



"De kracht van RVB ambassadeurs"

Een onderzoek naar de invloed van motivatie op RVB-ambassadeurs

Auteur: Laila van der Meer
School: Hogeschool Leiden
Opleiding: Communicatie
Studentnummer: S1102906
Klas: COM4A

Inleverdatum: Leiden - 17 augustus 2020
Module: CO44AO-18
Opdrachtgever: Rijksvastgoedbedrijf

Bedrijfsbegeleider: Evelien Luppens
Afstudeerbegeleider: Corine Hoppenbrouwers
Eerste beoordelaar: Piet Hein Coebergh
Tweede beoordelaar: Jorrit Kreukniet
Kans: 2
Aantal woorden: 15.121
Conceptueel model: Elaboration Likelihood model (Petty & Cacioppo, 1986)

Samenvatting

Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) heeft een intern ambassadeursnetwerk opgericht. Medewerkers van het RVB treden naar buiten via hun eigen netwerk om het RVB op de kaart te zetten. Voor het ambassadeursnetwerk zijn zeventien medewerkers geworven. In de praktijk blijkt dat de ambassadeurs niet naar verwachting hun taken hebben vervuld, waardoor zij op dit moment niet zichtbaar genoeg zijn op sociale media, congressen, in vakbladen en op radio/TV. Uit eerder gevoerde evaluatiegesprekken blijkt dat de ambassadeurs niet enthousiast raken van hun rol, omdat ze zich niet gesteund voelen door de communicatieafdeling. Daarom luidt de probleemstelling: Hoe zorgt het Rijksvastgoedbedrijf ervoor dat de ambassadeurs de motivatie krijgen om beter te presteren? Met als doel: Inzicht geven in hoe het Rijksvastgoedbedrijf de ambassadeurs beter kan laten presteren, ten einde een advies geven aan het Rijksvastgoedbedrijf over hoe de ambassadeurs zichtbaarder kunnen zijn bij de stakeholders. De doelgroep van het onderzoek betreft de zeventien ambassadeurs.

De situatieschets van dit onderzoek beschrijft de voornaamste factoren over hoe het ambassadeursnetwerk is ontstaan en waar het ambassadeursnetwerk op dit moment uit bestaat. Dit zijn factoren, zoals de organisatie, het imago- en klanttevredenheidsonderzoek, andere ambassadeursnetwerken, de startnota, de ambassadeurs, ondersteuning en communicatiemiddelen.

De volgende theorieën zijn met elkaar vergeleken op bruikbaarheid en relevantie voor dit onderzoek: Ethos, Pathos, Logos, het Elaboration Likelihood Model, AIDA, het Heuristisch-systematisch model, Six Principles of Influence, het Triade-model en het EAST-Framework. Als centrale theorie is gekozen voor het Elaboration Likelihood Model (ELM) van Petty & Cacioppo (1986), omdat deze theorie aangrijpingspunten biedt over hoe attitudes door middel van maatregelen kunnen veranderen. Hier komen vijf hypothesen uit voort.

De methoden voor dit onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch als toelichting op de probleemstelling en de theoretische onderbouwing hiervan. Kwalitatief onderzoek ter beantwoording van de deelvragen. Het betreft een kwalitatief onderzoek, omdat er voor beantwoording van de deelvragen diepgang in de antwoorden nodig is. Bij de beantwoording van de deelvragen is motivatie en argumentatie van de respondenten van belang. Door middel van een selecte steekproeftrekking, is een representatieve groep van 12 respondenten gevonden.

De voornaamste resultaten zijn: de respondenten hebben niet het volledige vermogen en de motivatie om de communicatie-uitingen van de communicatieafdeling te verwerken. De respondenten vinden de communicatie-uitingen onduidelijk geschreven en niet overzichtelijk vormgegeven. Daarnaast missen de respondenten ondersteuning en begeleiding bij hun ambassadeursrol. De respondenten zijn leken op het gebied van communicatie en media, waardoor ze moeite hebben om content te bedenken of een toespraak voor te bereiden. Dit resulteert in dat de ambassadeurs hun taken te weinig uitvoeren, waardoor zij niet zichtbaar genoeg zijn op sociale media, congressen, in vakbladen en op radio/TV.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek valt te concluderen dat de eerste ervaringen met de zichtbaarheid van de ambassadeurs hoopvol is en beweegt naar de richting waarom de communicatieafdeling ooit het ambassadeursnetwerk is gestart. De communicatie-uitingen verdienen extra aandacht met de nadruk op inhoud en vorm, zodat de respondenten wel het vermogen hebben om de communicatie-uitingen te verwerken en taken meer gaan uitvoeren. Het ambassadeursnetwerk is echter niet verloren omdat, de communicatieafdeling de capaciteit heeft om de ambassadeurs intensiever te ondersteunen en de communicatie-uitingen te verbeteren.

Uit de resultaten en conclusies zijn de volgende aanbevelingen voortgekomen: de inhoud en presentatie van de communicatie-uitingen verdienen meer aandacht, zodat de ambassadeurs de communicatie-uitingen begrijpen en ook lezen. Organiseer een jaarlijkse departementenborrel en één keer in de zes weken een ambassadeursbijeenkomst. Stel een buddy met affiniteit voor communicatie en media beschikbaar die de ambassadeurs ondersteunt en begeleid bij hun rol. Tenslotte is een aanbeveling om de ambassadeurs aan te melden bij een community platform, zodat ze documenten snel kunnen opzoeken of informatie met elkaar kunnen delen.

Aan de hand van dit implementatieplan kan de communicatie-afdeling van het RVB de implementatiestrategie van de aanbevelingen voorbereiden, uitvoeren en bijsturen. In overleg met de communicatie-afdeling van het RVB ligt de nadruk van de implementatie op de buddy en de community app. Totale kosten van implementatie bedragen €7.000,00,-. Uiteindelijk draagt de implementatie bij aan de zichtbaarheid van de ambassadeurs, wat resulteert in een positiever imago voor het RVB.

Woord vooraf

Daar ga ik dan. Mijn allereerste scriptie! Met vijf mental break-downs, een paar kalmeringsmiddelen en een paar uitbarstingen verder is dit dan het resultaat. In mijn omgeving had iedereen het over die 'helse' scriptie. Aan het begin geloofde ik daar niet zo in. Later besepte ik mij dat niemand had overdreven. In combinatie met het coronavirus kan ik beamen dat dit één van de gekste, maar ook leerzaamste periode is geweest in mijn leven. Zo leerzaam dat ik na jaren ploeteren klaar ben voor de volgende stap.

Ik heb bij het Rijksvastgoedbedrijf mogen afstuderen, met dank aan Evelien Luppens en Suzan van der Weij. Zij zagen potentie in mij en wilde graag de uitdaging met mij aangaan. Het is namelijk nogal wat om aan mij de verantwoordelijkheid te geven om hun kindje 'het RVB-ambassadeursnetwerk' te onderzoeken en daar een probleem vast te stellen. Maar het Rijksvastgoedbedrijf gaf mij vanaf dag één al het vertrouwen. Dat gaf mij enorm veel zelfverzekerdheid!

