p = .495$).

2.4 Instrumentatie

Het toetsende experiment en het exploratieve deel zijn samen in één vragenlijst geïntegreerd (zie bijlage G). Voor het experiment is een vragenlijst opgesteld om zowel de cognitieve, als de affectieve component van de afhankelijke variabele OI te meten. Hierna volgden enkele vragen om de kennis van de inhoud van het informatiedocument en de oplettendheid tijdens het lezen bij deelnemers te toetsen. Bij het exploratieve deel moesten deelnemers hun voorkeur aangeven voor een tekst- of beeldversie. Daarnaast zijn in het exploratieve deel open vragen gesteld om inzicht te krijgen in de voorkeur voor een versie en daarmee inzicht in de voorkeur voor organizational identity cues, personal focus cues of een neutrale versie.

Voorafgaand aan het experiment werd gevraagd naar de volgende persoonskenmerken: geslacht, leeftijd, voornaam, opleidingsniveau en werksituatie.

De mate van OI werd gemeten in navolging van Tanis en Beukeboom (2011). De cognitieve component van OI werd gemeten met 4 items met zevenpunts Likertschalen (*“helemaal mee oneens” – “helemaal mee eens”*): *“Wanneer ik mijzelf introduceer, refereer ik vaak naar Kairos Reizen”*, *“Ik identificeer mij met mijn collega’s”*, *“Kairos Reizen is geen reflectie van wie ik ben”* en *“Wanneer ik over Kairos Reizen spreek, gebruik ik vaker ‘wij’ in plaats van ‘zij’”*. De affectieve component van OI werd gemeten met 4 items met zevenpunts Likertschalen (*“helemaal mee oneens” – “helemaal mee eens”*): *“Ik ben blij om een medewerker te zijn van Kairos Reizen”*, *“Ik zou liever medewerker zijn van een andere organisatie”*, *“Wanneer mensen positief spreken over Kairos Reizen, dan voelt dat als een persoonlijk compliment”* en *“Ik vind Kairos Reizen een fijne organisatie”*. Om de interne consistentie van de gebruikte schaal en subschalen te controleren is Cronbach’s alpha uitgevoerd. De betrouwbaarheid van de hele schaal was goed: $\alpha = .871$. De betrouwbaarheid van de subschaal van de cognitieve component was adequaat: $\alpha = .732$. De betrouwbaarheid van de subschaal van de affectieve component was goed: $\alpha = .857$.

Om de oplettendheid en kennis van deelnemers te toetsen na het lezen van het informatiedocument, zijn zes meerkeuzevragen en tien waar-niet waar vragen opgesteld. Een voorbeeld van een meerkeuzevraag: *“Heeft Kairos Reizen een slogan”* (*“Ja, namelijk: creating memories together”*, *“Ja, namelijk: escaping completely”*, *“Ja, namelijk: seizing every moment”*, *“Nee”*). Een voorbeelden van een waar-niet waar vraag: *“In het informatiedocument staat de strategie voor de komende 5 jaar beschreven”*. Twee vragen werd door een te groot percentage van de deelnemers foutief beantwoord en zijn daarom weggelaten uit de analyse, namelijk: *“Het gebouw van Kairos Reizen heeft ...[aantal verdiepingen]”* (98% fout) en *“Gedurende de proefperiode van een half jaar wordt*

maandelijks een evaluatiegesprek gevoerd met de leidinggevende” (43% fout). De rest van de vragen werd door 24% of minder fout beantwoord en zijn meegenomen in de verdere analyse.

Het exploratieve deel van het onderzoek bestond uit meerkeuzevragen en open vragen. Bij de meerkeuzevragen moesten deelnemers uit twee tekstversies of drie foto's de versie kiezen die volgens hen het meest OI zou verhogen. Na elke meerkeuzevraag is de volgende open vraag gesteld: “*Waarom kies je voor deze tekstversie? Leg uit.*” of “*Waarom kies je voor deze foto? Leg uit.*”. Deze open vragen dienen om inzicht te krijgen in de voorkeur voor een versie en daarmee inzicht in de voorkeur voor *organizational identity cues*, *personal focus cues* of een neutrale versie.

2.5 Procedure

Het onderzoek was volledig digitaal. Het onderzoek werd individueel afgenomen in een ongecontroleerde setting. Bij de uitnodiging via LinkedIn, Facebook of e-mail ontvingen deelnemers informatie over de verwachte duur van het onderzoek en dat het onderzoek enkel via een computer of laptop toegankelijk was. Alle deelnemers hebben toestemming verleend voor het gebruik van hun gegevens voor het onderzoek. De gemiddelde afname duurde 30 minuten, waarbij de snelste de vragenlijst afrondde na 10 minuten en de langste na 2 dagen, 17 uur en 38 minuten. Hieruit is af te leiden dat ook de tijd dat een vragenlijst ongebruikt geopend stond, is meegerekend. Dit zorgt voor een vertekend beeld. Wanneer de uitschieters niet worden meegerekend, deed 80% tussen de 16 en 51 minuten over de vragenlijst.

Tijdens het onderzoek werden deelnemers via de vragenlijst geïnstrueerd om zich in te beelden dat ze waren aangenomen als medewerker communicatie bij de reisorganisatie Kairos Reizen en het informatiedocument aandachtig en ononderbroken door te nemen (exacte instructies staan in bijlage G). Voorafgaand aan het lezen van het informatiedocument werden deelnemers erop gewezen dat ze naderhand vragen moesten beantwoorden ter controle van hun kennis en oplettendheid. Deelnemers werden hier vooraf van op de hoogte gesteld om hun oplettendheid en focus te bevorderen. Bij het exploratieve deel van het onderzoek kregen respondenten de opdracht om de tekst- of beeldversie te kiezen die volgens hen het meest OI zou verhogen. De volgorde van de tekstversies en foto's per onderwerp was gerandomiseerd, zodat de manipulatie minder zou opvallen. Verder was de procedure voor elke deelnemer volledig gelijk.

Tot slot konden deelnemers hun e-mailadres achterlaten om eenmalig informatie te ontvangen over de uitkomsten van het onderzoek.

2.6 Analyse

Voor de analyse van het experiment zijn verschillende statistische toetsen uitgevoerd. Om de relatie tussen organizational identity cues en personal focus cues met betrekking tot de cognitieve en affectieve component van OI te meten, zijn er verschillende onafhankelijke *t*-toetsen en tweeweg variantie-analyses uitgevoerd. Hierbij was het meetniveau van organizational identity cues en personal focus cues nominaal, aangezien deze aanwezig, dan wel afwezig waren in tekst of beeld. De metingen van cognitieve identificatie en affectieve identificatie waren van intervalniveau, aangezien hier gebruik werd gemaakt van de gemiddelde score van verschillende zevenpunts Likertschalen.

Voor de analyse van het exploratieve deel van het onderzoek zijn eerst alle gegeven antwoorden per onderwerp gecodeerd door deze versimpeld samen te vatten. Om inzicht te krijgen in mogelijke patronen binnen de antwoorden zijn de gecodeerde antwoorden op verschillende manier gegroepeerd, namelijk naar onderwerp, naar het soort argumentatie en naar gekozen versie en cuesoort, waarbij tevens onderscheid werd gemaakt tussen teksten of foto's. In de resultatensectie wordt dit verder besproken. Hoewel de gecodeerde antwoorden bij het groeperen als leidraad werden gebruikt, zijn ze gedurende de gehele analyse aan het oorspronkelijke antwoord gekoppeld gebleven.

3. Resultaten

Allereerst worden de resultaten van het experiment besproken, waarna de resultaten van het exploratieve deel worden besproken.

3.1 Resultaten uit het experiment

In **Tabel 5** staan de gemiddelde scores van de afhankelijke variabelen OI, Cognitieve OI en Affectieve OI naar aanwezigheid of afwezigheid van Organizational identity cues en Personal focus cues. In **Tabel 6** worden de gecombineerde resultaten per conditie weergegeven aan de hand van de gemiddelde scores van de afhankelijke variabelen OI, Cognitieve OI en Affectieve OI.

Uit een *t*-toets van Organizational identity cues op Cognitieve identificatie bleek geen significant effect ($t(158) = .40, p = .691$). Uit een *t*-toets van Personal focus cues op Affectieve identificatie bleek geen significant effect ($t(158) = .43, p = .666$). Uit een *t*-toets van Organizational identity cues op Affectieve identificatie bleek geen significant

effect ($t(158) = 1.20, p = .232$). Uit een t -toets van Personal focus cues op Cognitieve identificatie bleek geen significant effect ($t(158) = 1.42, p = .157$).

Uit de tweeweg variantie-analyse van Organizational identity cues en Personal focus cues bleek geen significant hoofdeffect van Organizational identity cues ($F(1, 156) < 1$) en ook geen significant hoofdeffect van Personal focus cues ($F(1, 156) < 1$). Er trad ook geen interactie op tussen Organizational identity cues en Personal focus cues ($F(1, 156) < 1$).

Uit de tweeweg variantie-analyse van Organizational identity cues en Personal focus cues op Cognitieve identificatie bleek geen significant hoofdeffect van Organizational identity cues ($F(1, 156) < 1$) en ook geen significant hoofdeffect van Personal focus cues ($F(1, 156) = 1.43, p = .234$). Er trad ook geen interactie op tussen Organizational identity cues en Personal focus cues ($F(1, 156) < 1$).

Uit de tweeweg variantie-analyse van Organizational identity cues en Personal focus cues op Affectieve identificatie bleek geen significant hoofdeffect van Organizational identity cues ($F(1, 156) < 1$) en ook geen significant hoofdeffect van Personal focus cues ($F(1, 156) = 1.43, p = .234$). Er trad ook geen interactie op tussen Organizational identity cues en Personal focus cues ($F(1, 156) < 1$).

Tabel 5. De gemiddelde scores van OI, Cognitieve OI en Affectieve OI naar aanwezigheid of afwezigheid van Organizational identity cues en Personal focus cues (1 = zeer laag, 7 = zeer hoog; standaarddeviaties staan tussen haakjes)

	Organizational identity cues		Personal focus cues	
	Afwezig $n = 80$	Aanwezig $n = 80$	Afwezig $n = 80$	Aanwezig $n = 80$
Cognitieve identificatie	4.82 (1.04)	4.89 (1.05)	5.53 (1.09)	5.75 (.91)
Affectieve identificatie	4.76 (1.14)	4.95 (.92)	5.60 (1.08)	5.67 (.93)

Tabel 6. De gemiddelde scores van OI, Cognitieve OI en Affectieve OI naar Conditie (1 = zeer laag, 7 = zeer hoog; standaarddeviaties staan tussen haakjes)

Organizational identity cues	Afwezig		Aanwezig	
	Afwezig $n = 40$	Aanwezig $n = 40$	Afwezig $n = 40$	Aanwezig $n = 40$
Organisatiele identificatie	5.12 (1.13)	5.23 (.85)	5.24 (.92)	5.40 (.85)
Cognitieve identificatie	4.77 (1.22)	4.88 (.83)	4.74 (1.07)	5.03 (1.01)
Affectieve identificatie	5.48 (1.16)	5.58 (1.02)	5.73 (.98)	5.77 (.84)

cues ($F(1, 156) = 2.00, p = .159$) en ook geen significant hoofdeffect van Personal focus cues ($F(1, 156) < 1$). Er trad ook geen interactie op tussen Organizational identity cues en Personal focus cues ($F(1, 156) < 1$).

3.2 Resultaten uit het exploratieve deel

Allereerst wordt besproken hoe de voorkeuren van respondenten waren verdeeld tussen versies met organizational identity cues, versies met personal focus cues en neutrale versies. Respondenten hadden de opdracht gekregen om de versie te kiezen die volgens hen OI het meest zou verhogen. Ten tweede wordt een beeld geschetst van de verschillende soorten argumenten die respondenten gebruikten om hun keuze te onderbouwen. Ten derde wordt besproken welke verschillen en overeenkomsten de argumentatie vertoonde tussen versies met organizational identity cues, versies met personal focus cues en neutrale versies. Als laatste wordt besproken of de argumentatie verschilde tussen tekst- en beeldonderwerpen. De bevindingen worden ondersteund middels citaten van de gegeven antwoorden. In bijlage H wordt per tekst- en beeldonderwerp afzonderlijk de essentie geschetst van de gegeven antwoorden in relatie tot de voorkeur voor aanwezige, dan wel afwezige cues.

3.2.1. Voorkeur per onderwerp voor versie met of zonder cues

In **Tabel 7** staat per onderwerp het percentage vermeld waarin respondenten een voorkeur hadden voor een bepaalde versie. Ook is in de tabel het gemiddelde percentage en het gemiddelde aantal respondenten dat een voorkeur had voor een versie berekend voor tekst, foto's en alles samen. Bij teksten verkoos het overgrote deel van de respondenten de versie met cues, ongeacht of dit organizational identity cues (84%) of personal focus cues (93%) waren. Bij foto's koos een ruime meerderheid van de respondenten de foto met organizational identity cues (75%). Er waren minimale verschillen tussen het percentage respondenten dat de foto met personal focus cues (16%) verkoos en het percentage respondenten dat de neutrale foto (10%) verkoos. Wanneer de voorkeur bij teksten en foto's samen wordt genomen, blijken respondenten alsnog organizational identity cues (79%) boven personal focus cues (49%) en neutrale uitingen (17%) te verkiezen.

3.2.2 Soorten argumenten in gegeven uitleg

In totaal zijn er 1600 onderbouwingen verzameld, verdeeld over de tien onderwerpen. Hoewel het merendeel van de onderbouwingen uniek was, zijn er wel verschillende soorten argumenten te onderscheiden. Een onderbouwing kan daarbij bestaan uit één argument, maar

kan ook meerdere argumenten bevatten. In totaal zijn er tien soorten argumenten in de gegeven antwoorden te onderscheiden, namelijk: (1) teken objectief opmerken, (2) toon of sfeer van gehele tekst of foto, (3) interpretatie van of associatie met deel van tekst of foto, (4) direct gevoel, (5) directe actie of effect, (6) gevoel of effect op de langere termijn, (7) mate waarin tekst of foto passend of nuttig is, (8) wenselijkheid als algemene wijsheid, (9) oppervlakkig of niet onderbouwd en (10) kwaliteit. In **Tabel 8** staat per soort argument een korte uitleg en enkele voorbeelden van gegeven antwoorden. Respondenten

Tabel 7. Het percentage Voorkeur naar Versie (versie met organizational identity cues, personal focus cues of geen cues) (aantallen respondenten staan tussen haakjes); samen met het gemiddelde percentage Voorkeur per tekstonderwerpen, beeldonderwerpen en alle tien onderwerpen samen

Versie	Percentage voorkeur		
	Organizational identity cues	Personal focus cues	Geen cues
1. Tekst van aanhef	-	92% (<i>n</i> = 147)	8% (<i>n</i> = 13)
2. Tekst over klantenonderzoek	93% (<i>n</i> = 148)	-	8% (<i>n</i> = 12)
3. Foto over klantenonderzoek	76% (<i>n</i> = 121)	13% (<i>n</i> = 21)	11% (<i>n</i> = 18)
4. Tekst over vakbeurs	-	92% (<i>n</i> = 147)	8% (<i>n</i> = 13)
5. Foto over vakbeurs	69% (<i>n</i> = 110)	24% (<i>n</i> = 38)	8% (<i>n</i> = 12)
6. Tekst over intranet	71% (<i>n</i> = 113)	-	29% (<i>n</i> = 47)
7. Foto over intranet	76% (<i>n</i> = 121)	12% (<i>n</i> = 19)	13% (<i>n</i> = 20)
8. Tekst over moorddiner	89% (<i>n</i> = 142)	-	11% (<i>n</i> = 18)
9. Foto over moorddiner	79% (<i>n</i> = 126)	13% (<i>n</i> = 20)	9% (<i>n</i> = 14)
10. Tekst over uitje	-	96% (<i>n</i> = 153)	4% (<i>n</i> = 7)
Gemiddelde bij teksten	84% (<i>n</i> = 134)	93% (<i>n</i> = 149)	11% (<i>n</i> = 18)
Gemiddelde bij foto's	75% (<i>n</i> = 120)	16% (<i>n</i> = 25)	10% (<i>n</i> = 16)
Gemiddelde totaal	79% (<i>n</i> = 126)	49% (<i>n</i> = 78)	11% (<i>n</i> = 17)

Tabel 8. Verschillende soorten argumenten in de onderbouwingen bij het exploratieve deel van het onderzoek; samen met uitleg en enkele voorbeelden van gegeven antwoorden

Soort argument	Uitleg	Voorbeelden
Teken objectief opmerken	Zichtbaar teken noemen zonder hier een subjectief oordeel aan te verbinden; dit teken kon zowel tekstueel als visueel zijn	<i>“Spreekt in ‘we’vorm” en “Mensen in beeld”</i>
Toon of sfeer van gehele tekst of foto	Op basis van de gehele tekst of foto een toon of sfeer afleiden	<i>“Persoonlijker, maakt het menselijker en minder afstandelijk”, “Ziet er professioneel uit” en “Kort maar krachtig”</i>
Interpretatie van of associatie met deel van tekst of foto	Een interpretatie of associatie maken op basis van één of meerdere tekens in de tekst of foto; verschillend van de tweede manier doordat het subjectieve oordeel aan een deel van de tekst of foto werd verbonden, in plaats van aan de gehele uiting	<i>“Met het gebruik van ‘we’ wordt het als groepsprestatie benadrukt, in plaats van als prestatie van een organisatie” en “Hierin is interactie en overleg te zien”</i>
Direct gevoel	Gevoel benoemen dat door de tekst of foto direct werd opgewekt; dit werd zowel benoemd vanuit de eerste persoon, als vanuit de derde persoon	<i>“Zo voel ik me gekend door het bedrijf” en “Dit kan een medewerker het gevoel geven dat zijn bijdrage in de organisatie van waarde is en er toe doet”</i>
Directe actie of effect	Veronderstellen dat het lezen van de tekst of het zien van de foto vrij direct een bepaalde actie zou kunnen oproepen of een bepaald effect zou kunnen opwekken	<i>“. . . als medewerker heb je dan sneller de neiging om je op te geven” en “In deze foto kan iedereen zich verplaatsen”</i>

Tabel 8. (Vervolg)

Soort argument	Uitleg	Voorbeelden
Gevoel of effect op de langere termijn	Verwachting uitspreken dat de tekst of foto zou kunnen bijdragen aan het ontwikkelen of versterken van een gevoel of effect op de langere termijn; veelal abstractere en complexere gevoelens, zoals identificatie en verbondenheid	<i>“Ik denk dat door veel ‘we’ gebruiken het eenheidsgevoel wordt versterkt” en “Door het gebruiken van je kan de lezer zich beter identificeren met het bedrijf”</i>
Mate waarin tekst of foto passend of nuttig is	Eisen stellend aan de mate waarin de tekst of foto passend of nuttig was; in relatie tot de beoogde doelgroep, de nieuwsbrief als medium, het onderwerp en de geschetste werkelijkheid van de fictieve reisorganisatie Kairos Reizen	<i>“. . . dat is niet wat je wil voor een tekst over een personeelsuitje” en “Het is een bijeenkomst. Dan is het leuker om de mensen te zien die aanwezig waren onder andere”</i>
Wenselijkheid als algemene wijsheid	Wenselijkheid uitspreken als een soort algemene wijsheid, zonder dit te verbinden aan de tekst of foto	<i>“Personaliseren werkt altijd beter” en “Iedereen vindt het geweldig om op foto’s te staan”</i>
Oppervlakkig of niet onderbouwd	Oppervlakkige onderbouwing of zonder inhoudelijke onderbouwing; uiteenlopend van geen verschil opmerken tot het verkiezen van teksten en foto’s zonder enige vorm van onderbouwing	<i>“Gevoelsmatig beter”, “Het leest prettiger dan de andere” en “Spreekt meer aan”</i>
Kwaliteit	Op basis van de kwaliteit van de tekst of de foto; tevens in relatie tot de andere tekstversie of foto’s bij het onderwerp	<i>“Tweede stukje heeft lange, slechtlopende zinnen”, “Helderste foto, niet te rommelig” en “. . . al vind ik [de foto’s] eigenlijk allemaal niet heel erg passen”</i>

combineerden verschillende soorten argumenten om meerdere redenen toe te lichten of om verschillende versies met elkaar te vergelijken (voorbeeld van uitleg, vergelijking op basis van mate waarin de tekst passend is: *“Ze zijn allebei geschikt maar de tweede vind ik beter passen bij de inhoud van het bericht.”*).

3.2.3 Verschillen en overeenkomsten van argumentatie in relatie tot de manipulatie van cues

Argumentatie bij tekst. Bij teksten merkten respondenten de manipulatie op van zowel organizational identity cues, als personal focus cues in dezelfde mate op. Respondenten ervaarden de toon van teksten met organizational identity cues als *“persoonlijk”*, *“informeel”* en *“minder afstandelijk”*, al dan niet gerelateerd aan het gebruik van ‘we’ en ‘onze’. Respondenten ervaarden de toon van teksten met personal focus cues als *“persoonlijk”*, *“vriendelijker”* en *“toegankelijk”*, al dan niet gerelateerd aan het gebruik van ‘je’ en ‘jou’. Beide cues werden dus geïnterpreteerd als *“persoonlijker”* in vergelijking met de neutrale teksten. De toon van neutrale teksten werd gekenmerkt als *“neutraal”*, *“professioneel”*, *“concreter”* en *“afstandelijker”*. Bij beide cuesoorten werd opgemerkt dat een teveel aan ‘je’ of ‘we’ in een tekst negatieve gevolgen kon hebben voor de toon (voorbeeld van een uitleg: *“Maar als deze stijl consistent gehanteerd wordt, dan hangt de hele brief van ‘je’ en ‘we’ aan elkaar. Een beetje balans is nodig om het niet te onprofessioneel te doen lijken”*). Het gebruik van ‘we’ als organizational identity cue werd daarnaast gerelateerd aan hiërarchie en kon hierdoor een negatief effect oproepen door respondenten juist het gevoel te geven buiten gesloten te worden (voorbeeld van uitleg: *“We komt in de andere tekst naar voren als een andere groep waar de lezer niets mee te maken heeft”*).

Bij teksten met organizational identity cues verbonden respondenten aan de toon van de tekst verschillende associaties, voornamelijk gerelateerd aan gedeelde verantwoordelijkheid en samenwerken (voorbeeld van uitleg: *“Het gevoel dat je het samen gaat doen, dus ook samen verantwoordelijk bent”*). Bij teksten met personal focus cues en neutrale teksten verbonden respondenten echter vrijwel geen associaties aan de toon van de tekst.

Bij teksten merkten respondenten bij beide cuesoorten op dat ze directe gevoelens ervaarden. Bij teksten met organizational identity cues waren dit voornamelijk gevoelens gelinkt aan het team of aan de organisatie (voorbeeld van een uitleg: *“Door gebruik van ‘we’ creëer je meer het gevoel van teamwork, het samen doen”*). Respondenten voelden zich een waardevol onderdeel van de organisatie en kregen het gevoel dat zij ook hadden bijgedragen aan het succes of de groepsprestatie (voorbeeld van uitleg: *“het gaat over ‘we’ als groep*

collega's die samen iets voor elkaar hebben gekregen. De uitslag voelt dan meer als gezamenlijke prestatie"). Bij teksten met personal focus cues waren dit voornamelijk gevoelens die gelinkt waren aan het individu of aan de organisatie (voorbeeld van een uitleg: *"Omdat je persoonlijk wordt aangesproken en dus het gevoel krijgt dat je niet te missen bent"*). Respondenten voelden zich bij teksten met personal focus cues als individu aangesproken en veel minder een *"nummertje"*. Respondenten voelden zich hierdoor meer als individuele werknemer gewaardeerd (voorbeeld van uitleg: *"Door iemand persoonlijk aan te spreken, geef je diegene ook het gevoel dat hij/zij belangrijk is en bekend is binnen de organisatie"*). Teksten met personal focus cues gaf respondenten ook het gevoel dat de organisatie hun ontwikkeling of aanwezigheid belangrijk vond (voorbeeld van uitleg: *"Persoonlijke benadering geeft medewerkers het idee dat de organisatie dit regelt voor hun persoonlijke belang, en dat het niet zomaar een programma is voor alle medewerkers."*). Bij neutrale teksten werden vrijwel geen directe gevoelens genoemd. Beide cuesoorten zorgden volgens respondenten voor een verhoogde betrokkenheid. Tevens werden sommige teksten met cues als enthousiasmerend en stimulerend ervaren (voorbeeld van uitleg: *"... sneller mensen zal motiveren om zich aan te melden"*). Teksten met organizational identity cues zouden daarnaast ook bijdragen aan het versterken of oproepen van *"verbondenheid"*, *"wij-gevoel"* en *"identificatie"* met de organisatie. Neutrale teksten zijn door de respondenten niet gerelateerd aan gevoelens of effecten op korte of lange termijn.

Hoewel respondenten de neutrale teksten niet verbonden aan associaties, gevoelens of effecten, was de mate waarin de tekst geschikt werd bevonden bij het desbetreffende onderwerp een vaak terugkerend argument (voorbeeld van een uitleg: *"Hierbij denk ik dat een professionelere uitstraling door het vermijden van de eerste persoon als spreekvorm de boodschap ten goede komt"*). Bij teksten waarin wel cues aanwezig waren, werd dit in verhouding minder vaak genoemd (voorbeeld van uitleg: *"Een personeelsuitje is wel bij uitstek een groepsding wat het gebruik van 'we' om de saamhorigheid te bevorderen rechtvaardigt"*). Bij teksten met cues werd, naast de mate waarin de tekst paste bij het onderwerp, ook de mate waarin de tekst paste bij de fictieve reisorganisatie Kairos Reizen genoemd (voorbeeld van een uitleg: *"Voor mijn gevoel probeert dit bedrijf zoveel mogelijk als 1 geheel over te komen, het lijkt me dan goed om iedereen persoonlijk aan te spreken"*).

Argumentatie bij foto's. Bij foto's merkten respondenten vooral bij de foto's met organizational identity cues de aanwezigheid van de cues op. Respondenten waardeerden het zien van mensen en gezichten op de foto's, al dan niet omdat dit voor herkenning zorgde (voorbeeld van uitleg: *"Er zijn meer gezichten te zien, dus meer aanknopings- en*

herkenningspunten”). Bij foto’s met personal focus cues en neutrale foto’s werden de personen of objecten op de foto in mindere mate expliciet benoemd. Respondenten benoemden vrijwel alleen bij foto’s met personal focus cues de sfeer van de foto. Dit was echter sterk afhankelijk van de foto (voorbeelden van een uitleg: “*vernieuwend*”, “*professioneel*” en “*grappig*”). Vrijwel alle foto’s riepen associaties op bij respondenten, alhoewel de neutrale foto’s in mindere mate. De genoemde associaties vertoonden veel variatie tussen de vier onderwerpen. Foto’s met organizational identity cues werden vaak in verband gebracht met woorden als “*team*”, “*overleg*”, “*samenwerken*”, “*gezelligheid*” en “*sociale interactie*”. De associaties bij foto’s met personal focus cues waren minder eenduidig en verschilden sterk per onderwerp.

Bij foto’s merkten respondenten vrijwel alleen bij foto’s met organizational identity cues op dat ze directe gevoelens ervaarden, zoals betrokkenheid bij de foto en het gevoel deel uit te maken van de groep (voorbeeld van een uitleg: “*Samen het intranet vernieuwen, draagt bij aan het gevoel . . . erbij te horen*”). Foto’s met organizational identity cues gaf respondenten verder het gevoel dat collega’s en de organisatie open stonden voor hun inbreng (voorbeeld van uitleg: “*Je ziet bij deze foto goed de collegialiteit, collega’s lijken hier open te staan voor elkaars ideeën, dus ook voor die van de collega’s die de nieuwsbrief lezen*”). Ook verwachtten respondenten dat de foto’s met organizational identity cues zouden kunnen bijdragen aan het versterken of oproepen van “*verbondenheid*” en “*teamgevoel*” (voorbeeld van een uitleg: “*. . . hierdoor voel je je meer verbonden met collega’s en de organisatie*”). De directe effecten die door respondenten genoemd werden, waren willekeurig en niet direct toe te kennen aan de manipulatie van een cuesoort of het onderwerp van een foto.

Neutrale foto’s werden door respondenten voornamelijk gekozen, omdat ze vonden dat er nadruk op het onderwerp gelegd moest worden. Beide soorten cues werden gerelateerd aan de mate waarin de foto paste bij het onderwerp en de mate waarin de foto paste bij de fictieve reisorganisatie Kairos Reizen (voorbeelden van uitleg: “*Wanneer het ‘wij-gevoel’ in een organisatie belangrijk is, is het denk ik ook van belang dit in de foto’s uit te stralen*” en “*. . . dat sluit goed aan op de kernwaarden van Kairos Reizen*”). Respondenten gaven echter ook aan dat ze een foto enkel hadden gekozen bij gebrek aan goede alternatieven (voorbeeld van uitleg: “*Persoonlijk keur ik al deze foto’s af en zie ik geen nut in het toevoegen van een van deze foto’s*”). Respondenten gaven ook dat ze een foto enkel hadden gekozen, omdat ze zich niet identificeerden met de personen op de andere foto’s (voorbeeld van uitleg: “*. . . ik identificeer me totaal niet met die mensen. Ligt misschien aan hun houding; ze zien eruit als een stel oude wijven op een theekransje*”).