Dat mijn onderzoek serieus werd genomen en mijn mening er daadwerkelijk toe deed, bleek uit hoe het Rijksvastgoedbedrijf met mijn input omging. Sommige ideeën en meningen zijn al opgepakt en aangepast gedurende mijn stageperiode. Dat maakte het een heel fijn traject.

Ook Corine Hoppenbrouwers verdient een speciaal plekje in deze scriptie. Ondanks dat ik na haar eerste feedback dacht dat ik beter kon inpakken en wegwezen, liet zij het er niet bij zitten. Keer op keer keek ze mijn stukken na en schreef ze: 'kies nou één probleem en niet tien!'. Afgezien van het feit dat ik haar feedback (in mijn ogen commentaar natuurlijk) vervelend vond. Ze was er wel, reageerde snel en liet mij niet vallen. Ook al moesten we elke week via Microsoft Teams drie uur lang onze vragen stellen. Corine bleef zitten tot iedereen alle frustraties en vragen eruit had gegooit. Bedankt voor je uithoudingsvermogen en je hulp Corine!

Een Shout-out naar mijn zomerbegeleider Edwin van Rooijen die mij heeft begeleid tijdens mijn tweede kans. Bedankt Edwin voor je oprechte interesse en alle psychologische ondersteuning. Ook al mijn lieve vrienden, vriend, familie en kennissen wil ik graag bedanken. Bedankt voor de schoppen onder mijn kont, de lekkere wijntjes toen ik het even niet meer zag zitten en bedankt voor jullie vertrouwen in mij. Heel lief en onvergetelijk. Ik heb er alles en nog meer aangedaan om dit laatste hoofdstuk positief af te sluiten.

Laila Sophia van der Meer
Leiden, 16 augustus 2020

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Woord vooraf	4
1. Probleemformulering	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Doelstelling	9
1.4 Deelvragen	10
1.5 Doelgroep	11
1.6 Grenzen van het onderzoek	11
2. Situatieschets.....	13
2.1 Organisatie	13
2.2 Imago-tevredenheidsonderzoek	14
2.3 Andere ambassadeursnetwerken	15
2.4 Startnota	15
2.5 Ambassadeurs.....	16
2.6 Ondersteuning	16
2.7 Communicatiemiddelen	16
2.8 Samenvatting van de situatie.....	17
3. Theoretisch kader	18
3.1 Houding	18
3.2 Gedrag.....	19
3.3 Ambassadeurs.....	21
3.4 Keuze model.....	21
3.5 Centrale theorie	22
3.6 Hypothesen.....	23
4. Methodologie.....	26
4.1 Methoden van onderzoek	26
4.1.1 Deskresearch.....	26
4.1.2 Kwalitatief onderzoek.....	26
4.2 Datacollectie	27
4.2.1 Respondenten.....	27
4.2.2 Interviews	28
4.3 Operationalisatie	30
4.3.1 Operationalisatie deelvragen	30
4.3.2 Operationalisatie hypothesen	31
5. Resultaten.....	34



5.1 Houding	34
5.1.1 Ambassadeursnetwerk	34
5.1.2 Ambassadeursrol	34
5.2 Vermogen	35
5.2.1 Communicatie-uitingen ambassadeursnetwerk	35
5.2.2 Begrijpelijkheid	35
5.2.3 Leesbaarheid	36
5.2.4 Aanvullende opmerkingen	36
5.3 Motivatie	36
5.3.1 Cardsorting communicatiemiddelen	36
5.3.2 Ideale situatie	37
5.3.3 Cardsorting motivatie	37
5.4 Hypothesen	38
5.5 Overige resultaten	40
6. Conclusies	41
6.1 Houding	41
6.2 Vermogen	41
6.3 Motivatie	42
6.4 Probleemstelling	43
7. Aanbevelingen	44
7.1 Communicatieadvies	44
7.2 Verbeter de communicatie-uitingen	44
7.2.1 Inhoud	44
7.2.2 Presentatie	44
7.3 Organiseer een jaarlijkse departementenborrel	45
7.4 Organiseer één keer in de zes weken een ambassadeursbijeenkomst	45
7.5 Werk met een buddy	45
7.6 Introduceer een community-app	46
8. Implementatie	47
8.1 Nieuwsberichten en mededelingen	47
8.2 Buddy	49
8.3 Plek	51
8.4 Kosten en opbrengsten	52
Literatuurlijst	54

1. Probleemformulering

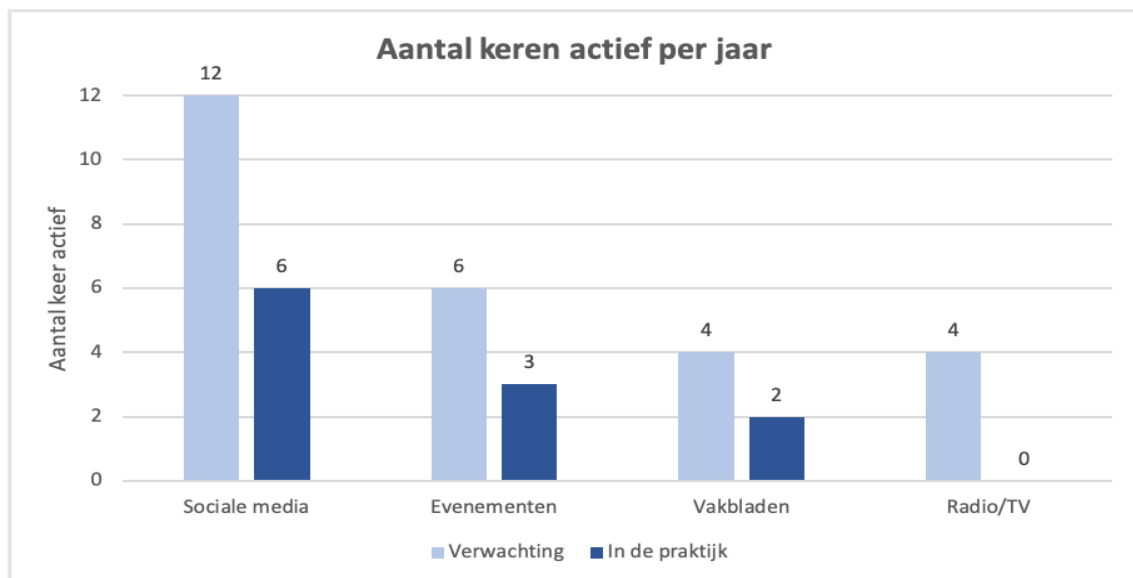
Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) heeft een intern ambassadeursnetwerk opgericht. Medewerkers van het RVB treden naar buiten via hun eigen netwerk om het RVB op de kaart te zetten. Voor het ambassadeursnetwerk zijn zeventien medewerkers geworven. In de praktijk blijkt dat de ambassadeurs niet naar verwachting hun taken hebben vervuld, waardoor zij op dit moment niet zichtbaar genoeg zijn op sociale media, congressen, in vakbladen en op radio/TV. Uit eerder gevoerde evaluatiegesprekken blijkt dat de ambassadeurs niet enthousiast raken van hun rol, omdat ze zich niet gesteund voelen door de communicatieafdeling. Daarom luidt de probleemstelling: Hoe zorgt het Rijksvastgoedbedrijf ervoor dat de ambassadeurs de motivatie krijgen om beter te presteren? Met als doel: Inzicht geven in hoe het Rijksvastgoedbedrijf de ambassadeurs beter kan laten presteren, ten einde een advies geven aan het Rijksvastgoedbedrijf over hoe de ambassadeurs zichtbaarder kunnen zijn bij de stakeholders. De doelgroep van het onderzoek betreft de zeventien ambassadeurs.

1.1 Aanleiding

In 2018 heeft het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) een ambassadeursnetwerk opgericht reagerend op een eerder imago- en klanttevredenheidsonderzoek. Onderzoeksbureau *Kantar* had het imago en de klanttevredenheid van het RVB onderzocht bij haar leveranciers en de bouwsector. Uit dit onderzoek bleek dat het imago van het RVB op verschillende punten niet positief was (zie bijlage C). Voor het RVB was een ambassadeursnetwerking de oplossing voor het imagoprobleem. In de praktijk blijkt echter dat het ambassadeursnetwerk niet functioneert naar verwachting. De ambassadeurs in kwestie zijn medewerkers van het RVB die naar buiten treden via hun eigen netwerk om het RVB op de kaart te zetten. Het ambassadeursnetwerk bestaat uit zeventien ambassadeurs, op verzoek van de afdeling communicatie, geworven door hun manager. In een startnota naar het directieteam staat dat de taken van de ambassadeurs bestaan uit het posten van relevante content op sociale media, het schrijven van een artikel voor een vakblad, optreden op een congres of evenement en/of het geven van interviews voor radio/TV (zie bijlage D).

Het RVB heeft er nu last van dat de ambassadeurs hun taken te weinig uitvoeren, waardoor zij op dit moment niet zichtbaar genoeg zijn op sociale media, congressen, in vakbladen en op radio/TV. Het ambassadeursnetwerk heeft hierdoor niet het gewenste succes. Een ambassadeursnetwerk helpt het RVB om een beter imago te creëren bij de stakeholders. Door middel van frequent content posten op sociale media kan het RVB laten zien dat zij een "sexy" organisatie is, waarmee het prettig is om samen te werken.

Dat deze klacht bestaat, blijkt uit het verschil tussen de taakstelling en de taakvervulling door de ambassadeurs. Ze hebben hun taken te weinig vervuld, waardoor de verwachtingen van de communicatieafdeling en het directieteam niet zijn uitgekomen. Tijdens een startbijeenkomst heeft de communicatieafdeling met de ambassadeurs de verwachtingen besproken. In de onderstaande grafiek is te lezen dat de verwachtingen echter niet overeenkomen met hoe de ambassadeurs in de praktijk hun taken vervullen. De cijfers in de grafiek schetsen een gemiddelde per persoon per jaar. De verwachting was dat ambassadeurs twaalf keer per jaar op sociale media iets zouden posten, zes keer per jaar op een evenement of congres zouden staan, vier keer per jaar een artikel voor een vakblad zouden schrijven of een interview voor radio/TV zouden geven (zie bijlage A). Na anderhalf jaar ambassadeurschap hebben evaluatiegesprekken plaatsgevonden tussen de communicatieafdeling en de ambassadeurs. Uit de evaluatiegesprekken blijkt dat de ambassadeurs de helft minder berichten plaatsten op hun socialemediakanalen dan verwacht, dat ze geen zes, maar drie keer per jaar optraden op evenementen en dat niemand een interview gaf voor de radio of tv (zie bijlage A).



Figuur 1. Overzicht verwachtingen versus in de praktijk (Rijksvastgoedbedrijf, 2020)

De klacht is urgent, omdat het RVB al geruime tijd kampt met een imago probleem. Naar aanleiding van een gesprek tussen het RVB en stakeholders waaronder *CirceIstad*, *Betonakkoord*, *SKIA* en *Programma Groene Technologieën* kwamen negatieve geluiden naar boven over het RVB als samenwerkingspartner (zie bijlage C). Het RVB wil voorkomen dat de leveranciers en stakeholders minder graag met hen samenwerken, omdat het zijn organisatiedoelen daardoor moeilijker kan realiseren.

Het onderliggende probleem van de klacht is dat de ambassadeurs niet gemotiveerd zijn om hun rol te vervullen. Uit de evaluatiegesprekken blijkt dat de ambassadeurs nog worstelen met hun rol. De ambassadeurs worden niet enthousiast van hun rol, omdat ze zich niet gesteund

voelen door de communicatieafdeling. Voor de ambassadeurs is het vakgebied media en communicatie nagenoeg onbekend, waardoor ze in het duister tasten over hoe ze hun taken moeten vervullen (zie bijlage A). Om ervoor te zorgen dat de ambassadeurs wél op hun sociale mediakanalen gaan posten of artikelen gaan schrijven voor vakbladen, wil het RVB de ambassadeurs motiveren om zich zichtbaarder te maken.

1.2 Probleemstelling

Het RVB heeft er last van dat de ambassadeurs hun taken niet uitvoeren. Het onderliggende probleem kan worden opgelost als de ambassadeurs wél de motivatie krijgen om hun taken te vervullen. Dit zou betekenen dat ze meer zichtbaar zijn op sociale media, congressen, in vakbladen en op radio/TV. Op basis van de evaluatiegesprekken merkte de communicatieafdeling dat de ambassadeurs zich niet gesteund voelen door hen (zie bijlage A). Door de communicatieafdeling is bij het opzetten van het ambassadeursnetwerk, een startnota opgesteld, welke niet geheel concreet was. In de startnota stond geen concrete verwachting (zie bijlage D). Tevens is er bij de start van het ambassadeursnetwerk nooit een concreet plan geweest over wat voor ondersteuning de ambassadeurs zouden krijgen en hoe ze hun rol kunnen vervullen. Tot op heden is het niet duidelijk of de ambassadeurs expres hun rol niet vervullen of dat ze hier niet toe in staat zijn. In elk geval voelen ze zich niet gestimuleerd noch gemotiveerd om hun taken uit te voeren. Om de gestelde verwachtingen en de uitvoering op één lijn te krijgen, is er nu actie nodig. De communicatieafdeling weet niet hoe zij dit kan bereiken. Het voorafgaande leidt daarom tot de volgende probleemstelling:

Hoe zorgt het Rijksvastgoedbedrijf ervoor dat de ambassadeurs de motivatie krijgen om beter te presteren?