3.2.4 Verschillen en overeenkomsten van argumentatie bij tekst en beeld

Naast dat de argumentatie per gekozen versie en cuesoort is vergeleken, is ook de argumentatie bij tekst en de argumentatie bij beeld vergeleken. De mate waarin respondenten objectief de aanwezigheid van een teken opmerkten was vrij gelijk bij tekstuele onderwerpen en bij visuele onderwerpen. Het opmerken van een teken bij tekstuele onderwerpen droeg eraan bij dat respondenten een bepaalde toon toekenden aan de gehele tekst (voorbeeld van uitleg: *“Samen en we – voelt persoonlijker . . . minder afstandelijker en zakelijker”*). Het opmerken van een teken bij visuele onderwerpen droeg eraan bij dat respondenten associaties maakten op basis van het teken en het teken op een bepaalde manier interpreteerden (voorbeeld van uitleg: *“Geeft meeste actie weer, en meer mensen, dus lijkt het alsof er serieus iets met het klantonderzoek gebeurt”*). Bij visuele onderwerpen werden echter vrijwel geen opmerkingen gemaakt over de algemene toon of sfeer van een foto en bij tekstuele onderwerpen bleven associaties en interpretaties vrijwel volledig achterwege.

Bij tekstuele onderwerpen benoemden respondenten veelvuldig directe gevoelens die de tekst bij hen opwekte (voorbeeld van uitleg: *“Door het gebruiken van 'we', krijg je als lezer van de nieuwsbrief toch het gevoel dat je deel uitmaakt van een groep. Hierdoor krijg je een groter groepsgevoel, en voel je dus automatisch meer betrokkenheid.”*). Ook benoemden respondenten bij tekstuele onderwerpen relatief gezien vaak dat de tekst kon bijdragen aan het opwekken of versterken van een gevoel of effect op de lange termijn (voorbeeld van uitleg: *“[Deze tekst] . . . zal de kans verhogen dat medewerkers zich sneller of meer zullen identificeren met Kairos”*). Bij visuele onderwerpen is dit zeer sporadisch genoemd. Zowel bij visuele onderwerpen, als bij tekstuele onderwerpen benoemden respondenten mogelijke directe effecten van de tekst of foto (voorbeeld van uitleg: *“Mensen gaan sneller over tot actie als ze persoonlijk worden aangesproken”*).

Respondenten baseerden hun keuze zowel bij tekstuele, als bij visuele onderwerpen op basis van de mate waarin een tekst of foto passend was bij het desbetreffende onderwerp (voorbeelden van uitleg: *“Foto 2 toont het beste wat men tijdens de bijeenkomst doet”* en *“Deze zakelijke tekst past beter bij het technische aspect van intranet”*). Daarbij baseerden respondenten bij visuele onderwerpen hun uitleg in sterke mate op basis van hoe goed de foto de sfeer van het onderwerp verbeeldde (voorbeeld van uitleg: *“De andere twee foto's geven niet de sfeer weer die je zou willen neerzetten als je het hebt over een drukbezochte, interessante stand op een beurs”*). Bij tekstuele onderwerpen baseerden respondenten hun keuze meer op basis van de mate waarin dit passend was bij een interne nieuwsbrief als medium (voorbeeld van uitleg: *“Het is een nieuwsbrief voor medewerkers, dit mag best*

persoonlijk”). Respondenten benoemden zowel bij tekstuele, als bij visuele onderwerpen ook de samenhang met de fictieve reisorganisatie Kairos Reizen, al zij het in mindere mate (voorbeeld van uitleg: “... ik verwacht dat collega's elkaar aanspreken met voornamen in het bedrijf (kleine organisatie)”).

4. Conclusie

In dit onderzoek is de verdeling van OI in een cognitieve en affectieve component in relatie tot organizational identity cues en personal focus cues onderzocht middels een toetsend experiment en een exploratieve meerkeuzevragen en open vragen. Hoewel er in het experiment geen ondersteuning is gevonden voor een effect van cues op een of beide componenten van OI, blijkt uit het exploratieve deel van het onderzoek dat de twee cuesoorten wel degelijk verschillend gepercipieerd te worden.

Hypothese 1 stelt dat het gebruik van organizational identity cues een positief effect heeft op de cognitieve component van OI, vergeleken met wanneer er geen organizational identity cues worden gebruikt. Deze hypothese moet verworpen worden, aangezien er in het experiment geen significant effect is gevonden.

Hypothese 2 stelt dat het gebruik van personal focus cues een positief effect heeft op de affectieve component van OI, vergeleken met wanneer er geen personal focus cues worden gebruikt. Deze hypothese moet verworpen worden, aangezien er in het experiment geen significant effect is gevonden.

Hypothese 3 stelt dat het gebruik van organizational identity cues geen invloed heeft op de affectieve component van OI. Deze hypothese is bevestigd, aangezien er in het experiment inderdaad geen significant verschil werd gevonden voor affectieve identificatie tussen lezers van de informatiedocumenten zonder organizational identity cues en lezers van de informatiedocumenten met deze cues. Organizational identity cues hebben dus niet onverwachts de andere component van OI beïnvloed.

Hypothese 4 stelt dat het gebruik van personal focus cues geen invloed heeft op de cognitieve component van OI. Deze hypothese is bevestigd, aangezien er in het experiment inderdaad geen significant verschil werd gevonden voor cognitieve identificatie tussen lezers van de informatiedocumenten zonder personal focus cues en lezers van de informatiedocumenten met deze cues. Personal focus cues hebben dus niet onverwachts de andere component van OI beïnvloed.

Hypothese 5 stelt dat het gebruik van zowel organizational identity cues, als personal focus cues leidt tot een hogere mate van OI, dan wanneer er enkel organizational identity

cues, enkel personal focus cues of geen cues worden gebruikt. Deze hypothese moet verworpen worden, aangezien er in het experiment geen significant effecten zijn gevonden.

Hoewel er in het experiment geen ondersteuning is gevonden voor een effect van organizational identity cues, dan wel personal focus cues op de componenten van OI (respectievelijk hypothese 1 en 2), valt uit het exploratieve deel te concluderen dat er wel degelijk verschillen zijn in hoe de twee cuesoorten worden gepercipieerd. Organizational identity cues in tekst en foto's riepen bij respondenten gevoelens en associaties op die gelinkt waren aan het team van collega's of aan de organisatie. Personal focus cues in tekst riepen bij respondenten voornamelijk gevoelens op die gelinkt waren aan het individu, al dan niet in relatie tot de organisatie. Personal focus cues in foto's riepen niet deze gevoelens op. Neutrale teksten en foto's werden vrijwel niet gerelateerd aan gevoelens en associaties.

Van beide cuesoorten werd verwacht dat ze zouden bijdragen aan een verhoogde betrokkenheid van medewerkers. Van organizational identity cues in tekst en foto's werd daarnaast verwacht dat ze ook zouden bijdragen aan het versterken of oproepen van verbondenheid met collega's, teamgevoel en identificatie met de organisatie. Personal focus cues in tekst en foto's werden vrijwel niet gerelateerd aan verbondenheid of identificatie. Neutrale teksten en foto's werden helemaal niet gerelateerd aan betrokkenheid, verbondenheid of identificatie.

Wanneer respondenten het doel werd gesteld om de identificatie met de organisatie te verhogen, verkoos het overgrote deel van de respondenten dan ook teksten met cues boven neutrale teksten, ongeacht de cuesoort. Bij foto's bleken respondenten een sterke voorkeur te hebben voor foto's met organizational identity cues. Slechts een klein deel verkoos een foto met personal focus cues of een neutrale foto, waarbij de percentages weinig van elkaar verschilden.

5. Discussie

Het doel van dit onderzoek was om met behulp van empirisch onderzoek bewijs te leveren voor de verdeling van OI in een cognitieve en affectieve component. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende organizational identity cues en personal focus cues (zie **Tabel 1**). Er is echter geen bewijs geleverd voor de verdeling van OI in twee componenten met behulp van deze twee soorten cues. Er zijn verschillende verklaringen mogelijk voor het uitblijven van significante effecten.

Ten eerste is het mogelijk dat de gebruikte cues anders worden gepercipieerd dan op grond van de literatuur werd verwacht (o.a.: Andersen & Maier, 2012; Tanis & Beukeboom,

2011). Hierdoor zou een cuesoort niet slechts één component van OI aanspreken, maar ook de andere component kunnen beïnvloeden. Deze verklaring wordt ondersteund door resultaten uit het exploratieve deel van het onderzoek. Hoewel respondenten de twee cuesoorten wel herkenden en benoemden als verschillende soorten, waren de interpretaties en associaties niet geheel volgens verwachting. Van organizational identity cues werd verwacht dat deze enkel de cognitieve component zouden beïnvloeden, het deel waarbij een individu zich realiseert dat hij lid is van een organisatie (Van Dick, 2001). Hoewel deze cues door respondenten hieraan werden verbonden, werden ze ook gerelateerd aan gevoelens van waardering, gevoelens in relatie tot de groep en betrokkenheid. Dit zijn alle drie aspecten die aan de affectieve component van OI toebehoren, deze verwijst namelijk naar “de emotionele betrokkenheid met de groep en de gevoelens die iemand heeft over het lidmaatschap, inclusief trots, waardering en saamhorigheid” (Edwards, 2005). De organizational identity cues zoals die in dit onderzoek zijn gemanipuleerd, hebben wellicht naast het cognitieve component van OI, ook het affectieve component beïnvloed. De gevoelens en associaties die gerelateerd werden aan personal focus cues, komen wel overeen met de desbetreffende component, namelijk de affectieve component van OI. Het is waardevol om vervolgonderzoek uit te voeren naar de gevoelens en associaties die specifieke cues oproepen, aangezien respondenten de twee verschillende cuesoorten immers wel herkenden. Dit draagt bij aan de kennis over de specifieke werking van cues en welke cues welke component van OI kunnen beïnvloeden. De gebruikte cues in dit onderzoek zijn gebaseerd op onderzoek van Andersen en Maier (2012) en Tanis en Beukeboom (2011) waarin verschillende cues en strategieën worden aangedragen. Het is aannemelijk dat bijvoorbeeld de strategie ‘*recognition of collective contribution*’ de identiteit van de organisatie benadrukt, maar ook een gevoel van waardering oproept en zo de affectieve component van OI kan aanspreken.

Een tweede verklaring is dat de werking van cuesoorten afhankelijk is van externe factoren, zoals het onderwerp, de mate van gebruik, de toon of sfeer van een tekst of foto en eerdere communicatie. Respondenten noemden al deze vier aspecten in hun argumentatie bij het exploratieve deel. Het persoonlijk aanspreken van medewerkers werd bijvoorbeeld als minder gepast ervaren bij een zakelijk onderwerp, wat affectieve identificatie zou kunnen belemmeren. Het is interessant om bij vervolgonderzoek een of meerdere van deze aspecten mee te nemen als covariabelen, om meer inzicht te krijgen in de werking van cues onder verschillende omstandigheden.

Een derde verklaring is dat het toepassen van cues in teksten verschilt van het toepassen van cues in beeld. Het gebruik van cues in foto’s riep bijvoorbeeld wel

interpretaties en associaties op, maar leidde niet per se tot het ervaren van gevoelens, ongeacht of de perceptie positief, negatief of neutraal was. Dit kan erop duiden dat de interpretaties en associaties zich enkel beperken tot de objecten en personen die op de foto zijn afgebeeld en dat er geen gevoelens overslaan naar de kijker. Daarnaast was er bij foto's veel meer variatie in de gegeven onderbouwingen, dan bij tekst. Dit kan erop duiden dat er bij beeld meer ruimte is voor uiteenlopende interpretaties, met als mogelijk gevolg dat een visuele cue verkeerd geïnterpreteerd wordt. Er is echter nog maar weinig onderzoek gedaan naar de verschillende vormen van visuele cues (Andersen & Maiers, 2012). In de hedendaagse communicatie is beeld echter een onmisbaar element en daarom dient het aanbeveling om de verschillende vormen van visuele cues en mogelijke effecten hiervan op OI en haar verschillende componenten verder te onderzoeken.

Ten vierde is het niet onwaarschijnlijk dat het informatiedocument als stimulusmateriaal al als zo positief werd ervaren dat de manipulatie van organizational identity cues en personal focus cues geen verschil meer maakte. Verschillende deelnemers gaven aan dat ze het positief vonden dat een bedrijf een dergelijk informatiedocument voor nieuwkomers had en dat ze het document er mooi en professioneel vonden uit zien, ongeacht de versie die ze hadden gelezen. Voor vervolgonderzoek is het interessant om cues toe te passen in andere vormen van communicatie, zoals een interne nieuwsbrief of jaarverslag.

5.1 Beperkingen van onderzoek

Het uitgevoerde onderzoek kent enkele beperkingen. Ten eerste is de generaliseerbaarheid van het onderzoek beperkt. Onder deelnemers waren vrouwen en hoogopgeleiden oververtegenwoordigd. De resultaten van dit onderzoek zijn hierdoor mogelijk niet generaliseerbaar naar bijvoorbeeld de beroepsbevolking, aangezien de verhoudingen binnen het onderzoek niet overeenkomen met verhoudingen binnen deze groep (Centraal Bureau voor Statistiek, 2017). De focus lag bij dit onderzoek echter op het verkrijgen van meer inzicht in relaties tussen verschillende begrippen, waardoor representativiteit niet de belangrijkste prioriteit had. Daarnaast zijn verschillende groepen onbedoeld buiten beschouwing gebleven, zoals allochtonen en laaggeletterden. Het is voorstelbaar dat er verschillen zijn in reacties op cues tussen bijvoorbeeld laagopgeleiden en hoogopgeleiden, en autochtonen en allochtonen. De resultaten uit dit onderzoek zijn hierdoor mogelijk niet generaliseerbaar naar deze bevolkingsgroepen. Voor vervolgonderzoek is het daarom van belang om steekproeven te onderzoeken bestaande uit andere bevolkingsgroepen en met andere verhoudingen van persoonskenmerken.

Een tweede beperking komt voor uit het meten van effecten in een experiment, waarbij van deelnemers werd gevraagd zich in te leven in een fictieve medewerker Communicatie bij de fictieve reisorganisatie Kairos Reizen. Naast dat het lastig kan zijn geweest voor respondenten om zich in te leven, zal ook niet iedereen zich even gemakkelijk hebben kunnen identificeren met een communicatiemedewerker of met een werknemer bij een reisorganisatie. Wellicht dat een ander type organisatie of het inleven in een andere functie tot andere resultaten zou hebben geleid. Daarnaast is het ook een optie om een dergelijk experiment in een bestaande organisatie uit te voeren. Wellicht dat het toevoegen van cues aan bestaande communicatie eerder verschillen oproept in de mate van OI, wanneer mensen zich niet hoeven in te leven.

Verder kan worden afgevraagd of een enkel informatiedocument al tot een effect op OI kan leiden. In vervolgonderzoek kan worden gekozen voor verschillende stimulusmaterialen, eventueel verspreid over een langer traject met meerdere meetmomenten. Wellicht dat herhaaldelijke blootstelling aan cues meer effect heeft in een experiment. Ook dit zou kunnen worden uitgevoerd bij een bestaande organisatie, door bijvoorbeeld verschillende wekelijkse interne nieuwsbrieven te manipuleren en na verloop de mate van OI te meten.

Daarnaast kan worden afgevraagd of het informatiedocument als stimulusmateriaal te lang was. Hoewel werd benadrukt dat het belangrijk was dat deelnemers het document minstens tien minuten aandachtig moesten doornemen, is het aannemelijk dat niet iedereen deze instructies goed heeft opgevolgd. Het is mogelijk dat de omvang van het stimulusmateriaal deelnemers heeft gedemotiveerd om het document volledig en aandachtig door te nemen. Hoewel dit is geprobeerd te ondervangen door achteraf controlevragen aan de deelnemers voor te leggen, biedt dit uiteraard niet voldoende garantie. Vanwege de lengte kunnen deelnemers enerzijds het document vlug hebben doorgeklikt of anderzijds het document met onvoldoende aandacht hebben gelezen. Beide manieren zullen de kans op een effect van cues op de componenten van OI hebben verkleind.

Een vijfde mogelijke beperking is het vooraf aankondigen van de controlevragen over het informatiedocument. Wellicht heeft dit er toe geleid dat deelnemers het informatiedocument intensiever gingen lezen om zoveel mogelijk te onthouden, dan wanneer men hier niet van te voren vanaf had geweten. De aankondiging was echter in alle vier de condities gelijk en de manipulatie in het experiment stond los van de controlevragen. Het wordt daarom niet aannemelijk gevonden dat de manier van lezen van invloed is geweest op het uitblijven van effecten. Desondanks kan in vervolgonderzoek worden geprobeerd om

deelnemers het stimulusmateriaal op een neutralere manier door te laten nemen, waardoor de situatie meer overeenkomt met de werkelijkheid en de ecologische validiteit wordt verhoogd.

Een laatste beperking van het onderzoek is het gebruik van meerkeuzevragen en open vragen voor het peilen van de voorkeur van respondenten voor organizational identity cues, personal focus cues en neutrale uitingen. Het verdient aanbeveling om hier een kwalitatief vervolgonderzoek naar uit te voeren. Alleen al uit de argumentatie zijn nieuwe inzichten verkregen over hoe mensen de verschillende cues percipiëren; met kwalitatieve interviews kan hier verder op worden ingegaan.

5.2 *Ethisch kader*

Vanuit ethisch oogpunt moet de vraag gesteld worden of het ethisch verantwoord is om communicatieve cues in interne communicatie te gebruiken met als doel de identificatie van medewerkers met de organisatie te verhogen ethisch verantwoord is. Medewerkers zullen zich veelal niet bewust zijn van het gebruik van cues en de poging hen te beïnvloeden, waardoor ze zich hier niet of minder tegen kunnen wapenen. Uit onderzoek van onder andere Ashfort en collega's (2008) blijkt echter dat een hoge mate van OI, naast allerlei positieve effecten voor organisaties, ook verschillende positieve gevolgen voor individuele medewerkers heeft. Hoewel dit onderzoek laat zien dat het op dit moment nog niet lukt om de relatie tussen communicatieve cues en de twee componenten van OI aan te tonen, zou het gebruik ervan geoorloofd zijn vanwege de positieve effecten voor organisatie en werknemers zelf.

5.3 *Implicaties voor theorie*

De resultaten van het onderzoek liggen niet volledig in lijn met de bestaande theorie. Hoewel respondenten wel de verschillen opmerkten tussen de twee soorten cues, sorteerde de manipulatie van dezelfde soorten cues niet het verwachte effect op de cognitieve en affectieve component van OI. Dit kan erop duiden dat OI een complexer construct is dan verwacht. Stephens en Daily (2002) beargumenteerden in hun onderzoek dat de mate en wijze van OI kan fluctueren over tijd, plaats en context, waarbij een individu meerdere gelijktijdige identificaties hebben. Gebaseerd op de *Self Categorization Theory* noemen zij drie niveaus waarmee een individu zich binnen een organisatie kan identificeren: (1) op persoonlijk niveau met zijn of haar eigen carrière of beroep, (2) op groepsniveau met verschillende teams of afdelingen waarvan de werknemer deel uitmaakt of (3) op het niveau van de organisatie als een geheel (Van Dick et al., 2004b). Externe factoren beïnvloeden de belangrijkheid van de drie niveaus, waardoor voor een werknemer het ene moment bijvoorbeeld de identificatie met

de werkgroep belangrijk is en het moment daarop juist de identificatie met de gehele organisatie. De medewerker past zijn handelen aan naar gelang het niveau van identificatie dat centraal staat (Van Dick et al., 2004b). Hoewel dit onderzoek niet heeft bijgedragen aan het verder afbakenen van OI als concept, benadrukken de resultaten uit het onderzoek des te meer dat OI als een complex construct beschouwd dient te worden. De mogelijke verdeling van identificatie over drie niveaus wordt ondersteund door de resultaten uit het exploratieve deel van het onderzoek, aangezien alle drie niveaus werden genoemd in de argumentatie van respondenten. Binnen dit onderzoek is echter geen onderscheid gemaakt tussen deze drie niveaus, zowel niet bij de manipulatie van cues, als bij de gebruikte vragenlijst van Tanis en Beukeboom (2011). Het dient aanbeveling hier in vervolgonderzoek meer aandacht aan te besteden, aangezien cuesoorten wellicht niet alle niveaus beïnvloeden. Daarnaast zijn er voor zover bekend geen schalen bekend waar alle drie niveaus van identificatie worden gemeten.

5.4 Implicaties voor praktijk

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat er nog onvoldoende bekend is over hoe het construct van OI en haar beide componenten gemanipuleerd kunnen worden door communicatieve cues. Dit biedt voor praktijkprofessionals helaas geen handvatten voor hoe zij bij hun doelgroep gericht OI of een van de twee componenten kunnen beïnvloeden.

Het inzetten van communicatieve cues kan echter alsnog van toegevoegde waarde zijn. Uit het exploratieve deel van het onderzoek bleek dat verschillende tekstuele en visuele cues verschillend werden gepercipieerd. Communicatieprofessionals kunnen dit in hun keuze voor een beeld- of tekstversie laten meewegen. Een tekst vanuit de eerste persoon ('we') roept bijvoorbeeld andere associaties en gevoelens op, dan een tekst vanuit de derde persoon ('de organisatie'). Praktijkprofessionals dienen zich ervan bewust te zijn dat communicatieve cues niet op zichzelf staan, maar in verschillende omstandigheden aan andere associaties en gevoelens worden gekoppeld. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld de mate waarin een cue past bij het onderwerp of het karakter daarvan, de doelgroep, het communicatiekanaal of eerdere communicatie. Daarnaast zijn er aanwijzingen dat een overdaad aan cues tot negatieve associaties of gevoelens kan leiden. Suggestie is om cues niet overal consistent in te zetten, maar het gebruik telkens zorgvuldig af te wegen.

Concluderend kan worden gesteld dat praktijkprofessionals voorlopig nog niet in staat zullen zijn om met communicatieve cues gericht cognitieve OI of affectieve OI te beïnvloeden. Gezien de positieve effecten van een hoge mate van OI is dit een gemis voor organisaties en werknemers zelf (o.a. Ashfort et al., 2008). Het verdient dan ook aanbeveling

om de cues en hun werking op OI en haar beide componenten verder te onderzoeken. Met meer kennis en inzicht kunnen in een volgend onderzoek communicatieve cues wellicht zo gemanipuleerd worden, dat er ook effecten op OI zullen blijken. Een waardevolle bijdrage aan de praktijk, wanneer men zich realiseert dat een Europese werknemer gemiddeld zo'n 37 uur per week op zijn werk doorbrengt (Eurostat, 2016) en een hoge mate van OI allerlei positieve uitkomsten oplevert voor organisaties en individuele werknemers.

Literatuurlijst

- Andersen, M. A., & Maier, C. D. (2012). The dynamic interplay of visual and textual identification strategies in a corporate context: A multimodal analysis of Grundfos employee magazines. In M. B. Goodman, C. M. Genest, W. J. L. Elving (Eds.), *Proceedings: Conference on corporate communication 2012* (pp. 219-236). New York, NY: Baruch College/CUNY.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organisations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Ashforth, B. E. M., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organisation. *The Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Bartels, J., Pruyn, A. T. H., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 173-190.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organisation. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2017). Barometer beroepsbevolking. Geraadpleegd op <https://www.cbs.nl/nl-nl/arbeid-en-inkomen/arbeid-en-sociale-zekerheid/barometer-beroepsbevolking>
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- 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, 347-399.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7, 207-230.
- Eurostat. (2016). Average number of usual weekly hours of work in main job, by sex, professional status, full-time/part-time and occupation (hours) [Tabel]. Geraadpleegd op http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ewhuis&lang=en
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organisation Management*, 38(1), 3-35.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2012). Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and

- personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1142-1167.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Scott, C. R. (2007). Communication and social identity theory: Existing and potential connections in organizational identification research. *Communication Studies*, 58(2), 123-138.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44, 1051-1062.
- Stephens, K. K., & Dailey, S. L. (2012). Situated organizational identification in newcomers: Impacts of preentry organizational exposure. *Management Communication Quarterly*, 26(3), 404-422.
- Tanis, M., & Beukeboom, C. J. (2011). Organizational identification and the communication of identity: Effects of message characteristics on cognitive and affective identification. *British Journal of Social Psychology*, 50(4), 784-791.
- Van Dick, R (2001). (Tanis & Beukeboom? Edwards?)
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., & Moltzen, K. (2004a). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004b). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.

Bijlage A: Informatiedocument en bijbehorende e-mail

Tabel A1. Alle vier versies van het informatiedocument en bijbehorende e-mail; in de tekst zijn aanwezige *organizational identity cues* **groen** (plekken waar *organizational identity cues* afwezig zijn, zijn **blauw** gemarkeerd), aanwezige *personal focus cues* zijn **geel** (plekken waar *personal focus cues* afwezig zijn, zijn **oranje** gemarkeerd) en eventueel onbedoeld gebruik van een cue-woord **paars**

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> en <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
Welkomstwoord (was geïntegreerd als e-mail in de survey, zodat de voornaam van de respondent kon worden ingevoegd)			
Beste nieuwe collega ,	Beste [VoornaamRespondent] ,	Beste [VoornaamRespondent] ,	Beste nieuwe collega ,
Gefeliciteerd met de aanstelling bij onze organisatie!	Gefeliciteerd met je aanstelling bij Kairos Reizen !	Gefeliciteerd met je aanstelling bij onze organisatie!	Gefeliciteerd met de aanstelling bij Kairos Reizen !
We hopen dat medewerkers zich snel bij ons zullen thuis voelen. Om dit proces voor nieuwkomers wat te vergemakkelijken, is in het bijgevoegde informatiedocument de belangrijkste informatie verzameld om een snelle start te kunnen maken in de nieuwe baan. Het boekje bevat ook waardevolle informatie over onze geschiedenis, onze missie en visie en de kernwaarden die centraal staan binnen onze organisatie. Verder wordt het verloop van de eerste werkdag vermeld, samen met een	Kairos Reizen hoopt dat jij je snel bij haar zult thuis voelen. Om dit proces voor jou als nieuwkomer wat te vergemakkelijken, is in het bijgevoegde informatiedocument de belangrijkste informatie verzameld om een snelle start te kunnen maken in jouw nieuwe baan. Het boekje bevat ook waardevolle informatie over de organisatie , haar geschiedenis van de organisatie , haar missie en visie en de kernwaarden die centraal staan bij Kairos Reizen . Verder wordt het verloop van je eerste werkdag vermeld, samen met een handige	We hopen dat jij je snel bij ons zult thuis voelen. Om dit proces voor jou als nieuwkomer wat te vergemakkelijken, is in het bijgevoegde informatiedocument de belangrijkste informatie verzameld om een snelle start te kunnen maken in jouw nieuwe baan. Het boekje bevat ook waardevolle informatie over onze geschiedenis, onze missie en visie en de kernwaarden die centraal staan binnen onze organisatie. Verder wordt het verloop van je eerste werkdag vermeld, samen met een	Kairos Reizen hoopt dat medewerkers zich snel bij haar zullen thuis voelen. Om dit proces voor nieuwkomers wat te vergemakkelijken, is in het bijgevoegde informatiedocument de belangrijkste informatie verzameld om een snelle start te kunnen maken in de nieuwe baan. Het boekje bevat ook waardevolle informatie over de geschiedenis van de organisatie , haar missie en visie en de kernwaarden die centraal staan bij Kairos Reizen . Verder wordt het verloop van de eerste werkdag vermeld,

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
handige plattegrond en een organigram van onze organisatie. Neem het informatiedocument door voor de eerste werkdag.	plattegrond en een organigram van de organisatie. Neem het informatiedocument door voor je eerste werkdag.	handige plattegrond en een organigram van onze organisatie. Neem het informatiedocument door voor je eerste werkdag.	samen met een handige plattegrond en een organigram van de organisatie. Neem het informatiedocument door voor de eerste werkdag.
Een prettige en succesvolle tijd toegewenst bij ons . Welkom in ons team!	Een prettige en succesvolle tijd toegewenst bij Kairos Reizen . Welkom in het team!	Een prettige en succesvolle tijd toegewenst bij ons . Welkom in ons team!	Een prettige en succesvolle tijd toegewenst bij Kairos Reizen . Welkom in het team!
Namens het gehele managementteam,	Namens het gehele managementteam,	Namens het gehele managementteam,	Namens het gehele managementteam,
Karin Witteveen, <i>HR-manager Kairos Reizen</i>	Karin Witteveen, <i>HR-manager Kairos Reizen</i>	Karin Witteveen, <i>HR-manager Kairos Reizen</i>	Karin Witteveen, <i>HR-manager Kairos Reizen</i>
Voorpagina			
Welkom bij Kairos Reizen !	Welkom bij Kairos Reizen !	Welkom bij Kairos Reizen !	Welkom bij Kairos Reizen !
Informatiedocument voor nieuwe medewerkers	Informatiedocument voor nieuwe medewerkers	Informatiedocument voor nieuwe medewerkers	Informatiedocument voor nieuwe medewerkers
(Eerste versie november 2015, herziende versie december 2016)	(Eerste versie november 2015, herziende versie december 2016)	(Eerste versie november 2015, herziende versie december 2016)	(Eerste versie november 2015, herziende versie december 2016)