1.3 Doelstelling

De organisatiedoelstelling voor dit onderzoek is: zichtbaarder zijn bij de stakeholders op sociale media, bij evenementen/congressen, in vakbladen en op radio/TV. Zoals in de aanleiding beschreven kampt het RVB met een imagoprobleem (zie bijlage C). De zichtbaarheid van de ambassadeurs draagt positief bij aan dit imagoprobleem. De communicatieafdeling wil dat de ambassadeurs twaalf keer per jaar op sociale media iets posten, zes keer per jaar op een evenement of congres staan, vier keer per jaar een artikel voor een vakblad schrijven of een interview voor radio/TV geven. De adviezen die voortkomen uit dit onderzoek dienen om de organisatiedoelstelling te behalen. Om zichtbaarder te zijn bij de stakeholders moeten de ambassadeurs hun taken meer uitvoeren. Om de organisatiedoelstelling te behalen, is het doel van dit onderzoek om de ambassadeurs beter te laten presteren. Het voorafgaande leidt daarom tot de volgende onderzoeksdoelstelling:

Inzicht geven in hoe het Rijksvastgoedbedrijf de ambassadeurs beter kan laten presteren, ten einde een advies geven aan het Rijksvastgoedbedrijf over hoe de ambassadeurs zichtbaarder kunnen zijn bij de stakeholders.

1.4 Deelvragen

Om bovenstaande probleemstelling te beantwoorden, is deze opgesplitst in drie deelvragen. Deze drie deelvragen hebben betrekking op het overtuigen van de ambassadeurs ten opzichte van het ambassadeursnetwerk. Het beantwoorden van alle deelvragen leidt tot de beantwoording van de probleemstelling.

1. Wat is de houding van de ambassadeurs tegenover het ambassadeursnetwerk?

Om de ambassadeurs actief hun rol te laten vervullen, moeten de ze een positieve houding hebben tegenover de communicatieboodschappen van de communicatieafdeling. De communicatieafdeling moet eerst weten wat de huidige houding is om een positieve houding te creëren. Zodra deze houding neutraal of negatief is, is het van belang om te weten hoe de communicatieafdeling deze houding positief krijgt.

2. In hoeverre zijn de ambassadeurs in staat om een communicatieboodschap van de communicatieafdeling te verwerken?

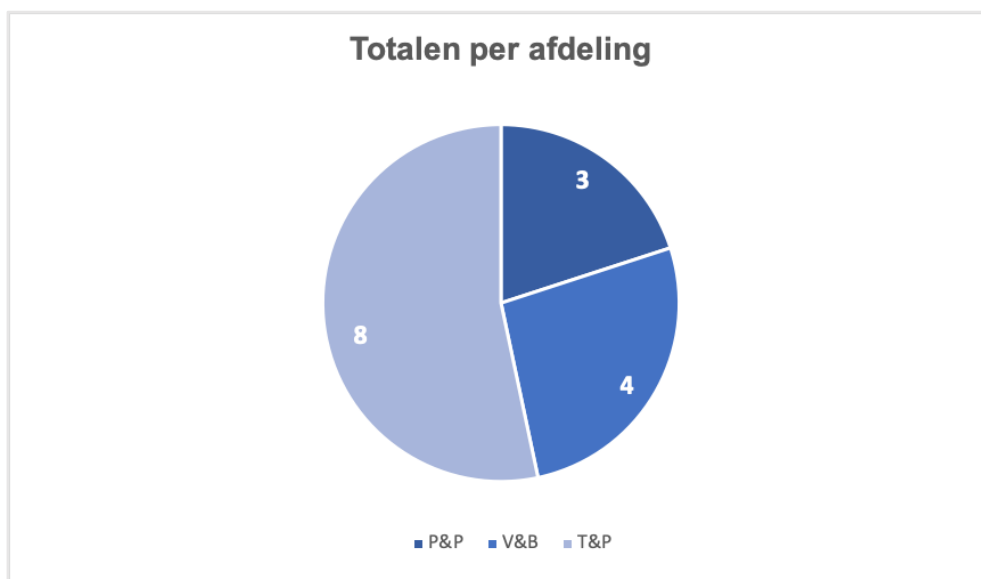
Het is van belang dat de communicatieafdeling weet in welke mate de ambassadeurs het vermogen hebben om de communicatieboodschap te verwerken. Wanneer de ambassadeurs de boodschap niet begrijpen of niet kunnen relativeren, haken zij af of vatten zij de boodschap verkeerd op. Het gevolg daarvan is dat de ambassadeurs ander gedrag kunnen vertonen, dan het gedrag waar de communicatieafdeling op doelde. Het is ook mogelijk dat de ambassadeurs helemaal niet reageren. De communicatieafdeling kan de communicatieboodschap hierop aan te passen, zodra ze weten wat het vermogen is van de ambassadeurs.

3. In hoeverre zijn de ambassadeurs gemotiveerd om een communicatieboodschap van de communicatieafdeling te verwerken?

Als de communicatieafdeling weet in welke mate de ambassadeurs de motivatie hebben om hun ambassadeursrol te vervullen, dan kunnen zij het ambassadeursnetwerk hierop aanpassen. De communicatieafdeling weet dan of zij dingen moeten veranderen. Tevens is het van belang om te achterhalen wat de ambassadeurs motiveert. Dit kan de communicatieafdeling weer verwerken in de communicatie-uitingen en in de manier van motiveren.

1.5 Doelgroep

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit de zeventien ambassadeurs. De ambassadeurs zijn hoogopgeleide vastgoedexperts met een breed netwerk. Voor de ambassadeurs zijn hun banen erg belangrijk in hun leven. Ze vertellen met trots over hun vak of het RVB. De gemiddelde leeftijd van de ambassadeurs ligt tussen de 26 en 55 jaar, wat betekent dat er een grote diversiteit in leeftijd is. De ambassadeurs vallen onder een hoge inkomensklasse. Bij de overheid werken ze met salarisschalen. De ambassadeurs vallen tussen schaal 11 en 13, wat betekent dat de ambassadeurs tussen de €3521,52.- en €6374,52.- bruto per maand verdienen (zie bijlage E). De ambassadeurs werken bij drie verschillende afdelingen: Projecten en portefeuillestrategieën (P&P), Vastgoedbeheer (VB) en Transacties en Projecten (T&P). Alle ambassadeurs werken op locatie bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in Den Haag. De doelgroep bestaat uit slechts twee vrouwen en vijftien mannen. Tijdens de werving van de ambassadeurs is er gekozen voor meer mannen, omdat zij in vaker een hogere functie bekleden in het RVB. Volgens de communicatieafdeling zijn CEO's of managers erg waardevol om in het ambassadeursnetwerk te hebben, omdat zij een bepaalde status hebben bij de stakeholders.



Figuur 2. Overzicht ambassadeurs per afdeling (auteur, 2020)

1.6 Grenzen van het onderzoek

Het onderzoek start op 11 februari 2020 en eindigt op 17 augustus 2020. Dit onderzoek biedt een eventuele oplossing voor de beschreven probleemstelling binnen het RVB. De uitvoering van het implementatieplan is niet van toepassing binnen dit onderzoek. Het is de taak aan het RVB om het bijbehorende implementatieplan aandachtig door te lezen en zelf uit te voeren. Voor dit onderzoek is geen budget beschikbaar. De nodige handelingen, zoals de interviews of het schrijven van een communicatieadvies zijn kosteloos. Dit heeft tot gevolg dat dit onderzoek afhangt van vrijwillige gunsten van anderen en eigen inzet.

De regering heeft op vrijdag 13 maart 2020 maatregelen getroffen wat betreft de corona-crisis. Deze maatregelen hebben impact op dit onderzoek. Alle scholen gaan dicht tot en met 15 juni 2020, er mogen geen fysieke afspraken plaatsvinden met afstudeerbegeleiders/bedrijfsbegeleiders en iedereen moet vanuit huis werken. Verder kunnen er door de corona-crisis geen fysieke interviews plaatsvinden, wat als een uitdaging geldt voor dit onderzoek. Dit heeft als gevolg dat de interviews digitaal plaatsvinden en niet face-to-face, waardoor het lastiger is om met non-verbale communicatie de respondent te stimuleren om te reageren.

2. Situatieschets

Het RVB kampt al geruime tijd met een imagoprobleem. Naar aanleiding van een gesprek tussen het RVB en stakeholders kwamen negatieve geluiden naar boven over het RVB als samenwerkingspartner. Bij andere departementen was een ambassadeurswerk een succesvol communicatiemiddel en op basis daarvan heeft het RVB dit ook geïntroduceerd. De ambassadeurs zijn hoogopgeleid in vastgoed en duurzaamheid, maar leken op het gebied van communicatie en media. In een startnota aan het directieteam is het ambassadeursnetwerk toegelicht. Bij de start van het ambassadeursnetwerk is nooit een concreet plan geweest over wat voor ondersteuning de ambassadeurs zouden krijgen en hoe ze hun rol kunnen vervullen.

2.1 Organisatie

Het RVB is de vastgoedorganisatie van en voor de overheid en valt onder het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het RVB is verantwoordelijk voor het beheer en de instandhouding van de vastgoedportefeuille van het Rijk. De RVB-portefeuille bestaat onder andere uit gevangenissen, rechtbanken, kazernes, vliegvelden, defensie terreinen, ministeries, havens, belastingkantoren, monumenten, musea en paleizen. Deze gebouwen en terreinen stelt het RVB ter beschikking voor de realisatie van rijksoverheidsdoelen. Het RVB heeft twaalf miljoen m² gebouwen van het Rijk en defensie. De RVB-medewerkers verzorgen het beleid, beheer en onderhoud, aan- en verkoop, nieuwbouw, verbouw en renovatie, ontwikkeling en herontwikkeling. Daarbij heeft het RVB 2.162 medewerkers in dienst en verspreidt over vier afdelingen, namelijk:

Financiën & Bestuursadviesing (F&B), Projecten en portefeuillestrategieën (P&P), Vastgoedbeheer (VB) en Transacties en Projecten (T&P).

Missie, visie en kernwaarden

Op de website van het *Rijksvastgoedbedrijf* staan de missie, visie en kernwaarden geformuleerd. De missie van de organisatie luidt als volgt: "Het Rijksvastgoedbedrijf zet vastgoed in voor de realisatie van rijksoverheidsdoelen in samenwerking met, en met oog voor de omgeving." De visie bestaat uit vier hoofdonderwerpen, namelijk: vakmanschap, helder afwegen, de markt en de afnemer. Naast een missie en visie zijn er een aantal kernwaarden



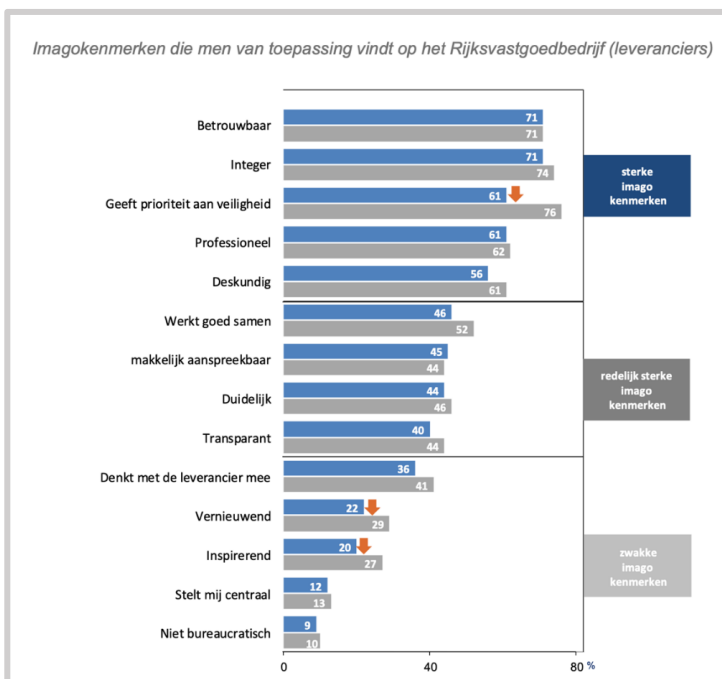
Figuur 3. Visie, missie en kernwaarden (Rijksvastgoedbedrijf, 2019)

opgesteld die de medewerkers richting geven, namelijk: integer, transparant, betrouwbaar en doelmatig.

2.2 Imago-tevredenheidsonderzoek

Het RVB krijgt niet altijd het vertrouwen van haar stakeholders. Dit komt naar voren uit een imago- en tevredenheidsonderzoek met de stakeholders van onderzoeksbureau *Kantar*. De stakeholders zijn onder andere de leveranciers, de bouwbedrijven en de klanten. Naar aanleiding van een gesprek tussen het RVB en stakeholders waaronder *CirceIstad*, *Betonakkoord*, *SKIA* en *Programma Groene Technologieën* kwamen negatieve geluiden naar boven over het RVB als samenwerkingspartner. In de sheets van het onderzoek staat dat de medewerkers van het RVB te bureaucratisch zijn, zich egocentrisch opstellen en niet vernieuwend of inspirerend zijn. Om deze reden werken de stakeholders liever samen met commerciële organisaties. In het onderzoek komt ook naar voren dat slechts twee op de tien stakeholders het RVB zou aanraden bij andere bedrijven. Daarbij komt dat 23% negatief is over de samenwerking met het RVB (zie bijlage C).