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
Inhoudsopgave			
Uitleg introductieprogramma - Buddy als persoonlijke begeleider - Programma 1^e werkdag Informatie over onze organisatie - Onze geschiedenis - Onze producten en diensten - Onze naam, missie en visie - Onze kernwaarden en organisatiecultuur Belangrijke personen in onze organisatie - Ons managementteam - Vertrouwenspersoon - Eigen afdeling: Marketing & Communication Praktische informatie voor medewerkers - Werktijden en pauzes - Ziekte en verlof - Facilitaire informatie - Evaluatiemomenten - Communicatie	Uitleg introductieprogramma - Buddy als jouw persoonlijke begeleider - Programma 1^e werkdag Informatie over de organisatie - Geschiedenis - Producten en diensten - Naam, missie en visie - Kernwaarden en organisatiecultuur Belangrijke personen in de organisatie - Het managementteam - Vertrouwenspersoon - Je eigen afdeling: Marketing & Communication Praktische informatie voor jou als medewerker - Werktijden en pauzes - Ziekte en verlof - Facilitaire informatie - Evaluatiemomenten	Uitleg introductieprogramma - Buddy als jouw persoonlijke begeleider - Programma 1^e werkdag Informatie over onze organisatie - Onze geschiedenis - Onze producten en diensten - Onze naam, missie en visie - Onze kernwaarden en organisatiecultuur Belangrijke personen in onze organisatie - Ons managementteam - Vertrouwenspersoon - Je eigen afdeling: Marketing & Communication Praktische informatie voor jou als medewerker - Werktijden en pauzes - Ziekte en verlof - Facilitaire informatie - Evaluatiemomenten	Uitleg introductieprogramma - Buddy als persoonlijke begeleider - Programma 1^e werkdag Informatie over de organisatie - Geschiedenis - Producten en diensten - Naam, missie en visie - Kernwaarden en organisatiecultuur Belangrijke personen in de organisatie - Het managementteam - Vertrouwenspersoon - Eigen afdeling: Marketing & Communication Praktische informatie voor medewerkers - Werktijden en pauzes - Ziekte en verlof - Facilitaire informatie - Evaluatiemomenten - Communicatie

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
- Scheiding werk – privé - Actieve rol als medewerker Bijlage 1: Plattegrond Bijlage 2: Organigram	- Communicatie - Scheiding werk – privé - Actieve rol als medewerker Bijlage 1: Plattegrond Bijlage 2: Organigram	- Communicatie - Scheiding werk – privé - Actieve rol als medewerker Bijlage 1: Plattegrond Bijlage 2: Organigram	- Scheiding werk – privé - Actieve rol als medewerker Bijlage 1: Plattegrond Bijlage 2: Organigram
Uitleg introductieprogramma	Uitleg introductieprogramma	Uitleg introductieprogramma	Uitleg introductieprogramma
Om snel wegwijs te raken binnen onze organisatie doorloopt iedere nieuwe medewerker bij ons het introductieprogramma. De inhoud hiervan verschilt natuurlijk per functie, maar de basis is hetzelfde. Tijdens het introductieprogramma maakt men kennis met de manier van werken binnen onze organisatie, de verschillende programma's, de collega's en uiteraard onze klanten. Het doel is dat men zo snel mogelijk aan de slag kan en dat men zich thuis voelt bij onze organisatie. Een nieuwe werknemer maakt in de	Om snel wegwijs te raken binnen de organisatie doorloop je net als iedere nieuwe medewerker bij Kairos Reizen het introductieprogramma. De inhoud hiervan verschilt natuurlijk per functie, maar de basis is hetzelfde. Tijdens het introductieprogramma maak je kennis met de manier van werken binnen de organisatie, de verschillende programma's, je collega's en uiteraard de klanten. Het doel is dat jij zo snel mogelijk aan de slag kan en dat je je thuis voelt bij Kairos Reizen. Als nieuwe werknemer maak je in de eerste twee weken kennis met de	Om snel wegwijs te raken binnen onze organisatie doorloop je net als iedere nieuwe medewerker bij ons het introductieprogramma. De inhoud hiervan verschilt natuurlijk per functie, maar de basis is hetzelfde. Tijdens het introductieprogramma maak je kennis met de manier van werken binnen onze organisatie, de verschillende programma's, je collega's en uiteraard onze klanten. Het doel is dat jij zo snel mogelijk aan de slag kan en dat je je thuis voelt bij onze organisatie. Als nieuwe werknemer maak je in de eerste twee weken kennis met de	Om snel wegwijs te raken binnen de organisatie doorloopt iedere nieuwe medewerker bij Kairos Reizen het introductieprogramma. De inhoud hiervan verschilt natuurlijk per functie, maar de basis is hetzelfde. Tijdens het introductieprogramma maakt men kennis met de manier van werken binnen de organisatie, de verschillende programma's, de collega's en uiteraard de klanten. Het doel is dat men zo snel mogelijk aan de slag kan en dat men zich thuis voelt bij Kairos Reizen. Een nieuwe werknemer maakt in de eerste twee weken kennis met de

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
eerste twee weken kennis met de verschillende afdelingen middels een kennismakingsgesprek met de desbetreffende manager of een collega van die afdeling. Deze kennismakingsgesprekken zijn van tevoren ingepland in de persoonlijke, digitale agenda. Een overzicht van onze verschillende afdelingen is ook te vinden in het organigram in de bijlage van dit informatiedocument. Naast kennismakingsgesprekken worden de eerste weken ook gevuld met inwerkuren. Een inwerkuur houdt in dat een nieuwkomer met een collega een aantal uur meeloopt. Vaak zijn dit directe collega's, maar men zal ook verscheidende keren op andere afdelingen meedraaien. Op deze manier leert men de verschillende kanten van onze organisatie snel kennen en ook	verschillende afdelingen middels een kennismakingsgesprek met de desbetreffende manager of een collega van die afdeling. Deze kennismakingsgesprekken zijn van tevoren ingepland in je persoonlijke, digitale agenda. Een overzicht van de verschillende afdelingen vind je ook in het organigram in de bijlage van dit informatiedocument. Naast kennismakingsgesprekken worden de eerste weken ook gevuld met inwerkuren. Een inwerkuur houdt in dat je met een collega een aantal uur meeloopt. Vaak zijn dit directe collega's, maar je zult ook verscheidende keren op andere afdelingen meedraaien. Op deze manier leer je de verschillende kanten van Kairos Reizen snel kennen en ook de	verschillende afdelingen middels een kennismakingsgesprek met de desbetreffende manager of een collega van die afdeling. Deze kennismakingsgesprekken zijn van tevoren ingepland in je persoonlijke, digitale agenda. Een overzicht van onze verschillende afdelingen vind je ook in het organigram in de bijlage van dit informatiedocument. Naast kennismakingsgesprekken worden de eerste weken ook gevuld met inwerkuren. Een inwerkuur houdt in dat je met een collega een aantal uur meeloopt. Vaak zijn dit directe collega's, maar je zult ook verscheidende keren op andere afdelingen meedraaien. Op deze manier leer je de verschillende kanten van onze organisatie snel kennen en ook onze	verschillende afdelingen middels een kennismakingsgesprek met de desbetreffende manager of een collega van die afdeling. Deze kennismakingsgesprekken zijn van tevoren ingepland in de persoonlijke, digitale agenda. Een overzicht van de verschillende afdelingen is ook te vinden in het organigram in de bijlage van dit informatiedocument. Naast kennismakingsgesprekken worden de eerste weken ook gevuld met inwerkuren. Een inwerkuur houdt in dat een nieuwkomer met een collega een aantal uur meeloopt. Vaak zijn dit directe collega's, maar men zal ook verscheidende keren op andere afdelingen meedraaien. Op deze manier leert men de verschillende kanten van Kairos Reizen snel kennen en ook de

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
onze verschillende systemen, programma's en processen. Buddy als persoonlijke begeleider Vanaf de eerste dag krijgt men een buddy toegewezen. Deze collega begeleidt de nieuwkomer gedurende de eerste 8 weken en helpt hem de weg te vinden binnen onze organisatie. Deze persoon is het directe aanspreekpunt bij vragen of problemen. Programma 1e werkdag • 09:00 Welkomsgesprek door manager • 09:30 Welkom en opstartgesprek door HR-manager • 10:00 Toewijzing werkplek en benodigdheden (pc/laptop/telefoon/e-mail/inlogcodes/toegangspasjes)	verschillende systemen, programma's en processen. Buddy als jouw persoonlijke begeleider Vanaf de eerste dag krijg je een buddy toegewezen. Deze collega begeleidt jou gedurende de eerste 8 weken en helpt je je weg te vinden binnen de organisatie. Deze persoon is je directe aanspreekpunt bij vragen of problemen. Programma 1e werkdag • 09:00 Welkomsgesprek door je manager • 09:30 Welkom en opstartgesprek door HR-manager • 10:00 Toewijzing werkplek en benodigdheden (pc/laptop/telefoon/e-mail/inlogcodes/toegangspasjes)	verschillende systemen, programma's en processen. Buddy als jouw persoonlijke begeleider Vanaf de eerste dag krijg je een buddy toegewezen. Deze collega begeleidt jou gedurende de eerste 8 weken en helpt je je weg te vinden binnen onze organisatie. Deze persoon is je directe aanspreekpunt bij vragen of problemen. Programma 1e werkdag • 09:00 Welkomsgesprek door je manager • 09:30 Welkom en opstartgesprek door HR-manager • 10:00 Toewijzing werkplek en benodigdheden (pc/laptop/telefoon/e-mail/inlogcodes/toegangspasjes)	verschillende systemen, programma's en processen. Buddy als persoonlijke begeleider Vanaf de eerste dag krijgt men een buddy toegewezen. Deze collega begeleidt de nieuwkomer gedurende de eerste 8 weken en helpt hem de weg te vinden binnen de organisatie. Deze persoon is het directe aanspreekpunt bij vragen of problemen. Programma 1e werkdag • 09:00 Welkomsgesprek door manager • 09:30 Welkom en opstartgesprek door HR-manager • 10:00 Toewijzing werkplek en benodigdheden (pc/laptop/telefoon/e-mail/inlogcodes/toegangspasjes)

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
• 10:15 Kennismaking met de buddy • 10:30 Kennismaking met de directe collega's tijdens koffiepauze • 10:45 Rondleiding over afdelingen (samen met korte veiligheidsinstructie) • 12:00 Lunch met de buddy • 12:30 Aanvang inwerken en/of kennismakingsgesprekken • 15:00 Koffiepauze met de directe collega's • 15:15 Voortgang inwerken en/of kennismakingsgesprekken • 17:00 Evaluatiegesprek en afronding eerste werkdag met manager en/of buddy • 17:30 Einde van de eerste werkdag	• 10:15 Kennismaking met je buddy • 10:30 Kennismaking met je directe collega's tijdens koffiepauze • 10:45 Rondleiding over afdelingen (samen met korte veiligheidsinstructie) • 12:00 Lunch met je buddy • 12:30 Aanvang inwerken en/of kennismakingsgesprekken • 15:00 Koffiepauze met je directe collega's • 15:15 Voortgang inwerken en/of kennismakingsgesprekken • 17:00 Evaluatiegesprek en afronding eerste werkdag met je manager en/of buddy • 17:30 Einde van je eerste werkdag	• 10:15 Kennismaking met je buddy • 10:30 Kennismaking met je directe collega's tijdens koffiepauze • 10:45 Rondleiding over afdelingen (samen met korte veiligheidsinstructie) • 12:00 Lunch met je buddy • 12:30 Aanvang inwerken en/of kennismakingsgesprekken • 15:00 Koffiepauze met je directe collega's • 15:15 Voortgang inwerken en/of kennismakingsgesprekken • 17:00 Evaluatiegesprek en afronding eerste werkdag met je manager en/of buddy • 17:30 Einde van je eerste werkdag	• 10:15 Kennismaking met de buddy • 10:30 Kennismaking met de directe collega's tijdens koffiepauze • 10:45 Rondleiding over afdelingen (samen met korte veiligheidsinstructie) • 12:00 Lunch met de buddy • 12:30 Aanvang inwerken en/of kennismakingsgesprekken • 15:00 Koffiepauze met de directe collega's • 15:15 Voortgang inwerken en/of kennismakingsgesprekken • 17:00 Evaluatiegesprek en afronding eerste werkdag met manager en/of buddy • 17:30 Einde van de eerste werkdag

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
Informatie over onze organisatie	Informatie over de organisatie	Informatie over onze organisatie	Informatie over de organisatie
<u>ONZE GESCHIEDENIS</u> In 1998 vatten twee studievrienden het idee op om een nieuwe reisorganisatie op te starten: Nathan Goossens en Erik Voorn. Het is het einde van de jaren '90, het internet wordt steeds populairder en webshops zijn de nieuwste vondst. De twee vrienden zijn beiden al werkzaam in de reisbranche, maar zien een nieuwe mogelijkheid: het aanbieden van reizen via internet zonder dat mensen hiervoor een bezoek moeten brengen aan een fysiek reisbureau. Ze betrekken verschillende andere mensen bij het idee en na een aantal maanden gaat in 1999 de website www.kairosreizen.nl live: onze organisatie is geboren. Het team bestaat op dat moment uit 10 mensen. Er worden vakanties aangeboden naar Griekenland, Italië en	<u>GESCHIEDENIS</u> In 1998 vatten twee studievrienden het idee op om een nieuwe reisorganisatie op te starten: Nathan Goossens en Erik Voorn. Het is het einde van de jaren '90, het internet wordt steeds populairder en webshops zijn de nieuwste vondst. De twee vrienden zijn beiden al werkzaam in de reisbranche, maar zien een nieuwe mogelijkheid: het aanbieden van reizen via internet zonder dat mensen hiervoor een bezoek moeten brengen aan een fysiek reisbureau. Ze betrekken verschillende andere mensen bij het idee en na een aantal maanden gaat in 1999 de website www.kairosreizen.nl live: Kairos Reizen is geboren. Het team bestaat op dat moment uit 10 mensen. Er worden vakanties aangeboden naar Griekenland, Italië en	<u>ONZE GESCHIEDENIS</u> In 1998 vatten twee studievrienden het idee op om een nieuwe reisorganisatie op te starten: Nathan Goossens en Erik Voorn. Het is het einde van de jaren '90, het internet wordt steeds populairder en webshops zijn de nieuwste vondst. De twee vrienden zijn beiden al werkzaam in de reisbranche, maar zien een nieuwe mogelijkheid: het aanbieden van reizen via internet zonder dat mensen hiervoor een bezoek moeten brengen aan een fysiek reisbureau. Ze betrekken verschillende andere mensen bij het idee en na een aantal maanden gaat in 1999 de website www.kairosreizen.nl live: onze organisatie is geboren. Het team bestaat op dat moment uit 10 mensen. Er worden vakanties aangeboden naar Griekenland, Italië en	<u>GESCHIEDENIS</u> In 1998 vatten twee studievrienden het idee op om een nieuwe reisorganisatie op te starten: Nathan Goossens en Erik Voorn. Het is het einde van de jaren '90, het internet wordt steeds populairder en webshops zijn de nieuwste vondst. De twee vrienden zijn beiden al werkzaam in de reisbranche, maar zien een nieuwe mogelijkheid: het aanbieden van reizen via internet zonder dat mensen hiervoor een bezoek moeten brengen aan een fysiek reisbureau. Ze betrekken verschillende andere mensen bij het idee en na een aantal maanden gaat in 1999 de website www.kairosreizen.nl live: Kairos Reizen is geboren. Het team bestaat op dat moment uit 10 mensen. Er worden vakanties aangeboden naar Griekenland, Italië en

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
Spanje. De eerste jaren gaan niet altijd even makkelijk, maar we zetten door. Het jaar 2002 zorgt voor een keerpunt: onze organisatie wordt door steeds meer mensen ingeschakeld voor hun zomervakantie. Vanaf dat jaar blijft onze organisatie groeien. Het team wordt flink uitgebreid. Het aantal aangeboden vakanties neemt toe en Portugal en de Canarische eilanden worden toegevoegd aan het lijstje met mogelijke bestemmingen. In 2004 wordt ons aanbod compleet gemaakt met vakanties naar Malta en Cyprus. Het team blijft ondertussen groeien en er worden steeds meer vakanties toegevoegd aan ons portfolio. In 2008 wordt een kleine afdeling voor ondersteuning op social media opgericht. Vanaf dat moment zijn wij niet alleen meer telefonisch of via e-mail	Spanje. De eerste jaren gaan niet altijd even makkelijk, maar ze zetten door. Het jaar 2002 zorgt voor een keerpunt: Kairos Reizen wordt door steeds meer mensen ingeschakeld voor hun zomervakantie. Vanaf dat jaar blijft de organisatie groeien. Het team wordt flink uitgebreid. Het aantal aangeboden vakanties neemt toe en Portugal en de Canarische eilanden worden toegevoegd aan het lijstje met mogelijke bestemmingen. In 2004 wordt het aanbod van Kairos Reizen compleet gemaakt met vakanties naar Malta en Cyprus. Het team blijft ondertussen groeien en er worden steeds meer vakanties toegevoegd aan het portfolio. In 2008 wordt een kleine afdeling voor ondersteuning op social media opgericht. Vanaf dat moment is Kairos Reizen niet alleen meer telefonisch of	Spanje. De eerste jaren gaan niet altijd even makkelijk, maar ze zetten door. Het jaar 2002 zorgt voor een keerpunt: onze organisatie wordt door steeds meer mensen ingeschakeld voor hun zomervakantie. Vanaf dat jaar blijft onze organisatie groeien. Het team wordt flink uitgebreid. Het aantal aangeboden vakanties neemt toe en Portugal en de Canarische eilanden worden toegevoegd aan het lijstje met mogelijke bestemmingen. In 2004 wordt ons aanbod compleet gemaakt met vakanties naar Malta en Cyprus. Het team blijft ondertussen groeien en er worden steeds meer vakanties toegevoegd aan ons portfolio. In 2008 wordt een kleine afdeling voor ondersteuning op social media opgericht. Vanaf dat moment zijn wij niet alleen meer telefonisch of via e-mail	Spanje. De eerste jaren gaan niet altijd even makkelijk, maar ze zetten door. Het jaar 2002 zorgt voor een keerpunt: Kairos Reizen wordt door steeds meer mensen ingeschakeld voor hun zomervakantie. Vanaf dat jaar blijft de organisatie groeien. Het team wordt flink uitgebreid. Het aantal aangeboden vakanties neemt toe en Portugal en de Canarische eilanden worden toegevoegd aan het lijstje met mogelijke bestemmingen. In 2004 wordt het aanbod van Kairos Reizen compleet gemaakt met vakanties naar Malta en Cyprus. Het team blijft ondertussen groeien en er worden steeds meer vakanties toegevoegd aan het portfolio. In 2008 wordt een kleine afdeling voor ondersteuning op social media opgericht. Vanaf dat moment is Kairos Reizen niet alleen meer telefonisch of

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
te bereiken, maar ook via Facebook en Twitter. Met de toename van het gebruik van social media in Nederland neemt de omvang van het social media team ook steeds verder toe. Nu in 2016 werken er zo'n 90 mensen bij onze organisatie. Jaarlijks boeken bijna een half miljoen Nederlanders hun vakantie online via ons. En we blijven groeien..! <u>ONZE PRODUCTEN EN DIENSTEN</u> Jaarlijks stellen wij voor bijna een half miljoen klanten vakanties samen naar zonnige bestemmingen rond de Middellandse Zee. De bestemmingen in ons portefeuille zijn: Griekenland, Italië, Spanje & de Canarische eilanden, Portugal, Malta en Cyprus. Wij bedienen een brede doelgroep: gezinnen, koppels en jongvolwassenen. Ook ons aanbod is breed:	via e-mail te bereiken, maar ook via Facebook en Twitter. Met de toename van het gebruik van social media in Nederland neemt de omvang van het social media team ook steeds verder toe. Nu in 2016 werken er zo'n 90 mensen bij de organisatie. Jaarlijks boeken bijna een half miljoen Nederlanders hun vakantie online via Kairos Reizen. En de organisatie blijft groeien..! <u>PRODUCTEN EN DIENSTEN</u> Jaarlijks stelt Kairos Reizen voor bijna een half miljoen klanten vakanties samen naar zonnige bestemmingen rond de Middellandse Zee. De bestemmingen in het portefeuille zijn: Griekenland, Italië, Spanje & de Canarische eilanden, Portugal, Malta en Cyprus. Kairos Reizen bedient een brede doelgroep: gezinnen, koppels en jongvolwassenen. Ook het aanbod is	te bereiken, maar ook via Facebook en Twitter. Met de toename van het gebruik van social media in Nederland neemt de omvang van het social media team ook steeds verder toe. Nu in 2016 werken er zo'n 90 mensen bij onze organisatie. Jaarlijks boeken bijna een half miljoen Nederlanders hun vakantie online via ons. En we blijven groeien..! <u>ONZE PRODUCTEN EN DIENSTEN</u> Jaarlijks stellen wij voor bijna een half miljoen klanten vakanties samen naar zonnige bestemmingen rond de Middellandse Zee. De bestemmingen in ons portefeuille zijn: Griekenland, Italië, Spanje & de Canarische eilanden, Portugal, Malta en Cyprus. Wij bedienen een brede doelgroep: gezinnen, koppels en jongvolwassenen. Ook ons aanbod is breed:	via e-mail te bereiken, maar ook via Facebook en Twitter. Met de toename van het gebruik van social media in Nederland neemt de omvang van het social media team ook steeds verder toe. Nu in 2016 werken er zo'n 90 mensen bij de organisatie. Jaarlijks boeken bijna een half miljoen Nederlanders hun vakantie online via Kairos Reizen. En de organisatie blijft groeien..! <u>PRODUCTEN EN DIENSTEN</u> Jaarlijks stelt Kairos Reizen voor bijna een half miljoen klanten vakanties samen naar zonnige bestemmingen rond de Middellandse Zee. De bestemmingen in het portefeuille zijn: Griekenland, Italië, Spanje & de Canarische eilanden, Portugal, Malta en Cyprus. Kairos Reizen bedient een brede doelgroep: gezinnen, koppels en jongvolwassenen. Ook het aanbod is

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
vliegvakanties, kampeervakanties, autovakanties en stedentrips. Wij zijn een online reisorganisatie. Dit houdt in dat al onze vakanties en reizen enkel te boeken zijn via onze website www.kairosreizen.nl of telefonisch. Tijdens en na de boeking bieden wij brede ondersteuning via chat, social media en e-mail. Het hele jaar door willen wij in contact staan met onze klanten en hen inspireren. Dit doen we via een wekelijkse e-nieuwsbrief, verschillende socialmedia-kanalen en ons tweejaarlijks inspiratiemagazine. <u>ONZE NAAM, MISSIE EN VISIE</u> Onze naam De naam Kairos Reizen is niet zomaar gekozen. In het oud Grieks zijn er twee	breed: vliegvakanties, kampeervakanties, autovakanties en stedentrips. Kairos Reizen is een online reisorganisatie. Dit houdt in dat alle vakanties en reizen enkel te boeken zijn via de website www.kairosreizen.nl of telefonisch. Tijdens en na de boeking wordt brede ondersteuning geboden via chat, social media en e-mail. Het hele jaar door wil Kairos Reizen in contact staan met haar klanten en hen inspireren. Dit wordt gedaan via een wekelijkse e-nieuwsbrief, verschillende socialmedia-kanalen en het tweejaarlijks inspiratiemagazine. <u>NAAM, MISSIE EN VISIE</u> Naam De naam Kairos Reizen is niet zomaar gekozen. In het oud Grieks zijn er twee	vliegvakanties, kampeervakanties, autovakanties en stedentrips. Wij zijn een online reisorganisatie. Dit houdt in dat al onze vakanties en reizen enkel te boeken zijn via onze website www.kairosreizen.nl of telefonisch. Tijdens en na de boeking bieden wij brede ondersteuning via chat, social media en e-mail. Het hele jaar door willen wij in contact staan met onze klanten en hen inspireren. Dit doen we via een wekelijkse e-nieuwsbrief, verschillende socialmedia-kanalen en ons tweejaarlijks inspiratiemagazine. <u>ONZE NAAM, MISSIE EN VISIE</u> Onze naam De naam Kairos Reizen is niet zomaar gekozen. In het oud Grieks zijn er twee	breed: vliegvakanties, kampeervakanties, autovakanties en stedentrips. Kairos Reizen is een online reisorganisatie. Dit houdt in dat alle vakanties en reizen enkel te boeken zijn via de website www.kairosreizen.nl of telefonisch. Tijdens en na de boeking wordt brede ondersteuning geboden via chat, social media en e-mail. Het hele jaar door Kairos Reizen in contact staan met haar klanten en hen inspireren. Dit wordt gedaan via een wekelijkse e-nieuwsbrief, verschillende socialmedia-kanalen en het tweejaarlijks inspiratiemagazine. <u>NAAM, MISSIE EN VISIE</u> Naam De naam Kairos Reizen is niet zomaar gekozen. In het oud Grieks zijn er twee

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
woorden voor tijd: chronos (χρόνος) en kairos (καιρός). Chronos wordt gebruikt om tijd als kwantitatief gegeven aan te duiden, als een hoeveelheid of als een chronologische volgorde. Kairos duidt juist de kwalitatieve kant van tijd. De vertaling van kairos is: “het perfecte, delicate, cruciale moment; de vluchtige samenkomst van de ideale tijd en plaats die een geschikte atmosfeer creëert voor actie, woorden, of beweging”. Kairos wordt dus gebruikt voor <i>moments suprêmes</i>: prachtige, buitengewone, onwerkelijke en bijzondere momenten. Wij willen mensen zulke momenten laten ervaren, daarom hebben wij voor deze naam gekozen. Onze slogan sluit hier bij aan: ‘<i>seizing every moment</i>’. Onze missie Wij willen mensen het ultieme vakantiegevoel laten ervaren door	woorden voor tijd: chronos (χρόνος) en kairos (καιρός). Chronos wordt gebruikt om tijd als kwantitatief gegeven aan te duiden, als een hoeveelheid of als een chronologische volgorde. Kairos duidt juist de kwalitatieve kant van tijd. De vertaling van kairos is: “het perfecte, delicate, cruciale moment; de vluchtige samenkomst van de ideale tijd en plaats die een geschikte atmosfeer creëert voor actie, woorden, of beweging”. Kairos wordt dus gebruikt voor <i>moments suprêmes</i>: prachtige, buitengewone, onwerkelijke en bijzondere momenten. Kairos Reizen wil mensen zulke momenten laten ervaren, daarom is voor deze naam gekozen. De slogan sluit hier bij aan: ‘<i>seizing every moment</i>’. Missie Kairos Reizen wil mensen het ultieme vakantiegevoel laten ervaren door	woorden voor tijd: chronos (χρόνος) en kairos (καιρός). Chronos wordt gebruikt om tijd als kwantitatief gegeven aan te duiden, als een hoeveelheid of als een chronologische volgorde. Kairos duidt juist de kwalitatieve kant van tijd. De vertaling van kairos is: “het perfecte, delicate, cruciale moment; de vluchtige samenkomst van de ideale tijd en plaats die een geschikte atmosfeer creëert voor actie, woorden, of beweging”. Kairos wordt dus gebruikt voor <i>moments suprêmes</i>: prachtige, buitengewone, onwerkelijke en bijzondere momenten. Wij willen mensen zulke momenten laten ervaren, daarom hebben wij voor deze naam gekozen. Onze slogan sluit hier bij aan: ‘<i>seizing every moment</i>’. Onze missie Wij willen mensen het ultieme vakantiegevoel laten ervaren door	woorden voor tijd: chronos (χρόνος) en kairos (καιρός). Chronos wordt gebruikt om tijd als kwantitatief gegeven aan te duiden, als een hoeveelheid of als een chronologische volgorde. Kairos duidt juist de kwalitatieve kant van tijd. De vertaling van kairos is: “het perfecte, delicate, cruciale moment; de vluchtige samenkomst van de ideale tijd en plaats die een geschikte atmosfeer creëert voor actie, woorden, of beweging”. Kairos wordt dus gebruikt voor <i>moments suprêmes</i>: prachtige, buitengewone, onwerkelijke en bijzondere momenten. Kairos Reizen wil mensen zulke momenten laten ervaren, daarom is voor deze naam gekozen. De slogan sluit hier bij aan: ‘<i>seizing every moment</i>’. Missie Kairos Reizen wil mensen het ultieme vakantiegevoel laten ervaren door