De uitkomsten van het imago- en tevredenheidsonderzoek ziet het RVB graag anders, want om te functioneren als organisatie heeft zij haar stakeholders nodig. De resultaten van het imago- en tevredenheidsonderzoek maken kenbaar dat het RVB veel deskundigheid kent. De uitkomsten van dit imago- en tevredenheidsonderzoek waren voor het RVB aanleiding om te kijken naar communicatiemiddelen die hun imago kunnen verbeteren.



Figuur 4. Grafische weergave imagokenmerken (Kantar, 2020)

2.3 Andere ambassadeursnetwerken

De communicatieafdeling heeft in het verleden onderzoek gedaan naar communicatiemiddelen om hun imago te verbeteren. Tijdens hun onderzoek stuitte ze op het begrip ‘employee advocacy’ een ander woord voor enthousiaste medewerkers die hun organisatie op de kaart zetten. Bij ‘employee advocacy’ brengen medewerkers op een authentieke manier de boodschap van een organisatie over bij stakeholders (Lam, 2018). Dit geldt tevens voor een ambassadeursnetwerk.

Uit gesprekken met andere departementen blijkt dat een ambassadeursnetwerk een succesvol communicatiemiddel is. De communicatieafdeling heeft gesprekken gevoerd met de *Belastingdienst*, *Rijkswaterstaat*, *Staatsbosbeheer* en de *Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit* (zie bijlage B). Deze departementen hebben in het verleden een ambassadeursnetwerk opgericht. In een samenvatting van de communicatieafdeling is te lezen dat het ambassadeursnetwerk bij de andere departementen ertoe leidt dat ze fijne feedback van stakeholders krijgen, dat samenwerkingsverbanden verbeteren en ze ervaren een stijging bij hun volgers op de sociale mediakanalen. *Rijkswaterstaat* organiseert één keer in de acht weken een ambassadeursbijeenkomst, waarbij er een thema workshop aanwezig is. Aan elke bijeenkomst hangt een ander thema, zoals sociale media of journalistiek. Voor de community bij het ambassadeursnetwerk van *Rijkswaterstaat* is dit erg belangrijk. Ambassadeurs houden elkaar nu dagelijks op de hoogte en ze werken vaker samen aan projecten. Bij *Staatsbosbeheer* plannen ze één keer in de zes weken een ambassadeursactiviteit. De laatste activiteit was een speurtocht door Den Haag, waarbij de ambassadeurs met elkaar moeten samenwerken. Deze activiteiten hebben aanzienlijk effect op de zichtbaarheid van de ambassadeurs. Bij *Rijkswaterstaat* is de zichtbaarheid op sociale media van één keer in de zes weken naar één keer per vier weken gegaan en bij *Staatsbosbeheer* schrijven steeds meer ambassadeurs gezamenlijk een artikel voor een vakblad (zie bijlage B).

2.4 Startnota

Voordat het ambassadeursnetwerk startte, is er een startnota geformuleerd door de communicatieafdeling aan het directieteam. De startnota was niet heel concreet opgesteld, wat voor verwarring zorgde bij de ambassadeurs. De verwachtingen en een duidelijke doelstelling ontbraken. De aanleiding van de nota is dat het RVB het imago positief wil beïnvloeden aan de hand van geloofwaardige experts. De inhoud van de nota bestond uit de aankondiging van het ambassadeursnetwerk met de probleemstelling, het doel, de beslispunten, de taken van de ambassadeurs, de selectie van de ambassadeurs, risicomanagement en de mogelijke kandidaten. Een duidelijk plan van aanpak ontbrak in de nota. De ambassadeurs ontvangen geen incentives voor hun ambassadeursrol (zie bijlage D).

2.5 Ambassadeurs

De ambassadeurs zijn hoogopgeleide experts in vastgoed en duurzaamheid. Op het gebied van communicatie en media zijn de ambassadeurs leken. Voor veel van hun is dit de eerste keer dat ze in aanraking komen met content of sociale media. Omdat de ambassadeurs theoretisch hoogopgeleid zijn, is het voor hen soms moeilijk om creatief te denken. Voor de ambassadeurs is het lastig om te schakelen tussen duurzame projecten en het editen van een vlog over het RVB. De communicatieafdeling is na een jaar in gesprek gegaan met alle ambassadeurs. Uit deze evaluatiegesprekken blijkt dat de ambassadeurs worstelen met hun rol en daardoor hun taken minder vervullen. Ze voelen niet de druk voelen om berichten op hun sociale mediakanalen te plaatsen, omdat ze hier niet de motivatie voor hebben. Volgens de ambassadeurs ligt het initiatief om artikelen te schrijven en content te bedenken volledig bij henzelf. De ambassadeurs geven aan dat ze zelf de tijd en kennis niet hebben om daar achteraan te gaan. Uit de evaluatiegesprekken blijkt dat de ambassadeurs de helft minder berichten plaatsten op hun socialemediakanalen dan verwacht, dat ze geen zes, maar drie keer per jaar optraden op evenementen en dat niemand een interview gaf voor de radio of tv (zie bijlage A).

2.6 Ondersteuning

De communicatieafdeling ondersteunt en begeleidt de ambassadeurs door middel van bepaalde hulpmiddelen om ervoor te zorgen dat zij zo hun rol kunnen vervullen. Voor iedere ambassadeur is er vanaf het begin een persoonlijk plan gemaakt. Deze persoonlijke plannen zijn echter nooit goed ingevuld en daarom ook bijna niet gebruikt. Naast het persoonlijke plan kunnen de ambassadeurs drie mediatrainingen volgen. Deze mediatrainingen bestaan uit: presenteren, schrijven en interviewen. Gedurende deze mediatrainingen krijgen ze handige tips mee om toe te passen in de praktijk. De mediatrainingen zijn niet verplicht, waardoor vaak veel ambassadeurs afwezig zijn. De bovengenoemde ondersteuning die de communicatieafdeling biedt, is volgens de ambassadeurs niet intensief genoeg. De ambassadeurs voelen zich niet gesteund en worstelen daardoor met hun rol (zie bijlage A).

2.7 Communicatiemiddelen

De communicatieafdeling is verantwoordelijk voor de communicatie tussen het RVB en de ambassadeurs. De communicatieafdeling mailt elk kwartaal een nieuwsflits met de laatste stand van zaken, waardoor de ambassadeurs op de hoogte blijven van alle actuele gebeurtenissen binnen het ambassadeursnetwerk. In de nieuwsflits staan bijvoorbeeld informatie over het coronavirus, hoe de ambassadeurstaken thuis door gaan of wat de coronacrisis betekent voor het ambassadeursnetwerk. Het is de bedoeling dat de nieuwsflits makkelijk en snel te lezen is. De ambassadeurs geven echter aan dat ze de nieuwsflits niet openen, omdat hun mailbox vaak te vol en onoverzichtelijk is (zie bijlage F).