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
vakanties aan te bieden waar ze de tijd kunnen verliezen in prachtige momenten. Onze visie In een wereld die steeds vluchtiger is en steeds sneller gaat, willen wij voor onze klanten onvergetelijke momenten blijven creëren waar ze volledig in op kunnen gaan en de rest van de wereld even kunnen vergeten. Wij streven ernaar om in 2025 voor één miljoen mensen vakanties met onvergetelijke momenten te organiseren en uit te breiden naar de Duitse markt. <u>ONZE KERNWAARDEN & ORGANISATIECULTUUR</u> Onze kernwaarden Onze klanten zijn de kracht achter onze organisatie. Zonder hen zouden wij niet	vakanties aan te bieden waar ze de tijd kunnen verliezen in prachtige momenten. Visie In een wereld die steeds vluchtiger is en steeds sneller gaat, wil Kairos Reizen voor haar klanten onvergetelijke momenten blijven creëren waar ze volledig in op kunnen gaan en de rest van de wereld even kunnen vergeten. Kairos Reizen streeft ernaar om in 2025 voor één miljoen mensen vakanties met onvergetelijke momenten te organiseren en uit te breiden naar de Duitse markt. <u>KERNWAARDEN & ORGANISATIECULTUUR</u> Kernwaarden De klanten zijn de kracht achter Kairos Reizen. Zonder hen zou de organisatie	vakanties aan te bieden waar ze de tijd kunnen verliezen in prachtige momenten. Onze visie In een wereld die steeds vluchtiger is en steeds sneller gaat, willen wij voor onze klanten onvergetelijke momenten blijven creëren waar ze volledig in op kunnen gaan en de rest van de wereld even kunnen vergeten. Wij streven ernaar om in 2025 voor één miljoen mensen vakanties met onvergetelijke momenten te organiseren en uit te breiden naar de Duitse markt. <u>ONZE KERNWAARDEN & ORGANISATIECULTUUR</u> Onze kernwaarden Onze klanten zijn de kracht achter onze organisatie. Zonder hen zouden wij niet	vakanties aan te bieden waar ze de tijd kunnen verliezen in prachtige momenten. Visie In een wereld die steeds vluchtiger is en steeds sneller gaat, wil Kairos Reizen voor haar klanten onvergetelijke momenten blijven creëren waar ze volledig in op kunnen gaan en de rest van de wereld even kunnen vergeten. Kairos Reizen streeft ernaar om in 2025 voor één miljoen mensen vakanties met onvergetelijke momenten te organiseren en uit te breiden naar de Duitse markt. <u>KERNWAARDEN & ORGANISATIECULTUUR</u> Kernwaarden De klanten zijn de kracht achter Kairos Reizen. Zonder hen zou de organisatie

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
bestaan. Drie waarden staan centraal in het contact met onze klanten. Deze streven we continu na en dragen we in elk klantmoment uit. • We zijn 24/7 bereikbaar voor persoonlijk contact ◦ We staan altijd klaar voor onze klanten, waar, wanneer en hoe dan ook. Vanaf de voorbereiding van de vakantie, gedurende de boeking, tijdens het verblijf zelf en na terugkeer. Voor vragen en advies kan de klant altijd bij ons terecht. Bij mogelijke problemen zorgen we snel voor een gepaste oplossing. • We zijn betrouwbaar ◦ Met ons op vakantie gaan, is op vakantie gaan en erop kunnen vertrouwen dat het goed geregeld is. Klantenfeedback	niet bestaan. Drie waarden staan centraal in het contact met de klanten. Deze worden continu nagestreefd en in elk klantmoment uitgedragen. • 24/7 bereikbaar voor persoonlijk contact ◦ Kairos Reizen staat altijd klaar voor haar klanten, waar, wanneer en hoe dan ook. Vanaf de voorbereiding van de vakantie, gedurende de boeking, tijdens het verblijf zelf en na terugkeer. Voor vragen en advies kan de klant altijd terecht. Bij mogelijke problemen wordt snel gezorgd voor een gepaste oplossing. • Betrouwbaar ◦ Met Kairos Reizen op vakantie gaan, is op vakantie gaan en erop kunnen vertrouwen dat het goed geregeld is.	bestaan. Drie waarden staan centraal in het contact met onze klanten. Deze streven we continu na en dragen we in elk klantmoment uit. • We zijn 24/7 bereikbaar voor persoonlijk contact ◦ We staan altijd klaar voor onze klanten, waar, wanneer en hoe dan ook. Vanaf de voorbereiding van de vakantie, gedurende de boeking, tijdens het verblijf zelf en na terugkeer. Voor vragen en advies kan de klant altijd bij ons terecht. Bij mogelijke problemen zorgen we snel voor een gepaste oplossing. • We zijn betrouwbaar ◦ Met ons op vakantie gaan, is op vakantie gaan en erop kunnen vertrouwen dat het goed geregeld is. Klantenfeedback	niet bestaan. Drie waarden staan centraal in het contact met de klanten. Deze worden continu nagestreefd en in elk klantmoment uitgedragen. • 24/7 bereikbaar voor persoonlijk contact ◦ Kairos Reizen staat altijd klaar voor haar klanten, waar, wanneer en hoe dan ook. Vanaf de voorbereiding van de vakantie, gedurende de boeking, tijdens het verblijf zelf en na terugkeer. Voor vragen en advies kan de klant altijd terecht. Bij mogelijke problemen wordt snel gezorgd voor een gepaste oplossing. • Betrouwbaar ◦ Met Kairos Reizen op vakantie gaan, is op vakantie gaan en erop kunnen vertrouwen dat het goed geregeld is.

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
volgen wij voortdurend op en verbeteringen voeren we zo snel mogelijk door. Kwaliteit staat bij ons centraal en zorgt ervoor dat onze klanten onbezorgd kunnen genieten van een unieke vakantiebeleving. • We zijn technology-minded ○ We benutten de kracht van technologie om de klantervaring verder te verbeteren. Waardoor het voor onze klanten makkelijker wordt om een bestemming te kiezen, een reis te boeken, informatie te verkrijgen, vragen te stellen, foto's te delen en contact met ons te houden op elk punt voor, tijdens en na hun reis.	Klantenfeedback wordt voortdurend opgevolgd en verbeteringen zo snel mogelijk doorgevoerd. Kwaliteit staat centraal en zorgt ervoor dat klanten onbezorgd kunnen genieten van een unieke vakantiebeleving. • Technology-minded ○ Kairos Reizen benut de kracht van technologie om de klantervaring verder te verbeteren. Waardoor het voor klanten makkelijker wordt om een bestemming te kiezen, een reis te boeken, informatie te verkrijgen, vragen te stellen, foto's te delen en contact te houden op elk punt voor, tijdens en na de reis.	volgen wij voortdurend op en verbeteringen voeren we zo snel mogelijk door. Kwaliteit staat bij ons centraal en zorgt ervoor dat onze klanten onbezorgd kunnen genieten van een unieke vakantiebeleving. • We zijn technology-minded ○ We benutten de kracht van technologie om de klantervaring verder te verbeteren. Waardoor het voor onze klanten makkelijker wordt om een bestemming te kiezen, een reis te boeken, informatie te verkrijgen, vragen te stellen, foto's te delen en contact met ons te houden op elk punt voor, tijdens en na hun reis.	Klantenfeedback wordt voortdurend opgevolgd en verbeteringen zo snel mogelijk doorgevoerd. Kwaliteit staat centraal en zorgt ervoor dat klanten onbezorgd kunnen genieten van een unieke vakantiebeleving. • Technology-minded ○ Kairos Reizen benut de kracht van technologie om de klantervaring verder te verbeteren. Waardoor het voor klanten makkelijker wordt om een bestemming te kiezen, een reis te boeken, informatie te verkrijgen, vragen te stellen, foto's te delen en contact te houden op elk punt voor, tijdens en na de reis.

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
Onze organisatiecultuur Al onze medewerkers samen bepalen de rest van het succes van onze organisatie. De inzet van iedereen en de juiste mentaliteit is erg waardevol. Om succesvol te blijven hebben we vier waarden gedefinieerd die centraal staan binnen onze organisatie. • We werken als één team ○ We ondersteunen en vertrouwen elkaar. We motiveren, stimuleren en inspireren elkaar. Samen wordt er meer bereikt, dan alleen. • We willen continu verbeteren ○ Om te voldoen aan de toekomstige behoeften van onze klanten zijn we constant op zoek naar manieren om te verbeteren. We zijn constant op zoek naar nieuwe uitdagingen en innovatieve ideeën. Op het	Organisatiecultuur Alle medewerkers samen bepalen de rest van het succes van de organisatie. De inzet van iedereen en de juiste mentaliteit is erg waardevol. Om succesvol te blijven zijn er vier waarden gedefinieerd die centraal staan binnen de organisatie. • Werken als één team ○ Medewerkers ondersteunen en vertrouwen elkaar. Ze motiveren, stimuleren en inspireren elkaar. Samen bereik je meer, dan alleen. • Continu verbeteren ○ Om te voldoen aan de toekomstige behoeften van de klanten wordt constant gezocht naar manieren om te verbeteren. Er wordt constant gezocht naar nieuwe uitdagingen en innovatieve	Onze organisatiecultuur Al onze medewerkers samen bepalen de rest van het succes van onze organisatie. De inzet van iedereen en de juiste mentaliteit is erg waardevol. Om succesvol te blijven hebben we vier waarden gedefinieerd die centraal staan binnen onze organisatie. • We werken als één team ○ We ondersteunen en vertrouwen elkaar. We motiveren, stimuleren en inspireren elkaar. Samen bereik je meer dan alleen. • We willen continu verbeteren ○ Om te voldoen aan de toekomstige behoeften van onze klanten zijn we constant op zoek naar manieren om te verbeteren. We zijn constant op zoek naar nieuwe uitdagingen en innovatieve ideeën. Op het	Organisatiecultuur Alle medewerkers samen bepalen de rest van het succes van de organisatie. De inzet van iedereen en de juiste mentaliteit is erg waardevol. Om succesvol te blijven zijn er vier waarden gedefinieerd die centraal staan binnen de organisatie. • Werken als één team ○ Medewerkers ondersteunen en vertrouwen elkaar. Ze motiveren, stimuleren en inspireren elkaar. Samen wordt er meer bereikt, dan alleen. • Continu verbeteren ○ Om te voldoen aan de toekomstige behoeften van de klanten wordt constant gezocht naar manieren om te verbeteren. Er wordt constant gezocht naar nieuwe uitdagingen en innovatieve

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
gebied van reizen en technologie. We willen het beste uit onszelf en uit elkaar halen. • We zijn prestatiegericht ○ We zijn vastbesloten om succesvol te zijn en te blijven. We voelen ons verantwoordelijk om hier aan bij te dragen en voor blijvende waarde te zorgen. Daarom hebben we een ‘can do’-mentaliteit. • We zijn professioneel en integer ○ We hanteren in ons werk en bij ons contact met klanten, partners, belanghebbenden en collega’s de hoogste ethische standaarden en de grootst mogelijke transparantie. We komen	ideeën. Op het gebied van reizen en technologie. Iedereen wil het beste uit zichzelf en uit elkaar halen. • Prestatiegericht ○ Kairos Reizen is vastbesloten om succesvol te zijn en te blijven. Iedereen voelt zich verantwoordelijk om hier aan bij te dragen en voor blijvende waarde te zorgen. Daarom is er een ‘can do’-mentaliteit. • Professioneel en integer ○ In het werk en bij contact met klanten, partners, belanghebbenden en collega’s worden de hoogste ethische standaarden en de grootst mogelijke transparantie gehanteerd. Beloftes en verplichtingen worden	gebied van reizen en technologie. We willen het beste uit onszelf en uit elkaar halen. • We zijn prestatiegericht ○ We zijn vastbesloten om succesvol te zijn en te blijven. We voelen ons verantwoordelijk om hier aan bij te dragen en voor blijvende waarde te zorgen. Daarom hebben we een ‘can do’-mentaliteit. • We zijn professioneel en integer ○ We hanteren in ons werk en bij ons contact met klanten, partners, belanghebbenden en collega’s de hoogste ethische standaarden en de grootst mogelijke transparantie. We komen	ideeën. Op het gebied van reizen en technologie. Iedereen wil het beste uit zichzelf en uit elkaar halen. • Prestatiegericht ○ Kairos Reizen is vastbesloten om succesvol te zijn en te blijven. Iedereen voelt zich verantwoordelijk om hier aan bij te dragen en voor blijvende waarde te zorgen. Daarom is er een ‘can do’-mentaliteit. • Professioneel en integer ○ In het werk en bij contact met klanten, partners, belanghebbenden en collega’s worden de hoogste ethische standaarden en de grootst mogelijke transparantie gehanteerd. Beloftes en verplichtingen worden

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
onze beloftes en verplichtingen na. We zijn eerlijk en duidelijk in wat we vinden, zonder onbeleefd te zijn.	nagekomen. Iedereen is eerlijk en duidelijk in wat men vindt, zonder onbeleefd te zijn.	onze beloftes en verplichtingen na. We zijn eerlijk en duidelijk in wat we vinden, zonder onbeleefd te zijn.	nagekomen. Iedereen is eerlijk en duidelijk in wat men vindt, zonder onbeleefd te zijn.
Belangrijke personen in onze organisatie	Belangrijke personen in de organisatie	Belangrijke personen in onze organisatie	Belangrijke personen in de organisatie
Ons managementteam Het managementteam wordt gevormd door de directeur en de managers van alle zeven afdelingen. • Directeur: Nathan Goossens • Afdeling Finance: Erik Voorn • Afdeling Travel planning: Geoffry Wijnen • Afdeling Customer service: Esther Bal • Afdeling Marketing & Communication: Louise Peters • Afdeling Human Resources: Karin Witteveen • Afdeling ICT: Niels van Eijk	Het Managementteam Het managementteam wordt gevormd door de directeur en de managers van alle zeven afdelingen. • Directeur: Nathan Goossens • Afdeling Finance: Erik Voorn • Afdeling Travel planning: Geoffry Wijnen • Afdeling Customer service: Esther Bal • Afdeling Marketing & Communication: Louise Peters • Afdeling Human Resources: Karin Witteveen • Afdeling ICT: Niels van Eijk	Ons managementteam Het managementteam wordt gevormd door de directeur en de managers van alle zeven afdelingen. • Directeur: Nathan Goossens • Afdeling Finance: Erik Voorn • Afdeling Travel planning: Geoffry Wijnen • Afdeling Customer service: Esther Bal • Afdeling Marketing & Communication: Louise Peters • Afdeling Human Resources: Karin Witteveen • Afdeling ICT: Niels van Eijk	Het Managementteam Het managementteam wordt gevormd door de directeur en de managers van alle zeven afdelingen. • Directeur: Nathan Goossens • Afdeling Finance: Erik Voorn • Afdeling Travel planning: Geoffry Wijnen • Afdeling Customer service: Esther Bal • Afdeling Marketing & Communication: Louise Peters • Afdeling Human Resources: Karin Witteveen • Afdeling ICT: Niels van Eijk

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
Afdeling Facility: Evelien Ceder [Beeld: portretten van personen] Vertrouwenspersoon Mocht een medewerker te maken krijgen met grensoverschrijdend en/of ongewenst gedrag, dan kan men terecht bij de vertrouwenspersoon. Ongewenst gedrag heeft veel vormen; te denken valt aan pesten, agressie en geweld, bedreiging, seksuele intimidatie, discriminatie of ongelijke behandeling. De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor en kan helpen bij het zelf zoeken van een oplossing of bemiddelen bij het vinden van een oplossing. Ook bij twijfel kunnen medewerkers bij hen terecht. Uiteraard blijft alles wat wordt besproken geheim. Bij onze organisatie zijn er twee vertrouwenspersonen.	Afdeling Facility: Evelien Ceder [Beeld: portretten van personen] Vertrouwenspersoon Mocht je te maken krijgen met grensoverschrijdend en/of ongewenst gedrag, dan kun je terecht bij de vertrouwenspersoon. Ongewenst gedrag heeft veel vormen; te denken valt aan pesten, agressie en geweld, bedreiging, seksuele intimidatie, discriminatie of ongelijke behandeling. De vertrouwenspersoon biedt je een luisterend oor en kan je helpen bij het zelf zoeken van een oplossing of bemiddelen bij het vinden van een oplossing. Ook bij twijfel kun je bij hen terecht. Uiteraard blijft alles wat wordt besproken geheim. Bij Kairos Reizen zijn er twee vertrouwenspersonen.	Afdeling Facility: Evelien Ceder [Beeld: portretten van personen] Vertrouwenspersoon Mocht je te maken krijgen met grensoverschrijdend en/of ongewenst gedrag, dan kun je terecht bij de vertrouwenspersoon. Ongewenst gedrag heeft veel vormen; te denken valt aan pesten, agressie en geweld, bedreiging, seksuele intimidatie, discriminatie of ongelijke behandeling. De vertrouwenspersoon biedt je een luisterend oor en kan je helpen bij het zelf zoeken van een oplossing of bemiddelen bij het vinden van een oplossing. Ook bij twijfel kun je bij hen terecht. Uiteraard blijft alles wat wordt besproken geheim. Bij onze organisatie zijn er twee vertrouwenspersonen.	Afdeling Facility: Evelien Ceder [Beeld: portretten van personen] Vertrouwenspersoon Mocht een medewerker te maken krijgen met grensoverschrijdend en/of ongewenst gedrag, dan kan men terecht bij de vertrouwenspersoon. Ongewenst gedrag heeft veel vormen; te denken valt aan pesten, agressie en geweld, bedreiging, seksuele intimidatie, discriminatie of ongelijke behandeling. De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor en kan helpen bij het zelf zoeken van een oplossing of bemiddelen bij het vinden van een oplossing. Ook bij twijfel kunnen medewerkers bij hen terecht. Uiteraard blijft alles wat wordt besproken geheim. Bij Kairos Reizen zijn er twee vertrouwenspersonen.

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
Sabine Vermeulen (hele week) vertrouwenspersoon.sabine@kairosreizen.nl 033-4605281 Jan van Brussel (ma, di, wo, do) vertrouwenspersoon.jan@kairosreizen.nl 033-4605282 Eigen afdeling: Marketing & Communication De afdeling Marketing & Communicatie is opgedeeld in vier verschillende subafdelingen: - Sales & E-commerce - External communication & PR - Internal communication - Design & Branding Hoewel iedereen wordt aangesteld binnen een specifieke subafdeling, wordt er in de praktijk met alle subafdelingen meegewerkt. Daarnaast vragen onze	Sabine Vermeulen (hele week) vertrouwenspersoon.sabine@kairosreizen.nl 033-4605281 Jan van Brussel (ma, di, wo, do) vertrouwenspersoon.jan@kairosreizen.nl 033-4605282 Eigen afdeling: Marketing & Communication De afdeling Marketing & Communicatie is opgedeeld in vier verschillende subafdelingen: - Sales & E-commerce - External communication & PR - Internal communication - Design & Branding Hoewel je bent aangesteld binnen een specifieke subafdeling, werk je in de praktijk met alle subafdelingen mee. Daarnaast vragen de projecten vaak een	Sabine Vermeulen (hele week) vertrouwenspersoon.sabine@kairosreizen.nl 033-4605281 Jan van Brussel (ma, di, wo, do) vertrouwenspersoon.jan@kairosreizen.nl 033-4605282 Eigen afdeling: Marketing & Communication De afdeling Marketing & Communicatie is opgedeeld in vier verschillende subafdelingen: - Sales & E-commerce - External communication & PR - Internal communication - Design & Branding Hoewel je bent aangesteld binnen een specifieke subafdeling, werk je in de praktijk met alle subafdelingen mee. Daarnaast vragen onze projecten vaak	Sabine Vermeulen (hele week) vertrouwenspersoon.sabine@kairosreizen.nl 033-4605281 Jan van Brussel (ma, di, wo, do) vertrouwenspersoon.jan@kairosreizen.nl 033-4605282 Eigen afdeling: Marketing & Communication De afdeling Marketing & Communicatie is opgedeeld in vier verschillende subafdelingen: - Sales & E-commerce - External communication & PR - Internal communication - Design & Branding Hoewel iedereen wordt aangesteld binnen een specifieke subafdeling, wordt er in de praktijk met alle subafdelingen meegewerkt. Daarnaast vragen de

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
projecten vaak een integratie van verschillende disciplines en wordt daarvoor in multidisciplinaire teams gewerkt. Het marcom-team bestaat momenteel uit de volgende medewerkers . [Beeld: Organigram van afdeling]	integratie van verschillende disciplines en werk je daarvoor in multidisciplinaire teams. Het marcom-team bestaat momenteel uit de volgende medewerkers . [Beeld: Organigram van afdeling]	een integratie van verschillende disciplines en werk je daarvoor in multidisciplinaire teams. Het marcom-team bestaat momenteel uit de volgende medewerkers . [Beeld: Organigram van afdeling]	projecten vaak een integratie van verschillende disciplines en wordt daarvoor in multidisciplinaire teams gewerkt. Het marcom-team bestaat momenteel uit de volgende medewerkers . [Beeld: Organigram van afdeling]
Praktische informatie voor medewerkers	Praktische informatie voor jou als medewerker	Praktische informatie voor jou als medewerker	Praktische informatie voor medewerkers
<u>WERKTIJDEN & PAUZES</u> Dagelijkse werktijden De dagelijkse werktijden worden in overleg met de leidinggevende bepaald, aangezien dit per functie verschilt. Het kantoor is voor iedereen toegankelijk vanaf 07:30 tot 20:00. Buiten deze tijden is het gebouw enkel te betreden met een toegangspasje en persoonlijke toegangscode. Toegang aanvragen kan bij de afdeling HR via hr@kairosreizen.nl	<u>WERKTIJDEN & PAUZES</u> Dagelijkse werktijden Je dagelijkse werktijden worden in overleg met je leidinggevende bepaald, aangezien dit per functie verschilt. Het kantoor is voor iedereen toegankelijk vanaf 07:30 tot 20:00. Buiten deze tijden kun je het gebouw enkel betreden met een toegangspasje en persoonlijke toegangscode. Toegang kun je aanvragen bij de afdeling HR via hr@kairosreizen.nl	<u>WERKTIJDEN & PAUZES</u> Dagelijkse werktijden Je dagelijkse werktijden worden in overleg met je leidinggevende bepaald, aangezien dit per functie verschilt. Het kantoor is voor iedereen toegankelijk vanaf 07:30 tot 20:00. Buiten deze tijden kun je het gebouw enkel betreden met een toegangspasje en persoonlijke toegangscode. Toegang kun je aanvragen kan bij de afdeling HR via hr@kairosreizen.nl	<u>WERKTIJDEN & PAUZES</u> Dagelijkse werktijden De dagelijkse werktijden worden in overleg met de leidinggevende bepaald, aangezien dit per functie verschilt. Het kantoor is voor iedereen toegankelijk vanaf 07:30 tot 20:00. Buiten deze tijden is het gebouw enkel te betreden met een toegangspasje en persoonlijke toegangscode. Toegang aanvragen kan bij de afdeling HR via hr@kairosreizen.nl

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
Pauzes Bij een volledige werkdag heeft men recht op een half uur lunchpauze en twee keer een kwartier koffie- of theepauze. Op de afdeling moet altijd iemand aanwezig en bereikbaar zijn. Wie wanneer met pauze gaat, moet dus overlegd worden. De lunchpauze dient bij voorkeur tussen 12:00 en 13:30 te worden genomen. De eerste korte pauze kan daarvoor worden genomen en de tweede korte pauze daarna. Het is niet toegestaan een pauze over te slaan en eerder de werkdag af te sluiten. Geen volledige werkdag? Vraag dan aan de leidinggevende hoeveel pauze genomen mag worden. Voor 09:00 zijn er via de receptie broodjes voor de lunch te bestellen. Geef dit tijdig door. De broodjes staan rond 12:30 in de koelkast in de kantine.	Pauzes Bij een volledige werkdag heb je recht op een half uur lunchpauze en twee keer een kwartier koffie- of theepauze. Op de afdeling moet altijd iemand aanwezig en bereikbaar zijn. Wie wanneer met pauze gaat, moet dus overlegd worden. De lunchpauze dien je bij voorkeur tussen 12:00 en 13:30 te nemen. De eerste korte pauze kan je daarvoor nemen en de tweede korte pauze daarna. Het is niet toegestaan een pauze over te slaan en eerder je werkdag af te sluiten. Werk je geen volledige werkdag? Vraag dan aan je leidinggevende hoeveel pauze je mag nemen. Voor 09:00 kun je via de receptie broodjes voor de lunch bestellen. Geef dit tijdig door. De broodjes staan rond 12:30 in de koelkast in de kantine.	Pauzes Bij een volledige werkdag heb je recht op een half uur lunchpauze en twee keer een kwartier koffie- of theepauze. Op de afdeling moet altijd iemand aanwezig en bereikbaar zijn. Wie wanneer met pauze gaat, moet dus overlegd worden. De lunchpauze dien je bij voorkeur tussen 12:00 en 13:30 te nemen. De eerste korte pauze kan je daarvoor nemen en de tweede korte pauze daarna. Het is niet toegestaan een pauze over te slaan en eerder je werkdag af te sluiten. Werk je geen volledige werkdag? Vraag dan aan je leidinggevende hoeveel pauze je mag nemen. Voor 09:00 kun je via de receptie broodjes voor de lunch bestellen. Geef dit tijdig door. De broodjes staan rond 12:30 in de koelkast in de kantine.	Pauzes Bij een volledige werkdag heeft men recht op een half uur lunchpauze en twee keer een kwartier koffie- of theepauze. Op de afdeling moet altijd iemand aanwezig en bereikbaar zijn. Wie wanneer met pauze gaat, moet dus overlegd worden. De lunchpauze dient bij voorkeur tussen 12:00 en 13:30 te worden genomen. De eerste korte pauze kan daarvoor worden genomen en de tweede korte pauze daarna. Het is niet toegestaan een pauze over te slaan en eerder de werkdag af te sluiten. Geen volledige werkdag? Vraag dan aan de leidinggevende hoeveel pauze genomen mag worden. Voor 09:00 zijn er via de receptie broodjes voor de lunch te bestellen. Geef dit tijdig door. De broodjes staan rond 12:30 in de koelkast in de kantine.

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
Roken Roken is enkel toegestaan bij de rookzuil buiten aan de achterkant van het gebouw. Roken is nergens in het gebouw toegestaan en ook niet bij de ingangen. <u>ZIEKTE EN VERLOF</u> Ziekte Wanneer als gevolg van ziekte of een ongeval niet gewerkt kan worden, dient dit telefonisch doorgegeven te worden aan de leidinggevende van de afdeling. Als deze niet aanwezig is, kan de ziekmelding worden doorgegeven aan de receptie. Laat het zo snel mogelijk weten, het liefst voor 09:00 's ochtends. Zodra de medewerker weer in staat is om te werken, dient deze dit ook te melden bij de leidinggevende.	Roken Roken is enkel toegestaan bij de rookzuil buiten aan de achterkant van het gebouw. Roken is nergens in het gebouw toegestaan en ook niet bij de ingangen. <u>ZIEKTE EN VERLOF</u> Ziekte Wanneer je als gevolg van ziekte of een ongeval niet kan werken, geef je dit telefonisch door aan de leidinggevende van je afdeling. Als deze niet aanwezig is, kun je je ziekmelding doorgeven aan de receptie. Laat het zo snel mogelijk weten, het liefst voor 09:00 's ochtends. Zodra je weer in staat bent om te werken, meld je dit ook bij je leidinggevende.	Roken Roken is enkel toegestaan bij de rookzuil buiten aan de achterkant van het gebouw. Roken is nergens in het gebouw toegestaan en ook niet bij de ingangen. <u>ZIEKTE EN VERLOF</u> Ziekte Wanneer je als gevolg van ziekte of een ongeval niet kan werken, geef je dit telefonisch door aan de leidinggevende van je afdeling. Als deze niet aanwezig is, kun je je ziekmelding doorgeven aan de receptie. Laat het zo snel mogelijk weten, het liefst voor 09:00 's ochtends. Zodra je weer in staat bent om te werken, meld je dit ook bij je leidinggevende.	Roken Roken is enkel toegestaan bij de rookzuil buiten aan de achterkant van het gebouw. Roken is nergens in het gebouw toegestaan en ook niet bij de ingangen. <u>ZIEKTE EN VERLOF</u> Ziekte Wanneer als gevolg van ziekte of een ongeval niet gewerkt kan worden, dient dit telefonisch doorgegeven te worden aan de leidinggevende van de afdeling. Als deze niet aanwezig is, kan de ziekmelding worden doorgegeven aan de receptie. Laat het zo snel mogelijk weten, het liefst voor 09:00 's ochtends. Zodra de medewerker weer in staat is om te werken, dient deze dit ook te melden bij de leidinggevende.