Naast de nieuwsflits stuurt de communicatieafdeling elke maand een e-mail naar de ambassadeurs. In deze e-mail wil de communicatieafdeling een vinger aan de pols houden. Op deze e-mail kunnen de ambassadeurs reageren als ze eventuele vragen of opmerkingen hebben. De communicatieafdeling heeft gemerkt dat de respons op deze e-mail laag is, waarbij de ambassadeurs in de evaluatiegespreken aangeven dat ze een e-mail nooit goed lezen door hun volle mailbox. Verder heeft de communicatieafdeling ook een WhatsAppgroep aangemaakt. Het idee hierachter is om de ambassadeurs onderling ideeën uit te laten wisselen en elkaar te informeren over hun werkzaamheden. In de praktijk blijkt dat de ambassadeurs weinig communiceren met elkaar in de WhatsAppgroep, tenzij de communicatieafdeling er een bericht in plaatst. Daarnaast blijkt uit de evaluatiegesprekken dat de ambassadeurs niet tevreden zijn over de communicatiemiddelen en -uitingen, omdat het ze te algemeen vinden (zie bijlage A).

Communicatiemiddel	Frequentie
E-mail	Elke maand
WhatsAppgroep	Elke twee maanden
Nieuwsflits	Elke drie maanden

Tabel 1. Communicatiemiddelen (auteur, 2020)

2.8 Samenvatting van de situatie

Kortom, het RVB heeft een intern onderzoek gedaan naar haar imago- en klanttevredenheid, waarbij het RVB op verschillende punten laag scoort. Om deze reden is de communicatieafdeling in gesprek is gegaan met andere departementen om te kijken wat voor soort communicatiemiddelen zij gebruiken. Na deze gesprekken is de communicatieafdeling begonnen met het opzetten van een RVB-ambassadeursnetwerk. In een startnota naar het directieteam is de komst van het RVB-ambassadeursnetwerk toegelicht. De ambassadeurs zijn experts in vastgoed en duurzaamheid, maar leken op het gebied van communicatie en media. In de praktijk blijkt dat ze hun taken te weinig uitvoeren waardoor zij op dit moment niet zichtbaar genoeg zijn op sociale media, congressen, in vakbladen en op radio/TV. De communicatieafdeling heeft echter vanaf het begin geprobeerd om de ambassadeurs te ondersteunen door middel van het organiseren van mediatrainingen en communicatie-uitingen. Uit de evaluatiegesprekken blijkt dat deze ondersteuning niet effectief genoeg was en dat de ambassadeurs zich niet gesteund voelen door de communicatieafdeling.

3. Theoretisch kader

De volgende theorieën zijn met elkaar vergeleken op bruikbaarheid en relevantie voor dit onderzoek: Ethos, Pathos, Logos, het Elaboration Likelihood Model, AIDA, het Heuristisch-systeematisch model, Six Principles of Influence, het Triade-model en het EAST-Framework. Als centrale theorie is gekozen voor het Elaboration Likelihood Model (ELM) van Petty & Cacioppo (1986), omdat deze theorie aangrijpingspunten biedt over hoe attitudes door middel van maatregelen kunnen veranderen. Hier komen vijf hypothesen uit voort.

3.1 Houding

Een belangrijk streven van overtuigen is het veranderen van iemands houding ten opzichte van plaatsen, ideeën, objecten en mensen. Om deze reden geeft een houding of een attitude ook wel een positief of negatief innerlijk gevoel, waardoor een reactie tot uiting komt (Eagly & Chaiken, 2007). Als een persoon in de positie komt om een bepaalde houding aan te nemen, dan baseert diegene zijn keuze op aanwezige kennis, houding en gevoelens (Greenwald, 1986). Bij een houding spelen aspecten als motivatie, het onderliggende proces, de duur van de houdingsverandering, groepsdruk, ervaringen uit het verleden en individuele verschillen een rol bij het aanvaarden van een houding (Hovland, 1951). Deze theorieën brengen de houdingen in kaart en helpen mogelijk de negatieve houdingen te veranderen. Daarbij beïnvloedt een houding uiteindelijk iemands keuze en gedrag volgens Petty & Brinol (2010). Deze theorieën zijn dus geschikt om de houding in kaart te brengen en de doelgroep uiteindelijk aan te zetten tot gedrag. Dit is ook mogelijk bij het in kaart brengen van de ambassadeursrol. Voor de communicatieafdeling is dat belangrijk, omdat de ambassadeurs die rol nu niet vervullen.

De oudste overtuigingstheorie is bedacht door Aristoteles in 400 v.Chr. (Demirdöğen, 2010). Aristoteles gaf drie handvatten om welsprekend te zijn: ethos (betrouwbaarheid), pathos (inlevingsvermogen) en logos (logische redenering) (Coebergh, 2015). De drie elementen zijn relevant, omdat ze helpen om het publiek te overtuigen van een standpunt. Deze theorie is van belang voor dit onderzoek, omdat het de doelgroep overtuigt om actief aan de slag te gaan met hun ambassadeursrol. Deze theorie houdt echter nauwelijks rekening met de ontvanger en de inhoud van de boodschap (Bade, 2009). Om deze reden is retorica alleen bruikbaar in combinatie met andere overtuigingstheorieën (Leith, 2012). Voor het overtuigen van de ambassadeurs is het van belang om rekening te houden met de ontvanger, waardoor deze theorie niet bruikbaar is als centrale theorie.

Het Elaboration Likelihood Model (ELM) van Petty Cacioppo (1986) omschrijft de manier waarop mensen houdingen vormen en gedrag vertonen op basis van een boodschap. Volgens deze theorie verwerkt de ontvanger een boodschap via de centrale route of de perifere route. Hierbij spelen de motivatie, het vermogen en de houding van de ontvanger een belangrijke rol.

Wanneer de ontvanger de centrale route neemt, dan neemt hij actief deel aan het overtuigingsproces en is de verandering in de houding op de lange termijn. Bij verwerking via de perifere route neemt de ontvanger passief deel aan het overtuigingsproces en is de verandering in de houding op de korte termijn. Carlston (2013) bekritiseert ELM door te laten zien dat ontvangers frequent een combinatie maken van de twee routes. Tegelijk benoemt Carlston (2013) het niveau van de kwaliteit van het meten van een argument in de boodschap. Toch is het ELM geschikt als centrale theorie voor dit onderzoek, omdat het inzicht geeft in hoe de ontvanger een houding vormt. Deze houding heeft weer effect op de gedragsintentie en op het overtuigen van de ambassadeurs. Daarnaast helpt het de communicatieafdeling om haar communicatieboodschap zo op te stellen dat zij gewenst gedrag stimuleert.