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
Verlof aanvragen Verlof aanvragen gaat via het programma Unit2. Hier is te zien hoeveel verlofuren er nog zijn en kan (bijzonder) verlof worden aangevraagd. De aanvraag wordt door de directe leidinggevende binnen twee weken goedgekeurd of afgewezen. <u>FACILITAIRE INFORMATIE</u> Salaris Het salaris wordt rond de 27^{ste} van de maand uitbetaald. De loonstrook wordt digitaal toegestuurd en is ook te downloaden via het programma Unit2. Mochten er onduidelijkheden zijn, dan kan contact worden opgenomen met de afdeling Finance via salaris@kairosreizen.nl CAO Reisbranche Raadpleeg de CAO Reisbranche voor	Verlof aanvragen Verlof aanvragen gaat via het programma Unit2. Hier kun je zien hoeveel verlofuren je nog hebt en kun je (bijzonder) verlof aanvragen. Je aanvraag wordt door je directe leidinggevende binnen twee weken goedgekeurd of afgewezen. <u>FACILITAIRE INFORMATIE</u> Salaris Je salaris wordt rond de 27^{ste} van de maand uitbetaald. Je loonstrook wordt digitaal toegestuurd en kun je ook downloaden via het programma Unit2. Mochten er onduidelijkheden zijn, dan kun je contact opnemen met de afdeling Finance via salaris@kairosreizen.nl CAO Reisbranche Raadpleeg de CAO Reisbranche voor specifiekere afspraken over geldende	Verlof aanvragen Verlof aanvragen gaat via het programma Unit2. Hier kun je zien hoeveel verlofuren je nog hebt en kun je (bijzonder) verlof aanvragen. Je aanvraag wordt door je directe leidinggevende binnen twee weken goedgekeurd of afgewezen. <u>FACILITAIRE INFORMATIE</u> Salaris Je salaris wordt rond de 27^{ste} van de maand uitbetaald. Je loonstrook wordt digitaal toegestuurd en kun je ook downloaden via het programma Unit2. Mochten er onduidelijkheden zijn, dan kun je contact opnemen met de afdeling Finance via salaris@kairosreizen.nl CAO Reisbranche Raadpleeg de CAO Reisbranche voor specifiekere afspraken over geldende	Verlof aanvragen Verlof aanvragen gaat via het programma Unit2. Hier is te zien hoeveel verlofuren er nog zijn en kan (bijzonder) verlof worden aangevraagd. De aanvraag wordt door de directe leidinggevende binnen twee weken goedgekeurd of afgewezen. <u>FACILITAIRE INFORMATIE</u> Salaris Het salaris wordt rond de 27^{ste} van de maand uitbetaald. De loonstrook wordt digitaal toegestuurd en is ook te downloaden via het programma Unit2. Mochten er onduidelijkheden zijn, dan kan contact worden opgenomen met de afdeling Finance via salaris@kairosreizen.nl CAO Reisbranche Raadpleeg de CAO Reisbranche voor

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
specifiekere afspraken over geldende arbeidsvoorwaarden, zoals loon, toeslagen, werktijden, overwerk, speciaal verlof, vrije dagen en pensioen. De CAO Reisbranche is te downloaden via het intranet. ICT-problemen De afdeling ICT is naast hun dagelijkse werkzaamheden ook beschikbaar voor advies en ondersteuning bij alle vragen of problemen op ICT gebied. Bij directe nood zijn ze te bereiken op 033-4605244 of loop even bij ze binnen. Ze zijn ook te bereiken via ict@kairosreizen.nl Post Post is 's ochtends af te halen bij de receptie. Uitgaande post dient voor 15:00 worden afgegeven bij de receptie of bij de afdeling Facilitair. Hier wordt ook voor voldoende frankering gezorgd.	arbeidsvoorwaarden, zoals loon, toeslagen, werktijden, overwerk, speciaal verlof, vrije dagen en pensioen. De CAO Reisbranche kun je downloaden via het intranet. ICT-problemen De afdeling ICT is naast hun dagelijkse werkzaamheden ook beschikbaar voor advies en ondersteuning bij al je vragen of problemen op ICT gebied. Bij directe nood kun je ze bereiken op 033-4605244 of loop even bij ze binnen. Ze zijn ook te bereiken via ict@kairosreizen.nl Post Post kun je 's ochtends afhalen bij de receptie. Uitgaande post dien je voor 15:00 af te geven bij de receptie of bij de afdeling Facilitair. Hier wordt ook voor voldoende frankering gezorgd.	arbeidsvoorwaarden, zoals loon, toeslagen, werktijden, overwerk, speciaal verlof, vrije dagen en pensioen. De CAO Reisbranche kun je downloaden via het intranet. ICT-problemen De afdeling ICT is naast hun dagelijkse werkzaamheden ook beschikbaar voor advies en ondersteuning bij al je vragen of problemen op ICT gebied. Bij directe nood kun je ze bereiken op 033-4605244 of loop even bij ze binnen. Ze zijn ook te bereiken via ict@kairosreizen.nl Post Post kun je 's ochtends afhalen bij de receptie. Uitgaande post dien je voor 15:00 af te geven bij de receptie of bij de afdeling Facilitair. Hier wordt ook voor voldoende frankering gezorgd.	specifiekere afspraken over geldende arbeidsvoorwaarden, zoals loon, toeslagen, werktijden, overwerk, speciaal verlof, vrije dagen en pensioen. De CAO Reisbranche is te downloaden via het intranet. ICT-problemen De afdeling ICT is naast hun dagelijkse werkzaamheden ook beschikbaar voor advies en ondersteuning bij alle vragen of problemen op ICT gebied. Bij directe nood zijn ze te bereiken op 033-4605244 of loop even bij ze binnen. Ze zijn ook te bereiken via ict@kairosreizen.nl Post Post is 's ochtends af te halen bij de receptie. Uitgaande post dient voor 15:00 worden afgegeven bij de receptie of bij de afdeling Facilitair. Hier wordt ook voor voldoende frankering gezorgd.

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
Reserveren vergaderruimtes Vergaderruimtes zijn te reserveren via de receptie. Reserveren kan door te mailen naar receptie@kairosreizen.nl of door te bellen naar 033-4605239 <u>EVALUATIEMOMENTEN</u> Verloop proeftijd Elke nieuwe medewerker heeft bij ons een proeftijd van een half jaar. De eerste weken staan in het teken van inwerken en kennismaken. In overleg met de leidinggevende en HR-manager wordt het verloop en de duur hiervan vastgesteld. In het begin zal er wekelijks een evaluatiegesprek met de leidinggevende zijn. Na een maand wordt dit uitgebouwd naar eens per twee weken. Aan het einde van de derde maand, halverwege de proefperiode, wordt een doelstellingengesprek gevoerd. In dit gesprek worden de eerste	Reserveren vergaderruimtes Vergaderruimtes kun je reserveren via de receptie. Je kunt ze reserveren door te mailen naar receptie@kairosreizen.nl of door te bellen naar 033-4605239 <u>EVALUATIEMOMENTEN</u> Verloop proeftijd Net als elke nieuwe medewerker heb je bij Kairos Reizen een proeftijd van een half jaar. De eerste weken staan in het teken van inwerken en kennismaken. In overleg met je leidinggevende en HR-manager wordt het verloop en de duur hiervan vastgesteld. In het begin zal je wekelijks een evaluatiegesprek met je leidinggevende hebben. Na een maand wordt dit uitgebouwd naar eens per twee weken. Aan het einde van de derde maand, halverwege de proefperiode, wordt een doelstellingengesprek gevoerd. In dit gesprek worden de eerste	Reserveren vergaderruimtes Vergaderruimtes kun je reserveren via de receptie. Je kunt ze reserveren door te mailen naar receptie@kairosreizen.nl of door te bellen naar 033-4605239 <u>EVALUATIEMOMENTEN</u> Verloop proeftijd Net als elke nieuwe medewerker heb je bij ons een proeftijd van een half jaar. De eerste weken staan in het teken van inwerken en kennismaken. In overleg met je leidinggevende en HR-manager wordt het verloop en de duur hiervan vastgesteld. In het begin zal je wekelijks een evaluatiegesprek met je leidinggevende hebben. Na een maand wordt dit uitgebouwd naar eens per twee weken. Aan het einde van de derde maand, halverwege de proefperiode, wordt een doelstellingengesprek gevoerd. In dit gesprek worden de eerste	Reserveren vergaderruimtes Vergaderruimtes zijn te reserveren via de receptie. Reserveren kan door te mailen naar receptie@kairosreizen.nl of door te bellen naar 033-4605239 <u>EVALUATIEMOMENTEN</u> Verloop proeftijd Elke nieuwe medewerker heeft bij Kairos Reizen een proeftijd van een half jaar. De eerste weken staan in het teken van inwerken en kennismaken. In overleg met de leidinggevende en HR-manager wordt het verloop en de duur hiervan vastgesteld. In het begin zal er wekelijks een evaluatiegesprek met de leidinggevende zijn. Na een maand wordt dit uitgebouwd naar eens per twee weken. Aan het einde van de derde maand, halverwege de proefperiode, wordt een doelstellingengesprek gevoerd. In dit gesprek worden de eerste

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
drie maanden kort geëvalueerd en wordt vastgesteld hoe de medewerker zich verder wil ontwikkelingen binnen onze organisatie. Hierna wordt er enkel nog maandelijks een evaluatiegesprek gevoerd. De proefperiode wordt na zes maanden afgesloten met het eerste functioneringsgesprek. Mocht het gesprek negatief zijn en het contract worden beëindigd, dan is dit al in eerdere gesprekken duidelijk naar voren gekomen en besproken. Beoordelings- en functioneringsgesprekken Medewerkers hebben jaarlijks twee functioneringsgesprekken en een beoordelingsgesprek. In de gesprekken wordt uitgegaan van het persoonlijk ontwikkelingsplan dat is vastgesteld in het doelstellingengesprek. De functioneringsgesprekken zijn gericht op	drie maanden kort geëvalueerd en wordt vastgesteld hoe je je verder wil ontwikkelingen binnen de organisatie. Hierna voer je enkel nog maandelijks een evaluatiegesprek. De proefperiode sluit je na zes maanden af met het eerste functioneringsgesprek. Mocht het gesprek negatief zijn en je contract worden beëindigd, dan is dit al in eerdere gesprekken duidelijk naar voren gekomen en met je besproken. Beoordelings- en functioneringsgesprekken Je hebt jaarlijks twee functioneringsgesprekken en een beoordelingsgesprek. In de gesprekken wordt uitgegaan van je persoonlijk ontwikkelingsplan dat is vastgesteld in het doelstellingengesprek. De functioneringsgesprekken zijn gericht op het heden en de toekomst. Het	drie maanden kort geëvalueerd en wordt vastgesteld hoe je je verder wil ontwikkelingen binnen onze organisatie. Hierna voer je enkel nog maandelijks een evaluatiegesprek. De proefperiode sluit je na zes maanden af met het eerste functioneringsgesprek. Mocht het gesprek negatief zijn en je contract worden beëindigd, dan is dit al in eerdere gesprekken duidelijk naar voren gekomen en met je besproken. Beoordelings- en functioneringsgesprekken Je hebt jaarlijks twee functioneringsgesprekken en een beoordelingsgesprek. In de gesprekken wordt uitgegaan van je persoonlijk ontwikkelingsplan dat is vastgesteld in het doelstellingengesprek. De functioneringsgesprekken zijn gericht op het heden en de toekomst. Het	drie maanden kort geëvalueerd en wordt vastgesteld hoe de medewerker zich verder wil ontwikkelingen binnen de organisatie. Hierna wordt er enkel nog maandelijks een evaluatiegesprek gevoerd. De proefperiode wordt na zes maanden afgesloten met het eerste functioneringsgesprek. Mocht het gesprek negatief zijn en het contract worden beëindigd, dan is dit al in eerdere gesprekken duidelijk naar voren gekomen en besproken. Beoordelings- en functioneringsgesprekken Medewerkers hebben jaarlijks twee functioneringsgesprekken en een beoordelingsgesprek. In de gesprekken wordt uitgegaan van het persoonlijk ontwikkelingsplan dat is vastgesteld in het doelstellingengesprek. De functioneringsgesprekken zijn gericht op

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
het heden en de toekomst. Het beoordelingsgesprek gaat over het verleden. Enkel het beoordelingsgesprek kan arbeidsvoorwaardelijke consequenties hebben. <u>COMMUNICATIE</u> Intranet Het intranet heeft als hoofddoel de medewerkers te ondersteunen bij hun dagelijkse werkzaamheden. Per afdeling staat op intranet informatie en belangrijke documenten. De OR en ook de personeelsvereniging Momentum hebben een eigen pagina. Op de blogpagina staan uiteenlopende stukjes van verschillende mensen in onze organisatie: altijd erg interessant. Ideeën voor het intranet of suggesties voor verbetering kunnen worden gestuurd naar intranet@kairosreizen.nl	beoordelingsgesprek gaat over het verleden. Enkel het beoordelingsgesprek kan arbeidsvoorwaardelijke consequenties hebben. <u>COMMUNICATIE</u> Intranet Het intranet heeft als hoofddoel je te ondersteunen bij je dagelijkse werkzaamheden. Per afdeling vind je op intranet informatie en belangrijke documenten. De OR en ook de personeelsvereniging Momentum hebben een eigen pagina. Op de blogpagina vind je uiteenlopende stukjes van verschillende mensen in de organisatie: altijd erg interessant. Ideeën voor het intranet of suggesties voor verbetering kun je sturen naar intranet@kairosreizen.nl	beoordelingsgesprek gaat over het verleden. Enkel het beoordelingsgesprek kan arbeidsvoorwaardelijke consequenties hebben. <u>COMMUNICATIE</u> Intranet Het intranet heeft als hoofddoel je te ondersteunen bij je dagelijkse werkzaamheden. Per afdeling vind je op intranet informatie en belangrijke documenten. De OR en ook de personeelsvereniging Momentum hebben een eigen pagina. Op de blogpagina vind je uiteenlopende stukjes van verschillende mensen in onze organisatie: altijd erg interessant. Ideeën voor het intranet of suggesties voor verbetering kun je sturen naar intranet@kairosreizen.nl	het heden en de toekomst. Het beoordelingsgesprek gaat over het verleden. Enkel het beoordelingsgesprek kan arbeidsvoorwaardelijke consequenties hebben. <u>COMMUNICATIE</u> Intranet Het intranet heeft als hoofddoel de medewerkers te ondersteunen bij hun dagelijkse werkzaamheden. Per afdeling staat op intranet informatie en belangrijke documenten. De OR en ook de personeelsvereniging Momentum hebben een eigen pagina. Op de blogpagina staan uiteenlopende stukjes van verschillende mensen in de organisatie: altijd erg interessant. Ideeën voor het intranet of suggesties voor verbetering kunnen worden gestuurd naar intranet@kairosreizen.nl

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
Social media Volg ons op Facebook, Twitter, Instagram en LinkedIn. Via deze kanalen sturen we inspirerende berichten, maar ook winacties en kortingcodes. Een bericht aandragen voor een van deze kanalen of een suggestie? Stuur een e-mail naar onlinemedia@kairosreizen.nl E-nieuwsbrief Regelmatig delen we middels een interne nieuwsbrief informatie. Denk aan informatie over een lopend project, succesverhalen en veranderingen in de markt. In de nieuwsbrief blikken we ook terug op de afgelopen periode en er staan jubilea, verjaardagen en geboortes in. De nieuwsbrief wordt voor en door onze medewerkers gemaakt. Zelf een stukje aandragen of suggesties doen, kan via enews@kairosreizen.nl	Social media Volg Kairos Reizen op Facebook, Twitter, Instagram en LinkedIn. Via deze kanalen worden inspirerende berichten verstuurd, maar ook winacties en kortingcodes. Wil je een bericht aandragen voor een van deze kanalen of heb je een suggestie? Stuur een e-mail naar onlinemedia@kairosreizen.nl E-nieuwsbrief Regelmatig wordt er middels een interne nieuwsbrief informatie gedeeld. Denk aan informatie over een lopend project, succesverhalen en veranderingen in de markt. In de nieuwsbrief wordt ook teruggeblikt op de afgelopen periode en er staan jubilea, verjaardagen en geboortes in. De nieuwsbrief wordt voor en door de medewerkers gemaakt. Je kan zelf een stukje aandragen of suggesties doen via enews@kairosreizen.nl	Social media Volg ons op Facebook, Twitter, Instagram en LinkedIn. Via deze kanalen sturen we inspirerende berichten, maar ook winacties en kortingcodes. Wil je een bericht aandragen voor een van deze kanalen of heb je een suggestie? Stuur een e-mail naar onlinemedia@kairosreizen.nl E-nieuwsbrief Regelmatig delen we middels een interne nieuwsbrief informatie. Denk aan informatie over een lopend project, succesverhalen en veranderingen in de markt. In de nieuwsbrief blikken we ook terug op de afgelopen periode en er staan jubilea, verjaardagen en geboortes in. De nieuwsbrief wordt voor en door onze medewerkers gemaakt. Je kan zelf een stukje aandragen of suggesties doen via enews@kairosreizen.nl	Social media Volg Kairos Reizen op Facebook, Twitter, Instagram en LinkedIn. Via deze kanalen worden inspirerende berichten verstuurd, maar ook winacties en kortingcodes. Een bericht aandragen voor een van deze kanalen of een suggestie? Stuur een e-mail naar onlinemedia@kairosreizen.nl E-nieuwsbrief Regelmatig wordt er middels een interne nieuwsbrief informatie gedeeld. Denk aan informatie over een lopend project, succesverhalen en veranderingen in de markt. In de nieuwsbrief wordt ook teruggeblikt op de afgelopen periode en er staan jubilea, verjaardagen en geboortes in. De nieuwsbrief wordt voor en door de medewerkers gemaakt. Zelf een stukje aandragen of suggesties doen, kan via enews@kairosreizen.nl

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
Inspiratiemagazine GENIETEN Ons tweejaarlijks inspiratiemagazine GENIETEN wordt gemaakt door de afdeling Marketing & Communicatie. Het magazine is digitaal te bekijken, maar onze klanten kunnen ook aanvragen om het magazine per post te ontvangen. Op elke afdeling en in de kantine zijn een aantal magazines te vinden. Kijk ze eens in! Ideeën, suggesties en opmerkingen kunnen worden gemaild naar genieten@kairosreizen.nl Huisstijl Het is belangrijk dat we als één organisatie naar buiten treden, daarom passen we op al onze communicatie onze huisstijl toe. De subafdeling Design & Branding is verantwoordelijk hiervoor. Materiaal als folders, brochure, uitnodigingskaart, visitekaartjes en	Inspiratiemagazine GENIETEN Het tweejaarlijks inspiratiemagazine GENIETEN wordt gemaakt door de afdeling Marketing & Communicatie. Het magazine is digitaal te bekijken, maar klanten kunnen ook aanvragen om het magazine per post te ontvangen. Op elke afdeling en in de kantine zijn een aantal magazines te vinden. Kijk ze eens in! Ideeën, suggesties en opmerkingen kun je mailen naar genieten@kairosreizen.nl Huisstijl Het is belangrijk dat Kairos Reizen als één organisatie naar buiten treedt, daarom wordt op alle communicatie de huisstijl toegepast. De subafdeling Design & Branding is verantwoordelijk hiervoor. Materiaal als folders, brochure, uitnodigingskaart, visitekaartjes en ander drukwerk worden door deze	Inspiratiemagazine GENIETEN Ons tweejaarlijks inspiratiemagazine GENIETEN wordt gemaakt door de afdeling Marketing & Communicatie. Het magazine is digitaal te bekijken, maar onze klanten kunnen ook aanvragen om het magazine per post te ontvangen. Op elke afdeling en in de kantine zijn een aantal magazines te vinden. Kijk ze eens in! Ideeën, suggesties en opmerkingen kun je mailen naar genieten@kairosreizen.nl Huisstijl Het is belangrijk dat we als één organisatie naar buiten treden, daarom passen we op al onze communicatie onze huisstijl toe. De subafdeling Design & Branding is verantwoordelijk hiervoor. Materiaal als folders, brochure, uitnodigingskaart, visitekaartjes en ander drukwerk worden door deze	Inspiratiemagazine GENIETEN Het tweejaarlijks inspiratiemagazine GENIETEN wordt gemaakt door de afdeling Marketing & Communicatie. Het magazine is digitaal te bekijken, maar klanten kunnen ook aanvragen om het magazine per post te ontvangen. Op elke afdeling en in de kantine zijn een aantal magazines te vinden. Kijk ze eens in! Ideeën, suggesties en opmerkingen kunnen worden gemaild naar genieten@kairosreizen.nl Huisstijl Het is belangrijk dat Kairos Reizen als één organisatie naar buiten treedt, daarom wordt op alle communicatie de huisstijl toegepast. De subafdeling Design & Branding is verantwoordelijk hiervoor. Materiaal als folders, brochure, uitnodigingskaart, visitekaartjes en ander drukwerk worden door deze

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
ander drukwerk worden door deze afdeling gemaakt. Op intranet staan alle huisstijl- en toepassingsregels. Hier zijn ook o.a. briefsjablonen en powerpointtemplates. Vragen over de huisstijl kunnen gesteld worden aan de subafdeling Design & Branding via design@kairosreizen.nl Pers en publiciteit Mediabelangstelling is voor ons van groot belang. Iedereen kan hieraan zijn bijdrage leveren. Dit wordt zelfs zeer gewaardeerd en is zeer gewenst. Suggesties voor onderwerpen kunnen worden gemeld bij de subafdeling Externe communicatie & PR via pr@kairosreizen.nl <u>SCHEIDING WERK - PRIVÉ</u> Kledingvoorschriften We vinden het belangrijk dat iedereen	afdeling gemaakt. Op intranet vind je alle huisstijl- en toepassingsregels. Hier vind je ook o.a. briefsjablonen en powerpointtemplates. Vragen over de huisstijl kun je stellen aan de subafdeling Design & Branding via design@kairosreizen.nl Pers en publiciteit Mediabelangstelling is voor Kairos Reizen van groot belang. Iedereen kan hieraan zijn bijdrage leveren. Dit wordt zelfs zeer gewaardeerd en is zeer gewenst. Suggesties voor onderwerpen kun je melden bij de subafdeling Externe communicatie & PR via pr@kairosreizen.nl <u>SCHEIDING WERK - PRIVÉ</u> Kledingvoorschriften Kairos Reizen vindt het belangrijk dat je	afdeling gemaakt. Op intranet vind je alle huisstijl- en toepassingsregels. Hier vind je ook o.a. briefsjablonen en powerpointtemplates. Vragen over de huisstijl kun je stellen aan de subafdeling Design & Branding via design@kairosreizen.nl Pers en publiciteit Mediabelangstelling is voor ons van groot belang. Iedereen kan hieraan zijn bijdrage leveren. Dit wordt zelfs zeer gewaardeerd en is zeer gewenst. Suggesties voor onderwerpen kun je melden bij de subafdeling Externe communicatie & PR via pr@kairosreizen.nl <u>SCHEIDING WERK - PRIVÉ</u> Kledingvoorschriften We vinden het belangrijk dat je jezelf	afdeling gemaakt. Op intranet staan alle huisstijl- en toepassingsregels. Hier zijn ook o.a. briefsjablonen en powerpointtemplates. Vragen over de huisstijl kunnen gesteld worden aan de subafdeling Design & Branding via design@kairosreizen.nl Pers en publiciteit Mediabelangstelling is voor Kairos Reizen van groot belang. Iedereen kan hieraan zijn bijdrage leveren. Dit wordt zelfs zeer gewaardeerd en is zeer gewenst. Suggesties voor onderwerpen kunnen worden gemeld bij de subafdeling Externe communicatie & PR via pr@kairosreizen.nl <u>SCHEIDING WERK - PRIVÉ</u> Kledingvoorschriften Kairos Reizen vindt het belangrijk dat

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
zichzelf kan zijn en zich kan uiten met kleding en accessoires. Wees er echter van bewust dat er een verschil is tussen werk- en privé-kleding. Uitgangspunt is daarom dat het er netjes en verzorgd uit ziet. We hebben namelijk regelmatig bezoek bij ons op kantoor. Veel blote huid, zoals een diep decolleté, blote rug, korte rok of korte broek, is ook niet wenselijk. Slippers en sandalen zijn uit den boze. Hanteer bij twijfel de richtlijn dat kleding niet te afleidend of opvallend moet zijn. Privégebruik internet en telefoon Hoewel we privégebruik van internet en telefoon niet verbieden, verzoeken wij dit zoveel mogelijk tot de pauzes te beperken. Natuurlijk is het wel toegestaan internet en telefoon te gebruiken voor noodgevallen en dergelijke.	jezelf kan zijn en je kan uiten met kleding en accessoires. Wees je er echter van bewust dat er een verschil is tussen werk- en privé-kleding. Uitgangspunt is daarom dat het er netjes en verzorgd uit ziet. Er is namelijk regelmatig bezoek op het kantoor van Kairos Reizen. Veel blote huid, zoals een diep decolleté, blote rug, korte rok of korte broek, is ook niet wenselijk. Slippers en sandalen zijn uit den boze. Hanteer bij twijfel de richtlijn dat kleding niet te afleidend of opvallend moet zijn. Privégebruik internet en telefoon Hoewel privégebruik van internet en telefoon niet verboden is, verzoekt Kairos Reizen om dit zoveel mogelijk tot de pauzes te beperken. Natuurlijk is het wel toegestaan internet en telefoon te gebruiken voor noodgevallen en dergelijke.	kan zijn en je kan uiten met kleding en accessoires. Wees je er echter van bewust dat er een verschil is tussen werk- en privé-kleding. Uitgangspunt is daarom dat het er netjes en verzorgd uit ziet. We hebben namelijk regelmatig bezoek bij ons op kantoor. Veel blote huid, zoals een diep decolleté, blote rug, korte rok of korte broek, is ook niet wenselijk. Slippers en sandalen zijn uit den boze. Hanteer bij twijfel de richtlijn dat kleding niet te afleidend of opvallend moet zijn. Privégebruik internet en telefoon Hoewel we privégebruik van internet en telefoon niet verbieden, verzoeken wij om dit zoveel mogelijk tot de pauzes te beperken. Natuurlijk is het wel toegestaan internet en telefoon te gebruiken voor noodgevallen en dergelijke.	iedereen zichzelf kan zijn en zich kan uiten met kleding en accessoires. Wees er echter van bewust dat er een verschil is tussen werk- en privé-kleding. Uitgangspunt is daarom dat het er netjes en verzorgd uit ziet. Er is namelijk regelmatig bezoek op het kantoor van Kairos Reizen. Veel blote huid, zoals een diep decolleté, blote rug, korte rok of korte broek, is ook niet wenselijk. Slippers en sandalen zijn uit den boze. Hanteer bij twijfel de richtlijn dat kleding niet te afleidend of opvallend moet zijn. Privégebruik internet en telefoon Hoewel privégebruik van internet en telefoon niet verboden is, verzoekt Kairos Reizen om dit zoveel mogelijk tot de pauzes te beperken. Natuurlijk is het wel toegestaan internet en telefoon te gebruiken voor noodgevallen en dergelijke.

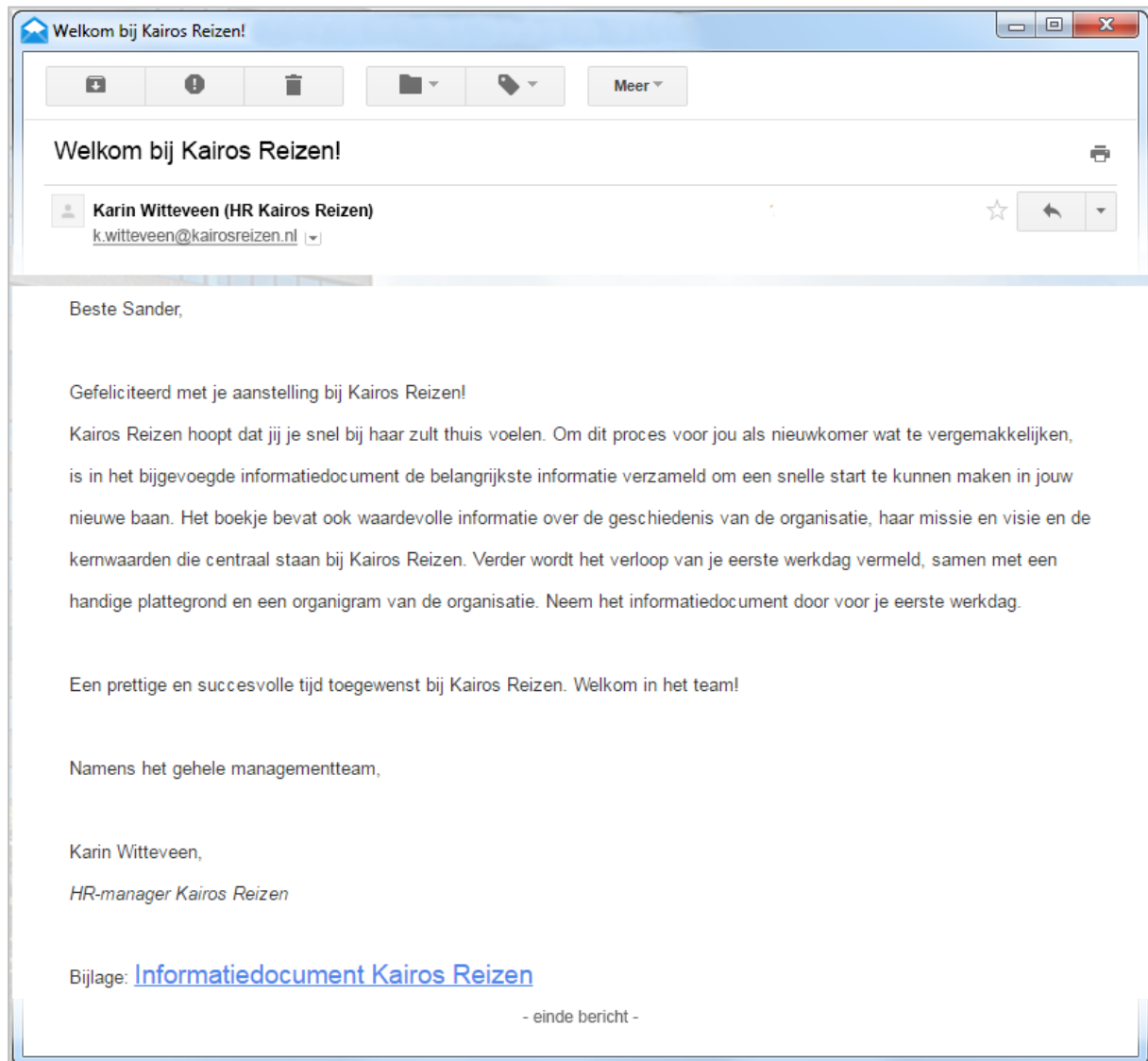
Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
<u>ACTIEVE ROL ALS MEDEWERKER</u> Ondernemingsraad De Ondernemingsraad (OR) overlegt over het ondernemingsbeleid en de personeelsbelangen. Meer informatie over de OR staat op het intranet. Hier staat wat de OR precies doet en wie er deel van uit maken. Personeelsvereniging Momentum Onze organisatie heeft ook een eigen personeelsvereniging: Momentum genaamd. Momentum organiseert regelmatig leuke activiteiten voor haar leden. De maandelijkse contributie bedraagt €2 en wordt automatisch ingehouden op het salaris. Om lid te worden, kan op intranet het inschrijfformulier worden ingevuld. Voor meer informatie kan worden gemaild naar momentum@kairosreizen.nl	<u>ACTIEVE ROL ALS MEDEWERKER</u> Ondernemingsraad De Ondernemingsraad (OR) overlegt over het ondernemingsbeleid en de personeelsbelangen. Meer informatie over de OR vind je op het intranet. Hier staat wat de OR precies doet en wie er deel van uit maken. Personeelsvereniging Momentum Kairos Reizen heeft ook een eigen personeelsvereniging: Momentum genaamd. Momentum organiseert regelmatig leuke activiteiten voor de leden. De maandelijkse contributie bedraagt €2 en wordt automatisch ingehouden op je salaris. Om lid te worden, kun je op intranet het inschrijfformulier invullen. Voor meer informatie kun je mailen naar momentum@kairosreizen.nl	<u>ACTIEVE ROL ALS MEDEWERKER</u> Ondernemingsraad De Ondernemingsraad (OR) overlegt over het ondernemingsbeleid en de personeelsbelangen. Meer informatie over de OR vind je op het intranet. Hier staat wat de OR precies doet en wie er deel van uit maken. Personeelsvereniging Momentum Onze organisatie heeft ook een eigen personeelsvereniging: Momentum genaamd. Momentum organiseert regelmatig leuke activiteiten voor de leden. De maandelijkse contributie bedraagt €2 en wordt automatisch ingehouden op je salaris. Om lid te worden, kun je op intranet het inschrijfformulier invullen. Voor meer informatie kun je mailen naar momentum@kairosreizen.nl	<u>ACTIEVE ROL ALS MEDEWERKER</u> Ondernemingsraad De Ondernemingsraad (OR) overlegt over het ondernemingsbeleid en de personeelsbelangen. Meer informatie over de OR staat op het intranet. Hier staat wat de OR precies doet en wie er deel van uit maken. Personeelsvereniging Momentum Kairos Reizen heeft ook een eigen personeelsvereniging: Momentum genaamd. Momentum organiseert regelmatig leuke activiteiten voor haar leden. De maandelijkse contributie bedraagt €2 en wordt automatisch ingehouden op het salaris. Om lid te worden, kan op intranet het inschrijfformulier worden ingevuld. Voor meer informatie kan worden gemaild naar momentum@kairosreizen.nl

Tabel A1. (Vervolg)

Versie 1: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig	Versie 2: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 3: <i>Organizational identity cues</i> aanwezig, <i>Personal focus cues</i> aanwezig	Versie 4: <i>Organizational identity cues</i> afwezig, <i>Personal focus cues</i> afwezig
Bijlage 1: Plattegrond	Bijlage 1: Plattegrond	Bijlage 1: Plattegrond	Bijlage 1: Plattegrond
[Beeld: Plattegrond van begane grond en eerste verdieping]			
Bijlage 2: Organigram	Bijlage 2: Organigram	Bijlage 2: Organigram	Bijlage 2: Organigram
[Beeld: Organigram van organisatie]			
Achterkant			
Een prettige en succesvolle tijd bij ons toegewenst . Welkom in ons team!	Kairos Reizen wenst je een prettige en succesvolle tijd toe. Welkom in het team!	We wensen je een prettige en succesvolle tijd toe bij ons . Welkom in ons team!	Een prettige en succesvolle tijd bij Kairos Reizen toegewenst . Welkom in het team!

Bijlage B: Voorbeeld e-mail



Figuur B1. Voorbeeld van e-mail met aanwezige *personal focus cues* en afwezige *organizational identity cues*; de aanhef van de e-mail is gepersonaliseerd met de voornaam van de deelnemer

Bijlage C: Voorbeeld informatiedocument



Figuur C1. Voorblad van het informatiedocument met zowel *organizational identity cues*, als *personal focus cues*



Figuur C2. Eerste pagina van het informatiedocument met zowel *organizational identity cues*, als *personal focus cues*

2. Informatie over onze organisatie

Onze geschiedenis

In 1998 vatten twee studievrienden het idee op om een nieuwe reisorganisatie op te starten: Nathan Goossens en Erik Voorn. Het is het einde van de jaren '90, het internet wordt steeds populairder en webshops zijn de nieuwste vondst. De twee vrienden zijn beiden al werkzaam in de reisbranche, maar zien een nieuwe mogelijkheid: het aanbieden van reizen via internet zonder dat mensen hiervoor een bezoek moeten brengen aan een fysiek reisbureau. Ze betrekken verschillende andere mensen bij het idee en na een aantal maanden gaat in 1999 de website www.kairosreizen.nl live: onze organisatie is geboren.

Het team bestaat op dat moment uit 10 mensen. Er worden vakanties aangeboden naar Griekenland, Italië en Spanje. De eerste jaren gaan niet altijd even makkelijk, maar ze zetten door. Het jaar 2002 zorgt voor een keerpunt: onze organisatie wordt door steeds meer mensen ingeschakeld voor hun zomervakantie. Vanaf dat jaar blijft onze organisatie groeien. Het team wordt flink uitgebreid. Het aantal aangeboden vakanties neemt toe en Portugal en de Canarische eilanden worden toegevoegd aan het lijstje met mogelijke bestemmingen. In 2004 wordt ons aanbod compleet gemaakt met vakanties naar Malta en Cyprus. Het team blijft ondertussen groeien en er worden steeds meer vakanties toegevoegd aan ons portfolio.

In 2008 wordt een kleine afdeling voor ondersteuning op social media opgericht. Vanaf dat moment zijn wij niet alleen meer telefonisch of via e-mail te bereiken, maar ook via Facebook en Twitter. Met de toename van het gebruik van social media in Nederland neemt de omvang van het social media team ook steeds verder toe. Nu in 2016 werken er zo'n 90 mensen bij onze organisatie. Jaarlijks boeken bijna een half miljoen Nederlanders hun vakantie online via ons. En we blijven groeien..!

Onze producten en diensten

Jaarlijks stellen wij voor bijna een half miljoen klanten vakanties samen naar zonnige bestemmingen rond de Middellandse Zee. De bestemmingen in ons portefeuille zijn: Griekenland, Italië, Spanje & de Canarische eilanden, Portugal, Malta en Cyprus. Wij bedienen een brede doelgroep: gezinnen, koppels en jongvolwassenen. Ook ons aanbod is breed: vliegvakanties, kampeervakanties, autovakanties en stedentrips.

Wij zijn een online reisorganisatie. Dit houdt in dat al onze vakanties en reizen enkel te boeken zijn via onze website www.kairosreizen.nl of telefonisch. Tijdens en na de boeking bieden wij brede ondersteuning via chat, social media en e-mail. Het hele jaar door willen wij in contact staan met onze klanten en hen inspireren. Dit doen we via een wekelijkse e-nieuwsbrief, verschillende socialmedia-kanalen en ons tweemaandelijkse inspiratiemagazine.



Figuur C3. Tweede pagina van het informatiedocument met zowel organizational identity cues, als personal focus cues

2. Informatie over onze organisatie

Onze naam

De naam Kairos Reizen is niet zomaar gekozen. In het oud Grieks zijn er twee woorden voor tijd: chronos (χρόνος) en kairos (καιρός). Chronos wordt gebruikt om tijd als kwantitatief gegeven aan te duiden, als een hoeveelheid of als een chronologische volgorde. Kairos duidt juist de kwalitatieve kant van tijd. De vertaling van kairos is: "het perfecte, delicate, cruciale moment; de vluchtige samenkomst van de ideale tijd en plaats die een geschikte atmosfeer creëert voor actie, woorden, of beweging". Kairos wordt dus gebruikt voor *moments suprêmes*: prachtige, buitengewone, onwerkelijke en bijzondere momenten. Wij willen mensen zulke momenten laten ervaren, daarom hebben wij voor deze naam gekozen. Onze slogan sluit hier bij aan: *'seizing every moment'*.

Onze missie

Wij willen mensen het ultieme vakantiegevoel laten ervaren door vakanties aan te bieden waar ze de tijd kunnen verliezen in prachtige momenten.

Onze visie

In een wereld die steeds vluchtiger is en steeds sneller gaat, willen wij voor onze klanten onvergetelijke momenten blijven creëren waar ze volledig in op kunnen gaan en de rest van de wereld even kunnen vergeten. Wij streven ernaar om in 2025 voor één miljoen mensen vakanties met onvergetelijke momenten te organiseren en uit te breiden naar de Duitse markt.



Figuur C4. Derde pagina van het informatiedocument met zowel organizational identity cues, als personal focus cues

2. Informatie over onze organisatie

Onze kernwaarden

Onze klanten zijn de kracht achter onze organisatie. Zonder hen zouden wij niet bestaan. Drie waarden staan centraal in het contact met onze klanten. Deze streven we continu na en dragen we in elk klantmoment uit.

- » We zijn 24/7 bereikbaar voor persoonlijk contact
We staan altijd klaar voor onze klanten, waar, wanneer en hoe dan ook. Vanaf de voorbereiding van de vakantie, gedurende de boeking, tijdens het verblijf zelf en na terugkeer. Voor vragen en advies kan de klant altijd bij ons terecht. Bij mogelijke problemen zorgen we snel voor een gepaste oplossing.
- » We zijn betrouwbaar
Met ons op vakantie gaan, is op vakantie gaan en erop kunnen vertrouwen dat het goed geregeld is. Klantenfeedback volgen wij voortdurend op en verbeteringen voeren we zo snel mogelijk door. Kwaliteit staat bij ons centraal en zorgt ervoor dat onze klanten onbezorgd kunnen genieten van een unieke vakantiebeleving.
- » We zijn technology-minded
We benutten de kracht van technologie om de klantervaring verder te verbeteren. Waardoor het voor onze klanten makkelijker wordt om een bestemming te kiezen, een reis te boeken, informatie te verkrijgen, vragen te stellen, foto's te delen en contact met ons te houden op elk punt voor, tijdens en na hun reis.

Onze organisatiecultuur

Al onze medewerkers samen bepalen de rest van het succes van onze organisatie. De inzet van iedereen en de juiste mentaliteit is erg waardevol. Om succesvol te blijven hebben we vier waarden gedefinieerd die centraal staan binnen onze organisatie.

- » We werken als één team
We ondersteunen en vertrouwen elkaar. We motiveren, stimuleren en inspireren elkaar. Samen bereik je meer, dan alleen.
- » We willen continu verbeteren
Om te voldoen aan de toekomstige behoeften van onze klanten zijn we constant op zoek naar manieren om te verbeteren. We zijn constant op zoek naar nieuwe uitdagingen en innovatieve ideeën. Op het gebied van reizen en technologie. We willen het beste uit onszelf en uit elkaar halen.
- » We zijn prestatiegericht
We zijn vastbesloten om succesvol te zijn en te blijven. We voelen ons verantwoordelijk om hier aan bij te dragen en voor blijvende waarde te zorgen. Daarom hebben we een 'can do'-mentaliteit.
- » We zijn professioneel en integer
We hanteren in ons werk en bij ons contact met klanten, partners, belanghebbenden en collega's de hoogste ethische standaarden en de grootst mogelijke transparantie. We komen onze beloftes en verplichtingen na. We zijn eerlijk en duidelijk in wat we vinden, zonder onbeleefd te zijn.



Figuur C5. Vierde pagina van het informatiedocument met zowel organizational identity cues, als personal focus cues

3. Belangrijke personen in onze organisatie

Ons managementteam

Het managementteam wordt gevormd door de directeur en de managers van alle zeven afdelingen.



Directeur
Nathan Goossens



Finance
Erik Voorn



Travel planning
Geoffrey Wijnen



Customer service
Esther Moes



Marketing & Communication
Louise Peters



Human Resources
Karin Witteveen



ICT
Niels van Eijk



Facility
Evellen Ceder

Vertrouwenspersoon

Mocht je te maken krijgen met grensoverschrijdend en/of ongewenst gedrag, dan kun je terecht bij de vertrouwenspersoon. Ongewenst gedrag heeft veel vormen; te denken valt aan pesten, agressie en geweld, bedreiging, seksuele intimidatie, discriminatie of ongelijke behandeling. De vertrouwenspersoon biedt je een luisterend oor en kan je helpen bij het zelf zoeken van een oplossing of bemiddelen bij het vinden van een oplossing. Ook bij twijfel kun je bij hen terecht. Uiteraard blijft alles wat wordt besproken geheim. Bij onze organisatie zijn er twee vertrouwenspersonen.

Sabine Vermeulen (hele week)
vertrouwenspersoon.sabine@kairosreizen.nl
033-4605281

Jan van Brussel (ma, di, wo, do)
vertrouwenspersoon.jan@kairosreizen.nl
033-4605282



Figuur C6. Vijfde pagina van het informatiedocument met zowel organizational identity cues, als personal focus cues

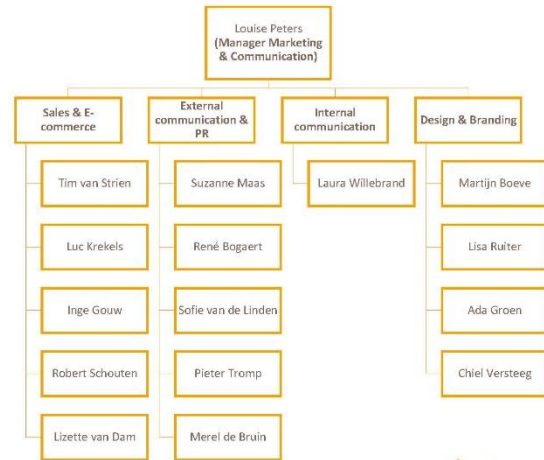
3. Belangrijke personen in onze organisatie

Je eigen afdeling: Marketing & Communication

De afdeling Marketing & Communicatie is opgedeeld in vier verschillende subafdelingen:

- » Sales & E-commerce
- » External communication & PR
- » Internal communication
- » Design & Branding

Hoewel je bent aangesteld binnen een specifieke subafdeling, werk je in de praktijk met alle subafdelingen mee. Daarnaast vragen onze projecten vaak een integratie van verschillende disciplines en werk je daarvoor in multidisciplinaire teams. Het marcom-team bestaat momenteel uit de volgende medewerkers.



Kairos
REIZEN

Figuur C7. Zesde pagina van het informatiedocument met zowel *organizational identity cues*, als *personal focus cues*

4. Praktische informatie voor jou als medewerker

Werktijden en pauzes

Dagelijkse werktijden

Je dagelijkse werktijden worden in overleg met je leidinggevende bepaald, aangezien dit per functie verschilt. Het kantoor is voor iedereen toegankelijk vanaf 07:30 tot 20:00. Buiten deze tijden kun je het gebouw enkel betreden met een toegangspasje en persoonlijke toegangscode. Toegang kun je aanvragen kan bij de afdeling HR via hr@kairosreizen.nl

Pauzes

Bij een volledige werkdag heb je recht op een half uur lunchpauze en twee keer een kwartier koffie- of theepauze. Op de afdeling moet altijd iemand aanwezig en bereikbaar zijn. Wie wanneer met pauze gaat, moet dus overlegd worden. De lunchpauze dien je bij voorkeur tussen 12:00 en 13:30 te nemen. De eerste korte pauze kan je daarvoor nemen en de tweede korte pauze daarna. Het is niet toegestaan een pauze over te slaan en eerder je werkdag af te sluiten.

Werk je geen volledige werkdag? Vraag dan aan je leidinggevende hoeveel pauze je mag nemen.

Voor 09:00 kun je via de receptie broodjes voor de lunch bestellen. Geef dit tijdig door. De broodjes staan rond 12:30 in de koelkast in de kantine.

Roken

Roken is enkel toegestaan bij de rookzuil buiten aan de achterkant van het gebouw. Roken is nergens in het gebouw toegestaan en ook niet bij de ingangen.

Ziekte en verlof

Ziekte

Wanneer je als gevolg van ziekte of een ongeval niet kan werken, geef je dit telefonisch door aan de leidinggevende van je afdeling. Als deze niet aanwezig is, kun je je ziekmelding doorgeven aan de receptie. Laat het zo snel mogelijk weten, het liefst voor 09:00 's ochtends.

Zodra je weer in staat bent om te werken, meld je dit ook bij je leidinggevende.

Verlof aanvragen

Verlof aanvragen gaat via het programma Unit2. Hier kun je zien hoeveel verlofuren je nog hebt en kun je (bijzonder) verlof aanvragen. Je aanvraag wordt door je directe leidinggevende binnen twee weken goedgekeurd of afgewezen.

Kairos
REIZEN

Figuur C8. Zevende pagina van het informatiedocument met zowel *organizational identity cues*, als *personal focus cues*

4. Praktische informatie voor jou als medewerker

Facilitaire informatie

Salaris

Je salaris wordt rond de 27ste van de maand uitbetaald. Je loonstrook wordt digitaal toegestuurd en kun je ook downloaden via het programma Unit2. Mochten er onduidelijkheden zijn, dan kun je contact opnemen met de afdeling Finance via salaris@kairosreizen.nl

CAO Reisbranche

Raadpleeg de CAO Reisbranche voor specifiekere afspraken over geldende arbeidsvoorwaarden, zoals loon, toeslagen, werktijden, overwerk, speciaal verlof, vrije dagen en pensioen. De CAO Reisbranche kun je downloaden via het intranet.

ICT-problemen

De afdeling ICT is naast hun dagelijkse werkzaamheden ook beschikbaar voor advies en ondersteuning bij al je vragen of problemen op ICT gebied. Bij directe nood kun je ze bereiken op 033-4605244 of loop even bij ze binnen. Ze zijn ook te bereiken via ict@kairosreizen.nl

Post

Post kun je 's ochtends afhalen bij de receptie. Uitgaande post dien je voor 15:00 af te geven bij de receptie of bij de afdeling Facilitair. Hier wordt ook voor voldoende frankering gezorgd.

Reserveren vergaderruimtes

Vergaderruimtes kun je reserveren via de receptie. Je kunt ze reserveren door te mailen naar receptie@kairosreizen.nl of door te bellen naar 033-4605239

Evaluatiemomenten

Verloop proeftijd

Net als elke nieuwe medewerker heb je bij ons een proeftijd van een half jaar. De eerste weken staan in het teken van inwerken en kennismaken. In overleg met je leidinggevende en HR-manager wordt het verloop en de duur hiervan vastgesteld. In het begin zal je wekelijks een evaluatiegesprek met je leidinggevende hebben. Na een maand wordt dit uitgebreid naar eens per twee weken. Aan het einde van de derde maand, halverwege de proefperiode, wordt een doelstellingengesprek gevoerd. In dit gesprek worden de eerste drie maanden kort geëvalueerd en wordt vastgesteld hoe je je verder wil ontwikkelen binnen onze organisatie. Hierna voer je enkel nog maandelijks een evaluatiegesprek. De proefperiode sluit je na zes maanden af met het eerste functioneringsgesprek. Mocht het gesprek negatief zijn en je contract worden beëindigd, dan is dit al in eerdere gesprekken duidelijk naar voren gekomen en met je besproken.

Beoordelings- en functioneringsgesprekken

Je hebt jaarlijks twee functioneringsgesprekken en een beoordelingsgesprek. In de gesprekken wordt uitgegaan van je persoonlijk ontwikkelingsplan dat is vastgesteld in het doelstellingengesprek. De functioneringsgesprekken zijn gericht op het heden en de toekomst. Het beoordelingsgesprek gaat over het verleden. Enkel het beoordelingsgesprek kan arbeidsvoorwaardelijke consequenties hebben.

Kairos
REIZEN

Figuur C9. Achtste pagina van het informatiedocument met zowel organizational identity cues, als personal focus cues

4. Praktische informatie voor jou als medewerker

Communicatie

Intranet

Het intranet heeft als hoofddoel je te ondersteunen bij je dagelijkse werkzaamheden. Per afdeling vind je op intranet informatie en belangrijke documenten. De OR en ook de personeelsvereniging Momentum hebben een eigen pagina. Op de blogpagina vind je uiteenlopende stukjes van verschillende mensen in onze organisatie: altijd erg interessant. Ideeën voor het intranet of suggesties voor verbetering kun je sturen naar intranet@kairosreizen.nl

Social media

Volg ons op Facebook, Twitter, Instagram en LinkedIn. Via deze kanalen sturen we inspirerende berichten, maar ook winacties en kortingscodes. Wil je een bericht aandragen voor een van deze kanalen of heb je een suggestie? Stuur een e-mail naar online media@kairosreizen.nl

E-nieuwsbrief

Regelmatig delen we middels een interne nieuwsbrief informatie. Denk aan informatie over een lopend project, succesverhalen en veranderingen in de markt. In de nieuwsbrief blikken we ook terug op de afgelopen periode en er staan jubilea, verjaardagen en geboortes in. De nieuwsbrief wordt voor en door onze medewerkers gemaakt. Je kan zelf een stukje aandragen of suggesties doen via enews@kairosreizen.nl

Inspiratiemagazine GENIETEN

Ons tweejaarlijks inspiratiemagazine GENIETEN wordt gemaakt door de afdeling Marketing & Communicatie. Het magazine is digitaal te bekijken, maar onze klanten kunnen ook aanvragen om het magazine per post te ontvangen. Op elke afdeling en in de kantine zijn een aantal magazines te vinden. Kijk ze eens in! Ideeën, suggesties en opmerkingen kun je mailen naar genieten@kairosreizen.nl

Huisstijl

Het is belangrijk dat we als één organisatie naar buiten treden, daarom passen we op al onze communicatie onze huisstijl toe. De subafdeling Design & Branding is verantwoordelijk hiervoor. Materiaal als folders, brochure, uitnodigingskaart, visitekaartjes en ander drukwerk worden door deze afdeling gemaakt. Op intranet vind je alle huisstijl- en toepassingsregels. Hier vind je ook o.a. briefjablonen en powerpointtemplates. Vragen over de huisstijl kun je stellen aan de subafdeling Design & Branding via design@kairosreizen.nl

Pers en publiciteit

Mediabelangstelling is voor ons van groot belang. Iedereen kan hieraan zijn bijdrage leveren. Dit wordt zelfs zeer gewaardeerd en is zeer gewenst. Suggesties voor onderwerpen kun je melden bij de subafdeling Externe communicatie & PR via pr@kairosreizen.nl

Kairos
REIZEN

Figuur C10. Negende pagina van het informatiedocument met zowel organizational identity cues, als personal focus cues

4. Praktische informatie voor jou als medewerker

Scheiding werk - privé

Kledingvoorschriften

We vinden het belangrijk dat je jezelf kan zijn en je kan uiten met kleding en accessoires. Wees je er echter van bewust dat er een verschil is tussen werk- en privé-kleding. Uitgangspunt is daarom dat het er netjes en verzorgd uit ziet. We hebben namelijk regelmatig bezoek bij ons op kantoor. Veel blote huid, zoals een diep decolleté, blote rug, korte rok of korte broek, is ook niet wenselijk. Slippers en sandalen zijn uit den boze. Hanteer bij twijfel de richtlijn dat kleding niet te afleidend of opvallend moet zijn.

Privegebruik internet en telefoon

Hoewel we privegebruik van internet en telefoon niet verbieden, verzoeken wij om dit zoveel mogelijk tot de pauzes te beperken. Natuurlijk is het wel toegestaan internet en telefoon te gebruiken voor noodgevallen en dergelijke.

Actieve rol als medewerker

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) overlegt over het ondernemingsbeleid en de personeelsbelangen. Meer informatie over de OR vind je op het intranet. Hier staat wat de OR precies doet en wie er deel van uit maken.

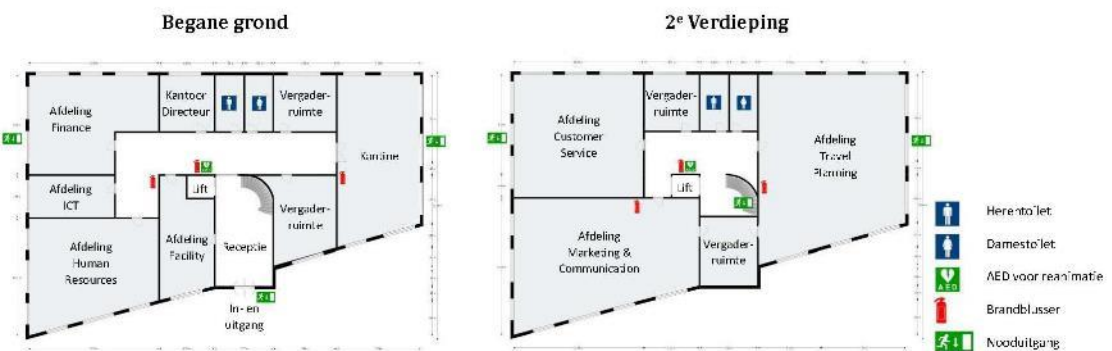
Personeelsvereniging Momentum

Onze organisatie heeft ook een eigen personeelsvereniging: Momentum genaamd. Momentum organiseert regelmatig leuke activiteiten voor de leden. De maandelijkse contributie bedraagt €2 en wordt automatisch ingehouden op je salaris. Om lid te worden, kun je op intranet het inschrijfformulier invullen. Voor meer informatie kun je mailen naar momentum@kairosreizen.nl

Kairos
REIZEN

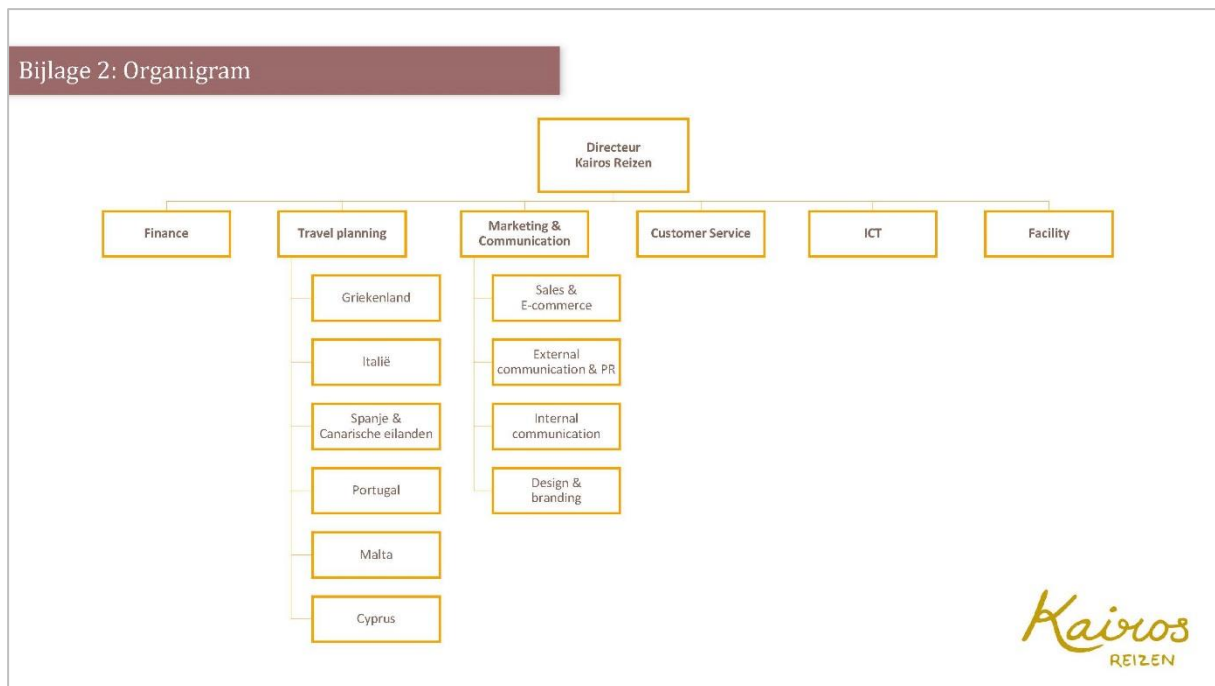
Figuur C11. Tiende pagina van het informatiedocument met zowel organizational identity cues, als personal focus cues

Bijlage 1: Plattegrond



Kairos
REIZEN

Figuur C12. Bijlage 1 van het informatiedocument met zowel organizational identity cues, als personal focus cues



Figuur C13. Bijlage 2 van het informatiedocument met zowel *organizational identity cues*, als *personal focus cues*



Figuur C14. Achterblad van het informatiedocument met zowel *organizational identity cues*, als *personal focus cues*



Figuur C15. Afsluitende pagina bij elk informatiedocument ter instructie dat het document gesloten kon worden, deze was voor elke conditie gelijk

Bijlage D: Survey

Tabel D1. Twee tekstversies of drie beeldversies per onderwerp van de survey; in de tekst zijn aanwezige *organizational identity cues* **groen** (plekken waar *organizational identity cues* afwezig zijn, zijn **blauw** gemarkeerd), aanwezige *personal focus cues* zijn **geel** (plekken waar *personal focus cues* afwezig zijn, zijn **oranje** gemarkeerd)

Tekstversie of foto's met cues (<i>Organizational identity cues</i> of <i>Personal focus cues</i> aanwezig)	Neutrale tekstversie of foto (<i>Organizational identity cues</i> of <i>Personal focus cues</i> afwezig)
1. Aanhef	
Beste [VoornaamMedewerker] *, * = Hier wordt de voornaam van de medewerker ingevuld, bijvoorbeeld: 'Beste Thomas'.	Beste medewerker ,
2. Tekst over klantenonderzoek	
De resultaten uit het onderzoek dat we afgelopen zomer onder onze klanten hebben afgenomen, zijn binnen. Alle resultaten zijn te lezen in een geïllustreerd rapport op intranet. Wel kunnen we alvast het volgende verklappen: onze klanten waarderen het contact met ons als zeer positief. We scoren in totaal zelfs 0,2 hoger dan vorig jaar: een 8,4 voor onze dienstverlening! Gelukkig blijkt uit het rapport dat we ook nog enkele verbeterpunten hebben, <u>lees op intranet</u> <u>hierover verder</u> .	De resultaten uit het onderzoek dat afgelopen zomer onder de klanten is afgenomen, zijn binnen. Alle resultaten zijn te lezen in een geïllustreerd rapport op intranet. Wel kan alvast het volgende worden verkapt: de klanten waarderen het contact met de organisatie als zeer positief. Kairos Reizen scoort in totaal zelfs 0,2 hoger dan vorig jaar: een 8,4 voor de dienstverlening! Gelukkig blijkt uit het rapport dat er ook nog enkele verbeterpunten zijn, <u>lees op intranet hierover verder</u> .

Tabel D1. (Vervolg)

Tekstversie of foto's met cues (<i>Organizational identity cues of Personal focus cues aanwezig</i>)	Neutrale tekstversie of foto (<i>Organizational identity cues of Personal focus cues afwezig</i>)
3. Foto over klantenonderzoek	
Foto met organizational identity cues:  Foto met personal focus cues: 	Neutrale foto: 
4. Tekst over vakantiebeurs	
Tijdens de <u>Vakantiebeurs 2017</u> is er voor jou als professional in de reisbranche ook een vakinhoudelijk programma. Twee hele dagen verdiep je je in de nieuwste trends en verwachtingen, doe je mee aan workshops en leer je over interessante best practices en case studies. In overleg met je leidinggevende kun je deelnemen aan dit programma. Heb je nog geen toegangsticket? Dan kun je dat melden bij de afdeling Facilitair.	Tijdens de <u>Vakantiebeurs 2017</u> is er voor professionals in de reisbranche ook een vakinhoudelijk programma. Twee hele dagen verdiepen in de nieuwste trends en verwachtingen, meedoen aan workshops en leren over interessante best practices en case studies. In overleg met de leidinggevende kan er worden deelgenomen aan dit programma. Nog geen toegangsticket? Meld dit dan bij de afdeling Facilitair.

Tabel D1. (Vervolg)

Tekstversie of foto's met cues (<i>Organizational identity cues of Personal focus cues aanwezig</i>)	Neutrale tekstversie of foto (<i>Organizational identity cues of Personal focus cues afwezig</i>)
5. Foto over vakantiebeurs	
Foto met organizational identity cues:  Foto met personal focus cues: 	Neutrale foto: 
6. Tekst over intranet	
Enkele nieuwsbrieven geleden kondigden we het al aan: ons intranet is verouderd en gaan we vernieuwen. Hierbij een kleine update. Als eerste gaan we de startpagina compleet vernieuwen, met als doel dat deze veel gebruiksvriendelijker wordt. We gaan onder andere een tool toevoegen waarmee de vergaderruimtes gereserveerd kunnen worden. Ook het aanvragen van verlof en het inzien van loonstrookjes gaan we	Enkele nieuwsbrieven geleden werd het al aangekondigd: het intranet is verouderd en wordt vernieuwd. Hierbij een kleine update. Als eerste wordt de startpagina compleet vernieuwd, met als doel dat deze veel gebruiksvriendelijker wordt. Er wordt onder andere een tool toegevoegd waarmee de vergaderruimtes gereserveerd kunnen worden. Ook het aanvragen van verlof en het inzien van loonstrookjes wordt geïntegreerd in het intranet: dit zal niet

Tabel D1. (Vervolg)

Tekstversie of foto's met cues (<i>Organizational identity cues of Personal focus cues aanwezig</i>)	Neutrale tekstversie of foto (<i>Organizational identity cues of Personal focus cues afwezig</i>)
integreren in het intranet: dit zal niet langer via het programma Unit2 gebeuren. Een uitgebreider verslag van de voortgang en wat foto's hebben we – uiteraard – op <u>intranet</u> gezet.	langer via het programma Unit2 gebeuren. Een uitgebreider verslag van de voortgang en wat foto's staan – uiteraard – op <u>intranet</u>.
7. Foto over intranet	
Foto met organizational identity cues:  Foto met personal focus cues: 	Neutrale foto: 
8. Tekst over moorddiner	
Afgelopen week hadden we het eerste personeelsuitje van het jaar: samen hebben we een spannend moordmysterie opgelost bij Restaurant Red Pepper. De foto's hebben we op <u>intranet</u> geplaatst!	Afgelopen week was er het eerste personeelsuitje van het jaar: samen is er een spannend moordmysterie opgelost bij Restaurant Red Pepper. De foto's zijn op <u>intranet</u> geplaatst!

Tabel D1. (Vervolg)

Tekstversie of foto's met cues (<i>Organizational identity cues of Personal focus cues aanwezig</i>)	Neutrale tekstversie of foto (<i>Organizational identity cues of Personal focus cues afwezig</i>)
9. Foto over moorddiner	
Foto met organizational identity cues:  Foto met personal focus cues: 	Neutrale foto: 
10. Tekst over uitje	
Het volgende personeelsuitje vindt 10 maart plaats. Voor reserveren is het van belang dat je je op tijd opgeeft. Je kan je aanmelden via momentum@kairosreizen.nl	Het volgende personeelsuitje vindt 10 maart plaats. Voor reserveren is het van belang dat medewerkers zich op tijd opgeven. Aanmelden kan via momentum@kairosreizen.nl

Bijlage E: Naamsvermelding gebruikt beeld volgens Creative Commons

Tabel E1. Naamsvermelding van gebruikte beelden in het informatiedocument en de interne nieuwsbrief (enkel de beelden waarbij naamsvermelding verplicht is, staan vermeld)

Foto's informatiedocument	
	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/31503249555/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/
	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/29300785871/in/photostream/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/
	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/29608056632/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/
	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/27972675596/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/
	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/31503281735/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/

Tabel E1. (Vervolg)

	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/30821186264/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/
	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/27736138012/in/album-72157669503186412/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/
	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/27843321862/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/
Foto's voor de 'interne nieuwsbrief'	
	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/29271573182/in/album-72157672055942930/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/
	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/29271575782/in/album-72157672055942930/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/
	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/29092178310/in/album-72157672055942930/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/

Tabel E1. (Vervolg)

	Foto: http://www.vakantiebeurs.nl/~media/vakantie-R/Images/Vakbezoek-2016/Impressie-eerste-beursdag-2016/Vakantiebeurs%20Vakdagen%202016%2016.jpg?mw=600&mh=400 Auteur: http://www.vakantiebeurs.nl/nl-NL/Vakbezoeker/Eventinformatie/Sfeerimpressie.aspx Licentie: geen
	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/29427880970/in/album-72157672795506622/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/
	Foto: http://www.vakantiebeurs.nl/~media/vakantie-R/Images/Vakbezoek-2016/Impressie-eerste-beursdag-2016/Vakantiebeurs%20Vakdagen%202016%208.jpg?mw=600&mh=400 Auteur: http://www.vakantiebeurs.nl/nl-NL/Vakbezoeker/Eventinformatie/Sfeerimpressie.aspx Licentie: geen
	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/27761573761/in/album-72157669503186412/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/
	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/27803264306/in/album-72157669503186412/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/

Tabel E1. (Vervolg)

	Foto: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/27225438494/in/album-72157669503186412/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/ter-burg/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/
	Foto: https://www.flickr.com/photos/tnboriqua/466712780/in/album-72157600100802997/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/tnboriqua/466712780/in/album-72157600100802997/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/
	Foto: https://www.flickr.com/photos/erikcharlton/3245112645/in/photolist-5WL3W2-6fNCrV-6fNDGX-6fNCoV-6fNEPP-6fNFpT-qH5Fuc-6fNCmz-6fNEGM-9kACiB-6fSRFs-6fNDbM-6fSNFG-6fNBQr-7J4TyX-7J4SsK-6fSQGQ-7J53Kr-6fNEmt-5LipPo-5Ledk2-bztdYa-5LitQo-33PvCb-5AjG74-9WKPIa-2paf21-vVvdk-np3PWe-5Leb9T-5LehWg-5Lipx1-e6xGcm-vVtVV-dj8knK-bztLLc-bztkMD-5LikPS-5LiqQy-5Leisn-bztXTD-5Le764-5Lirxb-5Leck4-5Lii5m-5LebEg-5LinDG-qJSNSu-5Le9GP-6fSHdG Auteur: https://www.flickr.com/photos/erikcharlton/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/
	Foto: https://www.flickr.com/photos/13384589@N00/3013834863/in/album-72157608779101897/ Auteur: https://www.flickr.com/photos/13384589@N00/3013834863/in/album-72157608779101897/ Licentie: https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/

Bijlage F: Pretest

Volledig informatiedocument (niet-geïnformeerd + geïnformeerd)

Het onderzoek dat ik ga afnemen bestaat uit twee delen. In het eerste deel van het onderzoek moeten mensen een informatiedocument aandachtig door lezen. Na het lezen beantwoorden ze een aantal vragen. Kijk het informatiedocument even rustig door, dan stel ik je er daarna een aantal vragen over.

Toont informatiedocument

1. Wat vind je van het realisme van het informatiedocument? Lijkt dit informatiedocument werkelijk van een organisatie afkomstig te zijn? Waarom wel of niet?
2. Wat vind je van het realisme van de organisatie Kairos Reizen? Lijkt Kairos Reizen een echte organisatie? Waarom wel of niet?
3. Zijn er onderwerpen of onderdelen die er niet goed bij passen; die je zou schrappen?

Tekstfragment informatiedocument (niet-geïnformeerd)

Van het informatiedocument zijn vier versies gemaakt, die allemaal van elkaar verschillen. Ik laat je voor deze pretest de twee verschillende versies van één pagina zien. Kijk en vergelijk ze allebei even, dan stel ik je er daarna een aantal vragen over.

Toont tekstfragment 'Uitleg introductieprogramma'

1. Welke verschillen zie je tussen de twee versies?
2. Welke gevolgen heeft dat voor de toon van elke versies? Verschilt deze per versie? Waarom wel of niet? En zo ja: op welke manier?

Interne nieuwsbrief (niet-geïnformeerd)

Zoals gezegd bestaat het onderzoek uit twee delen. Na het lezen van het informatiedocument beantwoorden de deelnemers aan het onderzoek een aantal vragen. Hierna start het tweede deel. In het tweede deel moeten deelnemers helpen met maken van de interne nieuwsbrief. Hiervoor moeten ze een aantal keer kiezen uit twee tekstversies of uit drie beelden. Ik laat je voor deze pretest de twee verschillende versies van twee tekstdelen zien en de drie versies van de vier beelden één voor één zien. Kijk en vergelijk ze, dan stel ik je er daarna een aantal vragen over.

Toont tekstversies van fragment 'Klantonderzoek'

1. Welke verschillen zie je tussen de twee versies?
2. Welke gevolgen heeft dat voor de toon van elke versies? Verschilt deze per versie? Waarom wel of niet? En zo ja: op welke manier? Waar ligt de nadruk op in elke versie?

Toont tekstversies van fragment 'Vakantiebeurs 2017'

3. Welke verschillen zie je tussen de twee versies?
4. Welke gevolgen heeft dat voor de toon van elke versies? Verschilt deze per versie? Waarom wel of niet? En zo ja: op welke manier? Waar ligt de nadruk op in elke versie?

Toont beeldversies van 'Klantonderzoek'

5. Waar ligt de nadruk op in elk beeld?
6. Vind jij dat één van de foto's er sterk positief of negatief uit springt? Waardoor deelnemers een sterke voorkeur hebben om dat beeld respectievelijk wel of niet te kiezen? Zo ja, waarom?

Toont beeldversies van 'Vakantiebeurs 2017'

7. Waar ligt de nadruk op in elk beeld?
8. Vind jij dat één van de foto's er sterk positief of negatief uit springt? Waardoor deelnemers een sterke voorkeur hebben om dat beeld respectievelijk wel of niet te kiezen? Zo ja, waarom?

Toont beeldversies van 'Vernieuwing intranet'

9. Waar ligt de nadruk op in elk beeld?
10. Vind jij dat één van de foto's er sterk positief of negatief uit springt? Waardoor deelnemers een sterke voorkeur hebben om dat beeld respectievelijk wel of niet te kiezen? Zo ja, waarom?

Toont beeldversies van 'Moorddiner'

11. Waar ligt de nadruk op in elk beeld?
12. Vind jij dat één van de foto's er sterk positief of negatief uit springt? Waardoor deelnemers een sterke voorkeur hebben om dat beeld respectievelijk wel of niet te kiezen? Zo ja, waarom?

Controle vraag (niet-geïnformeerd)

1. Heb je een idee waar het onderzoek over gaat na het zien van deze fragmenten?

Tekstfragment informatiedocument (geïnformeerd)

Het onderzoek dat ik ga afnemen bestaat uit twee delen. In het eerste deel van het onderzoek moeten mensen een informatiedocument aandachtig door lezen. Na het lezen beantwoorden ze een aantal vragen.

In het onderzoek zijn twee verschillende manipulaties toegepast. Enerzijds wordt er nadruk gelegd op de identiteit van de organisatie en op het groepsgevoel dat daarbij hoort. Anderzijds wordt er nadruk gelegd op een persoonlijke focus en de medewerker als individu. Dit zijn twee verschillende manipulaties die in de tekst los van elkaar aanwezig en afwezig kunnen zijn. Met deze kennis wil ik drie tekstfragmenten met je langs lopen en je vragen de tekstdelen te markeren waar je deze manipulaties ziet toegepast.

Toont tekstfragment 'Uitleg introductieprogramma'

1. Waar zie je in beide teksten dat er nadruk wordt gelegd op de identiteit van de organisatie en op het groepsgevoel wordt? Markeer deze stukken met roze.
2. Waar zie je in beide teksten dat er nadruk wordt gelegd op een persoonlijke focus en op de nieuwe medewerker als individu is? Markeer deze stukken met geel.
3. Als er een overlap is en de ene vorm van manipulatie ook in de andere tekst voorkomt: eventueel doorvragen waarom dat wordt gezien als manipulatie.
4. Op welke andere manier zou je in deze teksten nog meer nadruk kunnen leggen op de identiteit van de organisatie en het groepsgevoel?
5. Op welke andere manier zou je in deze teksten nog meer nadruk kunnen leggen op een persoonlijke focus en op de medewerker als individu?

Interne nieuwsbrief (geïnformeerd)

Toont tekstfragment 'Klantonderzoek'

1. Waar zie je in beide teksten dat er nadruk wordt gelegd op de identiteit van de organisatie en op het groepsgevoel wordt? Markeer deze stukken met roze.
2. Waar zie je in beide teksten dat er nadruk wordt gelegd op een persoonlijke focus en op de nieuwe medewerker als individu is? Markeer deze stukken met geel.
3. Als er een overlap is en de ene vorm van manipulatie ook in de andere tekst voorkomt: eventueel doorvragen waarom dat wordt gezien als manipulatie.
4. Op welke andere manier zou je in deze teksten nog meer nadruk kunnen leggen op de identiteit van de organisatie en het groepsgevoel?

5. Op welke andere manier zou je in deze teksten nog meer nadruk kunnen leggen op een persoonlijke focus en op de medewerker als individu?

Toont tekstfragment 'Vakantiebeurs 2017'

6. Waar zie je in beide teksten dat er nadruk wordt gelegd op de identiteit van de organisatie en op het groepsgevoel wordt? Markeer deze stukken met roze.
7. Waar zie je in beide teksten dat er nadruk wordt gelegd op een persoonlijke focus en op de nieuwe medewerker als individu is? Markeer deze stukken met geel.
8. Als er een overlap is en de ene vorm van manipulatie ook in de andere tekst voorkomt: eventueel doorvragen waarom dat wordt gezien als manipulatie.
9. Op welke andere manier zou je in deze teksten nog meer nadruk kunnen leggen op de identiteit van de organisatie en het groepsgevoel?
10. Op welke andere manier zou je in deze teksten nog meer nadruk kunnen leggen op een persoonlijke focus op de medewerker als individu?

De eerdergenoemde manipulaties zijn voor het onderzoek ook doorvertaald naar beeld. Er zijn voor vier verschillende onderwerpen drie beelden geselecteerd, waarbij één de nadruk legt op de identiteit van de organisatie en het groepsgevoel, één de nadruk legt op een persoonlijke focus en de medewerker als individu, en één een neutraal beeld toont. Met deze kennis wil ik je enkele vragen stellen over een aantal beelden.

Toont beeldversies van 'Klantonderzoek'

11. Op welke manier zie je in de foto's de nadruk op de identiteit van de organisatie en het groepsgevoel? Waarom wel of niet?
12. Op welke manier zie je in de foto's de nadruk op een persoonlijke focus en de medewerker als individu? Waarom wel of niet?

Toont beeldversies van 'Vakantiebeurs 2017'

13. Op welke manier zie je in de foto's de nadruk op de identiteit van de organisatie en het groepsgevoel? Waarom wel of niet?
14. Op welke manier zie je in de foto's de nadruk op een persoonlijke focus en de medewerker als individu? Waarom wel of niet?

Toont beeldversies van 'Vernieuwing intranet'

15. Op welke manier zie je in de foto's de nadruk op de identiteit van de organisatie en het groepsgevoel? Waarom wel of niet?

16. Op welke manier zie je in de foto's de nadruk op een persoonlijke focus en de medewerker als individu? Waarom wel of niet?

Toont beeldversies van 'Moorddiner'

17. Op welke manier zie je in de foto's de nadruk op de identiteit van de organisatie en het groepsgevoel? Waarom wel of niet?
18. Op welke manier zie je in de foto's de nadruk op een persoonlijke focus en de medewerker als individu? Waarom wel of niet?

Voornaam (niet-geïnformeerd + geïnformeerd)

Voor de uitvoer van het onderzoek is het noodzakelijk dat deelnemers hun voornaam invullen. Dit is niet erg gebruikelijk en ik vrees dat mensen dit niet gaan doen of random een aantal toetsen indrukken om door te kunnen naar de volgende pagina.

Toont printscreen vraag voornaam

1. Hoe groot acht je de kans bij deze vraag en uitleg dat mensen niet hun (echte) voornaam invullen?
2. Heb je andere suggesties?

Bijlage G: Vragenlijst

Tabel G1. Volledige vragenlijst; personen werden willekeurig toegewezen aan een conditie

<u>**Instructie**</u> --- Let op --- Dit onderzoek kan alléén worden afgenomen op een laptop of pc, <u>niet</u> op een mobiel.
Beste lezer, Allereerst: heel fijn dat je mee wilt doen aan dit onderzoek. Dit onderzoek voer ik uit voor mijn masterscriptie en met jouw deelname help je mij met afstuderen. Dan ten tweede: dit onderzoek wordt uitgevoerd voor de master Communicatie & Beïnvloeding aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Het onderzoek bestaat uit twee delen. Per onderdeel staat een duidelijke instructie met wat er van je wordt verwacht. Het is van belang dat je deze instructies aandachtig doorneemt en opvolgt. In totaal zal het onderzoek zo'n 20-30 minuten van je tijd in beslag nemen. Mocht je vragen of opmerkingen hebben naar aanleiding van dit onderzoek, dan kun je contact opnemen met mijn begeleider dr. L. van de Wijngaert via l.vandewijngaert@let.ru.nl. Ik wil je alvast bedanken voor je deelname! Met vriendelijke groet, Jaella van Oene [Knop: Ik ga ermee akkoord, dat mijn antwoorden worden gebruikt voor dit onderzoek >>] <u>**Pagina-einde**</u>

Tabel G1. (Vervolg)

Eerst enkele algemene vragen... Ben je een man of vrouw? ☐ Man ☐ Vrouw Wat is je leeftijd? ----- Voor de uitvoering van dit onderzoek is het noodzakelijk dat je je werkelijke voornaam invult; een nickname is geen optie. Nadat je het onderzoek hebt afgerond, worden je antwoorden als nummer verwerkt en zullen je antwoorden dus niet meer te herleiden zijn tot jou als persoon. Over anonimiteit hoeft je je dus geen zorgen te maken. Wat is je voornaam? ----- Welke opleiding heb je voltooid of volg je momenteel (minstens 1 jaar)? ☐ Basisschool ☐ VMBO ☐ HAVO ☐ VWO / Gymnasium ☐ Mbo ☐ Hbo ☐ Universiteit bachelor ☐ Universiteit master ☐ PhD ☐ Geen opleiding

Tabel G1. (Vervolg)

Werk je momenteel?

- Ja, fulltime.
- Ja, parttime.
- Ja, ik heb een bijbaan.
- Nee, maar ik ben werkzoekende.
- Nee, en ik ben ook niet op zoek.

[Knop: Door naar deel 1 van het onderzoek >>]

Pagina-einde

Instructie deel 1

Voor dit eerste deel moet je de volgende situatie inbeelden:

Je bent net aangenomen als nieuwe medewerker bij Kairos Reizen, een online reisorganisatie. Je bent aangenomen als medewerker Marketing & Communication. Als voorbereiding op je nieuwe baan en om de organisatie beter te leren kennen, krijg je na het ondertekenen van je contract een informatiedocument via de mail toegestuurd. Er wordt van jou als nieuwe medewerker verwacht dat je dit document aandachtig doorneemt voor je eerste werkdag.

Lees het informatiedocument aandachtig door:

- Neem minstens 10 minuten de tijd om het document aandachtig door te lezen.
- Doe dit zonder onderbreking.
- Beeld je de gehele tijd in dat je als nieuwe medewerker bij de organisatie Kairos gaat werken.

Let op: Ter controle* wordt na het lezen je kennis van het informatiedocument en je oplettendheid getoetst aan de hand van een aantal vragen.

* Mocht je te weinig antwoorden juist hebben, dan moet ik hieruit concluderen dat de tekst niet aandachtig genoeg is gelezen en kan ik de rest van je antwoorden helaas niet gebruiken.

[Knop: Ik heb de instructies gelezen, starten maar >>]

Pagina-einde

Tabel G1. (Vervolg)

Je ontvangt de onderstaande e-mail van Kairos Reizen. Open na het lezen van de e-mail de bijlage door op de link te klikken in de e-mail. Het informatiedocument wordt gedownload als pdf-bestand en opent zich in een nieuw tabblad of venster. Het einde van het informatiedocument is duidelijk gemarkeerd. Nadat je het informatiedocument aandachtig hebt doorgenomen sluit je het scherm en keer je terug naar dit scherm. Dit is de e-mail die je hebt ontvangen van Kairos Reizen: [Beeld van e-mail met daarin het informatiedocument dat opende in een nieuw tabblad; zie bijlage A voor de verschillende versies van het informatiedocument en zie bijlage B voor een voorbeeld van de e-mail] [Knop: Ik heb het informatiedocument aandachtig gelezen en ben klaar voor de vragen >>] <u>**Pagina-einde**</u> Je hebt net het informatiedocument van Kairos Reizen aandachtig doorgenomen. <u>Blijf je bij het antwoorden van de volgende vragen inbeelden dat je als nieuwe medewerker aan de slag bent gegaan bij de organisatie Kairos Reizen.</u> 1. Wanneer ik mijzelf introduceer, refereer ik vaak naar Kairos Reizen <i>Helemaal mee oneens</i> ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ <i>Helemaal mee eens</i> 2. Ik identificeer mij met mijn collega's <i>Helemaal mee oneens</i> ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ <i>Helemaal mee eens</i> 3. Kairos Reizen is geen reflectie van wie ik ben <i>Helemaal mee oneens</i> ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ <i>Helemaal mee eens</i> 4. Wanneer ik over Kairos Reizen spreek, gebruik ik vaker 'wij' in plaats van 'zij' <i>Helemaal mee oneens</i> ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ <i>Helemaal mee eens</i> 5. Ik ben blij om een medewerker te zijn van Kairos Reizen <i>Helemaal mee oneens</i> ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ <i>Helemaal mee eens</i>

Tabel G1. (Vervolg)

6. Ik zou liever medewerker zijn van een andere organisatie	
<i>Helemaal mee oneens</i>	<i>Helemaal mee eens</i>
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
7. Wanneer mensen positief spreken over Kairos Reizen, dan voelt dat als een persoonlijk compliment	
<i>Helemaal mee oneens</i>	<i>Helemaal mee eens</i>
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
8. Ik vind Kairos Reizen een fijne organisatie	
<i>Helemaal mee oneens</i>	<i>Helemaal mee eens</i>
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
[Knop: Door naar de volgende vragen >>]	
<u>**Pagina-einde**</u>	
Ter controle wordt nu je kennis van het informatiedocument en je oplettendheid getoetst.	
Vul ook bij twijfel een antwoord in.	
1. Welk beeld was te zien op het voorblad?	
☐ Zon die tussen de duinen door schijnt ☐ Zon die ondergaat in de zee ☐ Zwembad met uitzicht op een ondergaande zon	
2. Elke nieuwe werknemer krijgt een persoonlijke begeleider. Hoe wordt deze genoemd?	
☐ Persoonlijke begeleider ☐ Mentor ☐ Buddy	
3. Heeft Kairos Reizen een slogan?	
☐ Ja, namelijk: 'creating memories together'. ☐ Ja, namelijk: 'escape completely'. ☐ Ja, namelijk: 'seizing every moment'. ☐ Nee.	

Tabel G1. (Vervolg)

4. Hoe heet het inspiratiemagazine van Kairos Reizen? ○ GENIETEN ○ INSPIRACIÓN ○ JOYFUL ○ #VAKANTIE! 5. De structuur van de afdeling Marketing & Communication is als volgt: ○ De afdeling bestaat uit 2 subafdelingen: Sales & E-commerce en External & Internal communication. ○ De afdeling bestaat uit 3 subafdelingen: Sales & E-commerce, External communication, en Internal communication. ○ De afdeling bestaat uit 4 subafdelingen: Sales & E-commerce, External communication & PR, Internal communication en Design & Branding. 6. Het gebouw van Kairos Reizen heeft... ○ 1 verdieping ○ 2 verdiepingen ○ 3 verdiepingen ○ Dit staat niet vermeld in het informatiedocument. Geef aan of onderstaande stellingen waar of niet waar zijn. 1. De organisatie is door twee studievrienden opgestart. 2. Het portfolio bestaat uit reizen naar Griekenland, Italië, Spanje & de Canarische eilanden, Portugal, Malta, Cyprus, Marokko, Egypte en Turkije. 3. Kairos Reizen richt zich volledig op gezinnen met jonge kinderen. 4. De verkoop van reizen gaat voornamelijk via de website, maar er is ook een fysiek reisbureau waar klanten hun reizen kunnen boeken. 5. In het informatiedocument staat de strategie voor de komende 5 jaar beschreven. 6. Gedurende de proefperiode van een half jaar wordt maandelijks een evaluatiegesprek gevoerd met de leidinggevende. 7. In het informatiedocument staat een programma voor de 1e werkdag. 8. De organisatie heeft een eigen personeelsvereniging: Momentum genaamd.

Tabel G1. (Vervolg)

9. Er is één vertrouwenspersoon bij Kairos Reizen.

10. Het privégebruik van internet en telefoon is helemaal verboden tijdens werktijden.

[Knop: Dit was deel 1, door naar deel 2 >>]

Pagina-einde

Instructie deel 2

Voor dit tweede deel moet je de volgende situatie inbeelden:

Je bent dus aangenomen als medewerker Marketing & Communication bij Kairos Reizen. Je krijgt van je manager de opdracht om je collega van Internal Communication (een subafdeling van Marketing & Communication) te helpen met de interne nieuwsbrief. Je collega van Internal Communication heeft al een opzet gemaakt voor de nieuwsbrief, maar twijfelt nog over enkele onderdelen. Voor deze onderdelen heeft je collega wel een aantal suggesties. Je manager geeft je als extra instructie mee dat het een belangrijk doel van de nieuwsbrief is dat de medewerkers van Kairos Reizen zich meer gaan identificeren met de organisatie.

Je krijgt zometeen 10 vragen waarbij je elke keer moet kiezen uit de getoonde suggesties.

- Bekijk per vraag de suggesties. Dit zijn er 2 of 3 per keer.
- Kies de versie die volgens jou het meest de identificatie bij de medewerkers zal verhogen. Denk hier niet te lang over na, ga voor je eerste gevoel.
- Leg uit waarom je voor die versie kiest. (Dit hoeft niet ontzettend uitgebreid, maar zorg wel dat ik het ook snap.)

[Knop: Ik heb de instructies gelezen: starten maar >>]

Pagina-einde

Tabel G1. (Vervolg)

1. Welke aanhef kies je voor de nieuwsbrief?

[Zie bijlage D voor de twee tekstversies]

2. Waarom kies je voor deze aanhef? Leg uit.

3. In de nieuwsbrief komt een stuk over het klantonderzoek dat afgelopen jaar is uitgevoerd.

Welke tekstversie kies je?

[Zie bijlage D voor de twee tekstversies]

4. Waarom kies je voor deze tekstversie? Leg uit.

5. In de nieuwsbrief komt ook een foto van de bespreking van de resultaten van het klantonderzoek. Welke foto kies je?

[Zie bijlage D voor de drie foto's]

6. Waarom kies je voor deze foto? Leg uit.

7. In de nieuwsbrief komt een stuk over de komende Vakantiebeurs 2017 en het vakinhoudelijk programma daarvan. Welke tekstversie kies je?

[Zie bijlage D voor de twee tekstversies]

8. Waarom kies je voor deze tekstversie? Leg uit.

9. In de nieuwsbrief komt ook een foto van het bezoek aan de Vakantiebeurs van afgelopen jaar. Welke foto kies je?

[Zie bijlage D voor de drie foto's]

Tabel G1. (Vervolg)

10. Waarom kies je voor deze foto? Leg uit. ----- 11. In de nieuwsbrief komt een korte update over de vernieuwing van het intranet. Welke tekstversie kies je? [Zie bijlage D voor de twee tekstversies] 12. Waarom kies je voor deze tekstversie? Leg uit. ----- 13. In de nieuwsbrief komt ook een foto van de laatste bijeenkomst voor de vernieuwing van het intranet. Welke foto kies je? [Zie bijlage D voor de drie foto's] 14. Waarom kies je voor deze foto? Leg uit. ----- 15. In de nieuwsbrief komt een korte mededeling over het laatste personeelsuitje. Welke tekstversie kies je? [Zie bijlage D voor de twee tekstversies] 16. Waarom kies je voor deze tekstversie? Leg uit. ----- 17. In de nieuwsbrief komt ook één van de foto's van het moorddiner te staan. Welke foto kies je? [Zie bijlage D voor de drie foto's] 18. Waarom kies je voor deze foto? Leg uit. -----
--

Tabel G1. (Vervolg)

19. In de nieuwsbrief komt een korte mededeling over het komende personeelsuitje. Welke tekstversie kies je?

[Zie bijlage D voor de twee tekstversies]

20. Waarom kies je voor deze tekstversie? Leg uit.

[Knop: Dit was deel 2, door naar het einde >>]

Pagina-einde

Heb je enig idee waar het onderzoek over ging? Zo ja: wat werd er onderzocht?

- ☐ Nee
- ☐ Ja

Ben je benieuwd naar de uitkomst van dit onderzoek? Laat dan hieronder je e-mailadres achter en ontvang 1x informatie hierover.

Dit is het einde van het onderzoek. Stuur je antwoorden rechtsonderin in.

Nogmaals: bedankt voor je deelname!

Van enkele gebruikte foto's dient de naam van de auteur vermeld te worden, zie hiervoor dit document [link naar bijlage E].

[Knop: Klaar! Stuur mijn antwoorden in >>]

Pagina-einde

Bijlage H: Essentie van gegeven uitleg per onderwerp in survey

In deze bijlage wordt per tekst- en beeldonderwerp de essentie geschetst van de gegeven antwoorden in relatie tot de voorkeur voor aanwezige, dan wel afwezige cues.

Onderwerp 1 (tekst van aanhef). Respondenten hadden de keuze uit een algemene aanhef en een gepersonaliseerde aanhef. Het overgrote deel koos voor een gepersonaliseerde aanhef (92%). Respondenten gaven aan dat de toon *“persoonlijker”* klonk en voelde. Het woord ‘medewerker’ in de andere versie werd gerelateerd aan *“een soort afhankelijkheid . . . of ondergeschiktheid”*. Respondenten voelden zich door de gepersonaliseerde aanhef als individu aangesproken en veel minder een *“nummertje”*. Respondenten voelden zich hierdoor meer gewaardeerd (voorbeeld van uitleg: *“Door iemand persoonlijk aan te spreken, geef je diegene ook het gevoel dat hij/zij belangrijk is en bekend is binnen de organisatie”*). De moeite die uit de gepersonaliseerde aanhef bleek, werd gewaardeerd. De gepersonaliseerde aanhef zou volgens respondenten verder bijdragen aan de betrokkenheid van medewerkers, verbondenheid en de mate van identificatie met de organisatie (voorbeeld van uitleg: *“Het komt persoonlijker over. Werknemer voelt zich gekend en zal meer binding voelen met het bedrijf”*). Tevens zou een gepersonaliseerde aanhef ervoor kunnen zorgen dat mensen meer alert zijn en serieuze aandacht besteden aan de rest van de nieuwsbrief. De gepersonaliseerde aanhef werd ook passender gevonden bij de fictieve reisorganisatie Kairos Reizen (voorbeeld van uitleg: *“Kairos wil functioneren als één team en wil dat mensen zichzelf kunnen zijn in de organisatie. Ik denk dat de meer persoonlijke aanhef dit gevoel eerder oproept”*).

De neutrale aanhef werd door 8% verkozen boven de gepersonaliseerde aanhef. Naast dat er tijdens het personaliseren spellingsfouten gemaakt konden worden in de naam, vond men de nodige moeite niet in verhouding staan met eventuele positieve effecten. Daarnaast gaven respondenten aan dat ze een neutrale aanhef passender vonden in een algemene nieuwsbrief (voorbeeld van uitleg: *“Ik vind het gemaakt overkomen als je met je voornaam wordt genoemd. Het is een algemene nieuwsbrief”*). Het woord ‘medewerker’ werd ook gerelateerd aan *“een gevoel van saamhorigheid”*.

Onderwerp 2 (tekst over klantonderzoek). Respondenten hadden de keuze uit een tekstversie met organizational identity cues en een neutrale tekstversie. Het overgrote deel koos voor de versie met cues (93%). Respondenten merkten het gebruik van ‘we’ en ‘onze’ op en relateerden dit aan een persoonlijke en informele toon. Daarentegen werd het woordgebruik ook gerelateerd aan *“erg wollig en weinig professioneel”*. De tekst met organizational identity cues riep bij de respondenten groepsgevoel op en gaf hen het gevoel

deel uit te maken van de organisatie. Tevens gaf het respondenten *“het gevoel dat [ze] een waardevol onderdeel . . . van de organisatie [waren]”*. De waardering hing samen met het gevoel dat werd opgewekt dat de ontvanger ook deel uitmaakte van het succes dat in de tekst werd genoemd en de associatie dat dit een groepsprestatie was (voorbeeld van uitleg: *“het gaat over ‘we’ als groep collega’s die samen iets voor elkaar hebben gekregen. De uitslag voelt dan meer als gezamenlijke prestatie”*). Naast dat dit als een wenselijk effect van een interne nieuwsbrief werd aangemerkt, zou de tekst met organizational identity cues ook kunnen bijdragen aan het versterken en oproepen van een groepsgevoel met collega’s, betrokkenheid met het werk en identificatie met de organisatie (voorbeeld van uitleg: *“Bij een interne nieuwsbrief mag best gekozen worden voor een iets informele versie . . . Dit zorgt dat de medewerkers zien dat zij zelf de aanleiding zijn geweest tot deze goede resultaten en dit verhoogt de identificatie van medewerkers met het bedrijf”*).

De neutrale tekstversie werd door 8% verkozen boven de versie met organizational identity cues. De toon werd als *“professioneel”* en *“zakelijk”* bestempeld. Daarnaast gaven respondenten aan dat er in de opmaak van de andere tekst te veel ruimte zat tussen de woorden, wat ervoor zorgde dat die tekst moeilijker te lezen was.

Onderwerp 3 (foto over klantenonderzoek). Ongeveer drie kwart van de respondenten (76%) koos voor de foto met organizational identity cues, de foto met personal focus cues werd gekozen door 13% en de neutrale foto door 11%.

De sfeer van de foto met organizational identity cues werd ervaren als *“persoonlijk”*, *“informeel”* en *“serieus”*. De foto riep associaties op met *“overleg”* en *“samenwerking”* (voorbeeld van uitleg: *“Op deze foto lijken mensen samen te werken en elkaar verder te helpen”*). De foto werd verder geïnterpreteerd als *“actief en inspirerend”*. Respondenten gaven aan dat de foto hen het gevoel gaf dat collega’s en de organisatie open stonden voor hun inbreng (voorbeeld van uitleg: *“Je ziet bij deze foto goed de collegialiteit, collega’s lijken hier open te staan voor elkaars ideeën, dus ook voor die van de collega’s die de nieuwsbrief lezen”*). De foto werd daarentegen ook geassocieerd met hiërarchie (voorbeeld van uitleg: *“Er is echter wel kans dat de foto negatief wordt geïnterpreteerd, er lijkt minder samenwerking te zijn en in plaats daarvan heeft het de schijn dat er één man is die de anderen vertelt wat ze moeten doen”*). Respondenten waardeerden het zien van mensen en gezichten op de foto’s, al dan niet omdat dit voor herkenning zorgde (voorbeeld van uitleg: *“Er zijn meer gezichten te zien, dus meer aanknopings- en herkenningspunten”*). Respondenten verwachtten dat de herkenning zou kunnen leiden tot meer betrokkenheid bij het onderwerp (voorbeeld van uitleg: *“Herkenning zorgt vaak voor een gevoel van*

betrokkenheid”). De foto werd verder als realistischer beoordeeld en gaf respondenten het gevoel *“alsof je erbij was”*.

De sfeer van de foto met personal focus cues werd ervaren als *“persoonlijker”* en *“professioneel”*. In vergelijking met de andere foto’s werd de foto als rustiger ervaren, doordat er maar één persoon was afgebeeld (voorbeeld van uitleg: *“Daarnaast zorgt het feit dat er maar een persoon duidelijk op de foto staat ervoor dat er een zekere rust vanaf straalt. De [foto met organizational identity cues] lijkt bijvoorbeeld erg chaotisch omdat er meerdere mensen met verschillende dingen bezig lijken te zijn”*). De foto werd passend gevonden bij de fictieve reisorganisatie Kairos Reizen (voorbeeld van uitleg: *“Volgens mij gaat het bij dit bedrijf niet om resultaten, maar om persoonlijke verbinding”*).

De sfeer van de neutrale foto werd ervaren als *“professioneel”* en *“serieus”* (voorbeeld van uitleg: *“Dit laat zien dat we hier serieus mee bezig zijn en het niet . . . even tussen neus en lippen evalueren”*). De foto werd passend gevonden bij de inhoud van de tekst (voorbeeld van uitleg: *“Het gaat om de inhoud van het onderzoek en niet om de mensen die dit bespreken”*). Respondenten gaven echter ook aan dat de foto hun voorkeur had door gebrek aan goede andere foto’s (voorbeeld van uitleg: *“Tweede foto suggereert duidelijk 1 baas, en de 3^e foto vind ik niet echt iets zeggen”*).

Onderwerp 4 (tekst over vakbeurs). Respondenten hadden de keuze uit een tekstversie met personal focus cues en een neutrale tekstversie. Het overgrote deel koos voor de versie met cues (92%). Respondenten kenmerkten de toon van de tekst als *“persoonlijker”*, *“toegankelijker”* en *“vriendelijker”*, al dan niet gerelateerd aan het gebruik van ‘jij’ en ‘je’. Respondenten voelden zich als individu en als professional aangesproken en hadden het gevoel dat de organisatie de ontwikkeling van het individu belangrijk vindt (voorbeeld van uitleg: *“Deze tekst spreekt mij persoonlijk als professional aan. Behalve dat ik dit als compliment zie . . . Ik krijg het gevoel dat de schrijver deze nieuwsbrief voor mij persoonlijk heeft geschreven”*). In het verlengde daarvan werd de tekstversie als enthousiasmerend en stimulerend ervaren (voorbeeld van uitleg: *“. . . sneller mensen zal motiveren om zich aan te melden”*). De versie werd in vergelijking met de neutrale versie als duidelijker en minder verwarrend bestempeld (voorbeeld van uitleg: *“Bij de andere versie moeten ze eerst tot de conclusie komen dat zij die professionals zijn waar het over gaat”*). De versie met personal focus cues zou volgens respondenten verder bijdragen aan verbondenheid en identificatie met de organisatie. Respondenten gaven ook aan dat deze versie qua toon passender was bij dit onderwerp (voorbeeld van uitleg: *“. . . aangezien dit een aanmoediging is om iets te doen, en dat moet enthousiast en energierijk overkomen”*).

De neutrale tekstversie werd door 8% verkozen boven de versie met personal focus cues. Respondenten waardeerden de toon als professioneler en concreter (voorbeeld van uitleg: *“Kort en krachtig waar de vakantiebeurs over gaat”*). De versie werd als vrijblijvender geïnterpreteerd dan de andere versie (voorbeeld van uitleg: *“Komt vrijwillig over. Andere meer gedwongen om verplicht mee te doen”*). Daarnaast gaven respondenten aan dat de toon van de versie met personal focus cues niet passend was bij het onderwerp (voorbeeld van uitleg: *“Een vakantiebeurs (of sowieso iets openbaars) is iets formeels . . . Hier kun je beter een formele toon aanslaan”*).

Onderwerp 5 (foto over vakbeurs). Ongeveer twee derde van de respondenten (69%) koos voor de foto met organizational identity cues, ongeveer een kwart koos voor de foto met personal focus cues (24%) en 8% koos voor de neutrale foto.

De sfeer van de foto met organizational identity cues werd ervaren als *“positief”*. De foto riep associaties op met *“gezelligheid”, “plezier”, “netwerken”* en *“sociale interactie”*. De afgebeelde groep werd geïnterpreteerd als een geïnteresseerde groep die zich goed vermaakte (voorbeeld van uitleg: *“Op deze foto zijn mensen blij en luisteren aandachtig naar wat er verteld wordt”*). Respondenten gaven aan dat de foto het onderwerp goed verbeeldde (voorbeeld van uitleg: *“. . . schetst meer een beeld van een vakantiebeurs”*). De foto zou daarnaast stimulerend kunnen werken, doordat de foto een positief beeld schetste van het onderwerp (voorbeeld van uitleg: *“. . . waardoor mensen sneller gaan denken dat het een leuk/interessant evenement is waar ze eventueel ook wel naartoe zouden willen gaan”*).

De foto met personal focus cues werd geassocieerd met *“gezelligheid”* en *“druk bezocht”* (voorbeeld van uitleg: *“De foto geeft mij de indruk dat er een groot aantal mensen op de vakantiebeurs aanwezig was, wat voor mij een gezellige sfeer betekent”*). Respondenten vonden de foto daarnaast beter passen bij het onderwerp in vergelijking met de andere foto's (voorbeeld van uitleg: *“Mensen op de achtergrond waardoor ik meer een beurs idee krijg dan die met de drie vrouwen. Die met de plattegrond doet me denken aan een dierentuin”*). Respondenten gaven echter ook aan dat de foto hun voorkeur had door gebrek aan goede andere foto's (voorbeeld van uitleg: *“Om eerlijk te zijn vind ik ze geen van 3 erg aanspreken”*).

De neutrale foto werd door respondenten passend gevonden bij het onderwerp en qua uitstraling passend bij de doelgroep (voorbeeld van uitleg: *“. . . waardoor je een idee krijgt van hoe groot het evenement is en wat voor soort dingen er te doen zijn. Dit handige overzichtskaartje kan het evenement ook toegankelijker doen lijken en minder verwarrend of intimiderend voor een nieuwe medewerker”*). Respondenten gaven echter ook aan dat de foto

in vergelijking met de andere foto's geschikter was (voorbeeld van uitleg: *“De anderen kunnen overal gemaakt worden. Al vind ik eigenlijk allemaal niet erg passen”*).

Onderwerp 6 (tekst over intranet). Respondenten hadden de keuze uit een tekstversie met organizational identity cues en een neutrale tekstversie. Het merendeel koos voor de versie met cues (71%). Respondenten kenmerkten de toon van de tekst als *“persoonlijker”* en *“vlotter”*, al dan niet gerelateerd aan het gebruik van ‘we’ en ‘onze’. De versie riep associaties op met gedeelde verantwoordelijkheid en samenwerken (voorbeeld van uitleg: *“Het gevoel dat je het samen gaat doen, dus ook samen verantwoordelijk bent”*). Respondenten voelden zich als individu betrokken bij het onderwerp en hadden het gevoel dat de vernieuwing van het intranet voor hen werd gedaan (voorbeeld van uitleg: *“Medewerkers hebben in deze versie meer echt het gevoel dat deze vernieuwing voor hun is bedoeld”*). De versie met organizational identity cues zou daarnaast kunnen bijdragen aan het versterken van het teamgevoel en verbondenheid met de organisatie (voorbeeld van uitleg: *“Deze tekst streeft het doel om meer eenheid te vormen binnen het bedrijf meer na”*). In het verlengde hiervan werd de tekstversie passender gevonden voor een interne nieuwsbrief en voor de fictieve reisorganisatie Kairos Reizen (voorbeeld van uitleg: *“Wat persoonlijker dat past bij een kleine organisatie”*).

De neutrale tekstversie werd door 29% verkozen boven de versie met organizational identity cues. Respondenten kenmerkten de toon als *“concreter”*, *“professioneler”* en *“overzichtelijker”*. Respondenten associeerden de tekst meer met daadkracht, dan de versie met cues (voorbeeld van uitleg: *“De ‘we’ in de andere lijkt er wat meer omheen te draaien. Bij deze gaat het om veranderingen en deze lijkt wat meer door te pakken en om effectiviteit te draaien”*). De toon van deze tekstversie werd passender gevonden bij de inhoud en sfeer van het onderwerp (voorbeelden van uitleg: *“Het vernieuwen van de website is een project van één afdeling, niet van het hele bedrijf”* en *“Het intranet wordt gebruikt voor professionele doeleinde. Ik vind dan ook dat berichten hierover duidelijk moeten zijn en zakelijk”*). Het gebruik van ‘we’ werd daarnaast gerelateerd aan hiërarchie en gaf respondenten het gevoel buiten gesloten te worden (voorbeeld van uitleg: *“We komt in de andere tekst naar voren als een andere groep waar de lezer niets mee te maken heeft”*).

Onderwerp 7 (foto over intranet). Ongeveer drie kwart van de respondenten (76%) koos voor de foto met organizational identity cues, de foto met personal focus cues werd gekozen door 12% en de neutrale foto door 13%.

De foto met organizational identity cues werd door respondenten geassocieerd met *“collegialiteit”*, *“samenwerking”* en *“teamwork”*. De mensen op de foto's werden

geïnterpreteerd als een *“team”* in *“democratisch overleg”* (voorbeeld van uitleg: *“Iedereen lijkt een stem te hebben”*). Respondenten vonden het *“wij-gevoel”* in de foto passend bij de fictieve reisorganisatie Kairos Reizen (voorbeelden van uitleg: *“Wanneer het ‘wij-gevoel’ in een organisatie belangrijk is, is het denk ik ook van belang dit in de foto’s uit te stralen”* en *“. . . dat sluit goed aan op de kernwaarden van Kairos Reizen”*). De foto benadrukte volgens de respondenten dat het geen hiërarchische organisatie is (voorbeeld van uitleg: *“Je ziet dat iedereen samenwerkt op (wat lijkt) een informele manier. De foto lijkt te zeggen dat iedereen even belangrijk is, omdat er meerdere mensen te zien zijn”*). Respondenten voelden zich door de foto betrokken bij het project en hadden het gevoel hier ook invloed op te hebben (voorbeeld van uitleg: *“Samen het intranet vernieuwen, draagt bij aan het gevoel invloed te hebben en erbij te horen”*). Respondenten vonden daarnaast dat de foto goed het onderwerp van de tekst verbeeldde (voorbeeld van uitleg: *“Geeft een compleet beeld van hoe de bijeenkomst eraan toe ging”*). Respondenten gaven echter ook aan dat ze het passender vonden om geen foto bij het onderwerp te tonen (voorbeeld van uitleg: *“Een foto van een bijeenkomst vind ik overdreven en neigt een beetje naar ‘to much trying’ [mijn inziens]”*).

De foto met personal focus cues werd als *“duidelijker”* en *“rustiger”* ervaren. De afgebeelde persoon werd geïnterpreteerd als diegene die de leiding heeft over het project (voorbeeld van uitleg: *“. . . de serieuze meneer die wordt afgebeeld als leidinggevende”*). Respondenten vonden daarnaast dat de foto het onderwerp van de tekst goed verbeeldde (voorbeeld van uitleg: *“Deze foto lijkt het meest op een bijeenkomst”*). De compositie van de foto gaf respondenten het gevoel aanwezig te zijn bij de bespreking (voorbeeld van uitleg: *“Ik voel me meer alsof ik in de foto zit, niet van bovenaf te kijken, maar echt onderdeel van het gesprek”*).

De neutrale foto werd door respondenten beschouwd als *“speels”*, *“overzichtelijk”* en *“zakelijk”*. Respondenten vonden de foto gepast bij het onderwerp van de tekst (voorbeeld van uitleg: *“Het intranet vind ik een middel en daarmee hoef je je niet direct te kunnen identificeren. Vandaar het beeld zonder mensen en meer gericht op de veranderingen op het intranet: veranderingen in kleuren”*). Respondenten gaven echter ook aan dat ze deze foto hadden gekozen bij gebrek aan beter (voorbeeld van uitleg: *“Persoonlijk keur ik al deze foto’s af en zie ik geen nut in het toevoegen van een van deze foto’s”*). Respondenten gaven aan dat ze zich niet identificeerden met de personen op de andere foto’s (voorbeeld van uitleg: *“. . . ik identificeer me totaal niet met die mensen. Ligt misschien aan hun houding; ze zien eruit als een stel oude wijven op een theekransje”*).

Onderwerp 8 (tekst over moorddiner). Respondenten hadden de keuze uit een tekstversie met organizational identity cues en een neutrale tekstversie. Het overgrote deel koos voor de versie met cues (89%). De toon van de tekst werd door respondenten als *“persoonlijk”, “minder afstandelijk”* en *“vriendelijker”* ervaren, al dan niet gerelateerd aan het gebruik van ‘we’ en ‘onze’. De tekst riep associaties op met *“samenwerking”* en *“team”*. De tekst gaf respondenten het gevoel deel uit te maken van de groep en van de activiteit. Respondenten verwachtten daarnaast dat de tekstversie zou bijdragen aan het oproepen en versterken van een *“wij-gevoel”* en *“verbonden[heid] met collega’s”*. De tekst met organizational identity cues zou wellicht ook anderen stimuleren om in de toekomst ook mee te gaan (voorbeeld van uitleg: *“Het ‘we’ schept een band tussen hen die wel zijn geweest en anderen willen hier dan wellicht bij horen en sluiten volgende keer ook aan”*). De tekstversie werd daarnaast passend gevonden bij het informele karakter van het onderwerp (voorbeeld van uitleg: *“Een personeelsuitje is wel bij uitstek een groepsding wat het gebruik van ‘we’ om de saamhorigheid te bevorderen rechtvaardigt”* en *“. . . klinkt het altijd fijner als er ook vanuit het perspectief van de groep een bericht wordt gestuurd”*).

De neutrale tekstversie werd door 11% verkozen boven de versie met organizational identity cues. De toon van de tekst werd gekenmerkt als *“concreter”* en *“actiever”*. Respondenten vonden dat er te veel ‘we’ in de andere tekstversie werd gebruikt (voorbeeld van uitleg: *“In de eerste tekst wordt 3x hebben we in een zeer korte alinea gebruikt, waardoor het niet persoonlijk over komt”*). Het gebruik van ‘we’ werd daarnaast ook overbodig geacht, aangezien *“de lezer ook wel [snapt] dat het om zijn eigen personeelsuitje gaat”*.

Onderwerp 9 (foto over moorddiner). Ongeveer twee vijfde van de respondenten (79%) koos voor de foto met organizational identity cues, de foto met personal focus cues werd gekozen door 13% en de neutrale foto door 9%.

De foto met organizational identity cues werd door respondenten geassocieerd met *“gezelligheid”, “teamgevoel”* en *“collegialiteit”*. Respondenten vonden de foto passend bij het onderwerp van een personeelsuitje (voorbeeld van uitleg: *“Bij een personeelsuitje hoort ook een groepsfoto. Immers is het primaire doel om samen een leuke activiteit te beleven”*). Respondenten vonden dat de foto de sfeer van het personeelsuitje goed werd verbeeld en wellicht anderen zou stimuleren om een volgende keer ook mee te gaan (voorbeelden van uitleg: *“Deze foto geeft een kleine sfeerimpressie en schetst een positief beeld over het diner. . .”* en *“. . . De gezichtsuitdrukkingen kunnen een beeld geven hoe de medewerkers het ervaren hebben, wat andere medewerkers enthousiast kan maken voor een nieuw personeelsuitje”*). Respondenten vonden de foto daarnaast passend, omdat de foto duidelijk

toonde wie bij het uitje waren (voorbeeld van uitleg: *“Groepsfoto laat zien wie er mee hebben gedaan”*). Het zien van herkenbare gezichten werd tevens gewaardeerd en zou wellicht ook kunnen bijdragen aan betrokkenheid bij het onderwerp (voorbeeld van uitleg: *“Je ziet je collega’s en daardoor herken je mensen. Je voelt je hierdoor meer betrokken”*).

Respondenten gaven aan het leuk te vinden om zichzelf terug te zien in een interne nieuwsbrief en zouden hierdoor gestimuleerd worden om terug te denken aan het uitje (voorbeeld van uitleg: *“. . . Het zal leuk zijn voor de werknemers om zichzelf terug te zien in de nieuwsbrief, en herinnert te worden aan een moment dat waarschijnlijk gezellig was en het groepsgevoel versterkte”*). Respondenten gaven echter ook aan dat ze deze foto in vergelijking met de andere foto’s als enige gepast vonden voor een interne nieuwsbrief (voorbeelden van uitleg: *“Die eerste foto laat een dame zien die is verkleed, die is er wellicht niet blij mee om in haar eentje zo in de nieuwsbrief te verschijnen”* en *“De andere foto’s zijn zelfs schokkend en ongepast naar mijn idee”*).

De foto met personal focus cues werd door respondenten als *“grappig”* ervaren. De foto als afwisseling met zakelijkere foto’s werd gewaardeerd (voorbeeld van uitleg: *“. . . een leuke afwisseling van de (waarschijnlijk) meestal ietwat stijvere foto’s”*). Daarnaast vonden respondenten dat de foto duidelijk het onderwerp van de tekst verbeeldde (voorbeeld van uitleg: *“Een foto die bewijst dat de werknemers veel lol hebben gehad en dat het om een moordspel ging”*). De foto trok daarnaast de aandacht en stimuleerde om de tekst erbij te lezen (voorbeeld van uitleg: *“Triggert”*).

De neutrale foto vonden respondenten passend bij de inhoud van de tekst (voorbeeld van uitleg: *“. . . [de groepsfoto] geeft wel aan dat het gezellig was, maar niet dat er iemand vermoord is”*). Respondenten meenden dat de foto nieuwsgierigheid zou kunnen opwekken en deelname in de toekomst zou kunnen stimuleren (voorbeeld van uitleg: *“Kan vragen achterlaten bij degene die niet mee waren en misschien de volgende keer graag mee gaan op een personeelsuitje”*). Respondenten gaven verder aan dat ze zich beter konden inleven in de foto, doordat er geen personen getoond werden (voorbeeld van uitleg: *“In deze foto kan iedereen zich verplaatsen, dit zorgt ervoor dat we niet slecht op één deel van de werknemers focussen, maar dat iedereen iets met de foto kan doen in zijn/haar hoofd”*).

Onderwerp 10 (tekst over uitje). Respondenten hadden de keuze uit een tekstversie met personal focus cues en een neutrale tekstversie. Het overgrote deel koos voor de versie met cues (96%). De toon van de tekst werd gekenmerkt als *“persoonlijk”*, *“informeel”* en tegelijkertijd *“dwingender”*, al dan niet in relatie tot het gebruik van ‘je’ en ‘jou’.

Respondenten voelden zich hierdoor als individu aangesproken en uitgenodigd voor het

genoemde uitje in de tekst (voorbeeld van uitleg: *“Je wordt persoonlijk uitgenodigd, ze willen je erbij hebben”*). De tekst riep tevens het gevoel op dat de organisatie hun deelname belangrijk vond (voorbeeld van uitleg: *“Het geeft weer dat het bedrijf het belangrijk vindt dat de medewerkers erbij zijn, door een persoonlijk en open benadering”*). Respondenten vonden dat de tekst een stimulerend en activerend effect had (voorbeeld van uitleg: *“. . . waardoor je eerder geneigd bent om je op te geven”*). De tekst met personal focus cues werd passender gevonden bij de fictieve reisorganisatie Kairos Reizen (voorbeeld van uitleg: *“Persoonlijke tone of voice, sluit goed aan op de kernwaarden van Kairos Reizen”*). De tekstversie werd verder passender gevonden bij het onderwerp (voorbeeld van uitleg: *“Bij een personeelsuitje past een persoonlijke sfeer”*).

De neutrale tekstversie werd door 4% verkozen boven de versie met personal focus cues. De toon werd gekenmerkt als *“minder opdringerig”* en *“uitnodigend”*. Daarnaast werd het personaliseren onnodig gevonden, omdat *“het . . . wel duidelijk [was] wie zich moet opgeven”*.