3.2 Gedrag

Daarnaast helpen verschillende theorieën om aan te zetten tot gedrag. Floor, et al. (2015) onderscheidt de communicatiedoelstelling over gedrag in drie onderdelen: gedragsintentie, gedragsfacilitatie en gedrag. Dit onderzoek meet gedragsintenties. *The theory of planned behavior* spreekt hier ook zo over (Ajzen, 1991). Deze theorie meet namelijk niet letterlijk of de doelgroep actie onderneemt, maar wel dat de doelgroep zegt dat ze actie willen ondernemen. Deze theorie laat zien welke facetten van invloed zijn om gepland gedrag te voorspellen (Kashif, 2015)

Volgens Fennis & Stroebe (2015) ontwikkelde Lewis (1898) ontwikkelde AIDA: *Attention, Interest, Desire en Action*. Dit model richt zich op overtuiging aan de hand van de genoemde stappen. Op deze manier gaat de klant over tot actie, oftewel: gedrag. Dit model helpt om de aandacht te trekken en deze vast te houden. Deze theorie heeft echter ook nadelen. De eerdergenoemde stappen *Attention, Interest, Desire en Action* staan los van elkaar en er is geen interactie tussen deze mogelijk. Om deze reden is het lastig om alle vier de stappen te verwerken in één contactmoment tijdens dit onderzoek. Voor dit onderzoek is het daarom lastig om alle vier de stappen te verwerken in een contactmoment voor de ambassadeurs. Daarbij is het niet empirisch getest dat klanten het vermogen hebben om alle vier de stappen te doorlopen (Wijaya, 2015). Het is van belang voor de communicatieafdeling om hier rekening mee te houden.

Een model dat veel gelijkenissen vertoont met ELM is het heuristisch-systematisch model of Persuasion (HSM). Dit model maakt onderscheid tussen het aandachtig nemen van beslissingen (systematisch) en het automatisch maken van keuzes (heuristisch) (Chaiken, 1980). Beide modellen hebben het doel om te overtuigen door te kijken naar de verwerking van de boodschap. Tevens maken beide inzichtelijk welke communicatieboodschappen geschikt zijn om de inactieve houding van de ambassadeurs te veranderen. Volgens Chaiken (1980) beschrijft het heuristisch-systematisch model echter dat mensen een mentale shortcut

(heuristics) gebruiken bij het nemen van besluiten. In plaats van het kijken naar de centrale en perifere route bij ELM, kijkt het heuristisch-systematisch model naar de doordachte en attente besluiten (systematisch proces) en naar automatische processen (heuristisch proces). Daarnaast is ELM vaak in de praktijk getest en heeft zo de kans van slagen van het model vergroot (Trompenaars & Coebergh, 2014). Voor de communicatieafdeling is het van belang om op de hoogte te zijn van de twee verschillende manieren en de invloed die de route heeft op het overtuigen van de ambassadeurs.

Volgens Cialdini (1984) zijn er zes verschillende principes om de ontvanger te overtuigen tot het instemmen met een verzoek. Deze zes overtuigingsprincipes zijn allen deugdelijk en toepasbaar bij een product of dienst (Cialdini, 2009). De overtuigingsprincipes bieden hulp om de ontvanger van de perifere route (ELM) naar het gewenste gedrag aan te zetten (Kaptein, 2012). De Six principles of Influence van Cialdini (1984) sluit aan op dit onderzoek, omdat de theorie inzicht geeft in hoe de zender de boodschap moet opstellen om de ontvanger tot het gewenste gedrag aan te zetten (Trompenaars & Coebergh, 2014). De Six Principles of Influence laat volgens Trompenaars & Coebergh (2014) niet zien hoe de ontvanger de boodschap verwerkt, wat ELM wel inzichtelijk maakt. Verder stelt Cialdini (2009) dat bepaalde overtuigingsprincipes in bepaalde situaties beter werken dan andere principes. Cialdini (2009) vergelijkt echter zijn principes niet, hij weerlegt deze niet en hij vertelt niet in welke situatie het ene principe beter werkt dan het andere (Jones & Simons, 2017). Om deze reden zijn er meerdere, externe onderzoeken nodig om in kaart te brengen welk overtuigingsprincipe in een bepaalde situatie beter werkt dan andere overtuigingsprincipes. Six Principles of Influence omvat niet het gehele verwerkingsproces van de ontvanger en daarom is dit model niet geschikt als centrale theorie.

Het *Triade-model* van Poiesz (1999) bestaat daarentegen niet uit zes overtuigingsprincipes. Dit model komt op verschillende vlakken overeen met de theorie van Azjen (1991). Het Triade-model richt zich op de beïnvloeding, voorspelling en verklaring van gedrag. Het *Triade-model* van Poiesz (1999) bestaat uit drie factoren, namelijk: *motivatie, capaciteit en de gelegenheid om informatie te verwerken* (Bogaerts & Poiesz, 2007). Volgens Poiesz (1999) moeten alle factoren aanwezig zijn om gedragsverandering te vormen anders is gedragsverandering onmogelijk. Petty & Cacioppo (1986) benoemen ook de motivatie en gelegenheid in hun theorie. Zij noemen het vermogen om een boodschap te verwerken. Het Triade-model bevat echter geen onderdeel over de houding (Bogaerts & Poiesz, 2007). De houding in kaart brengen is essentieel bij het motiveren van de ambassadeurs. Om deze reden is deze theorie niet geschikt als centrale theorie.

Om bepaald gedrag te stimuleren heeft The Behavioural Insights Team (2014) het EAST-Framework ontworpen (Service et al., 2014). Het model bestaat uit vier onderdelen: *easy*, *attractive*, *social* en *timely*. Dit model laat zien welke principes de kans vergroten dat gewenst gedrag plaatsvindt in organisaties en hoe ze hier slim gebruik van kunnen maken. Het advies van gedragsexperts is een pré naast het ontwerpen van een effectieve nudge. Een effectieve nudge is een methode om met een klein duwtje in de rug bepaald gedrag te bevorderen (Service et al., 2014). Een combinatie van het EAST-Framework en de kennis van een gedragswetenschapper kunnen zo zorgen voor gewenst gedrag (Service et al., 2014). Dit onderzoek gebruikt echter alleen een model of theorie om de ambassadeurs te overtuigen en daarom is dit model niet geschikt als centrale theorie. Voor de communicatieafdeling is het wel van belang om op de hoogte te blijven van welke principes de kans vergroten om gewenst gedrag te creëren.

3.3 Ambassadeurs

Door de doorbraak van sociale media is mond-tot-mondcommunicatie een grotere rol gaan spelen in branding. In een artikel van Verhoeven (2012) staat dat eigen medewerkers zich het meeste verbonden voelen met de organisatie. Daarbij worden medewerkers als geloofwaardig en goed geïnformeerd gezien. Een kleine groep medewerkers (zo'n 10%) besteedt zeer veel tijd aan sociale media. Zij hebben het grootste bereik, zijn veelal hoog opgeleid, sterk betrokken bij de organisatie en bereiken veel zakelijke contacten. Deze groep bestaat uit slechts een aantal mensen, maar hun individuele en gezamenlijke invloed in potentie is enorm groot (Verhoeven, 2012). Consumenten baseren hun beeld van een organisatie al lang niet meer op de informatie die organisaties via communicatiekanalen verspreiden (Verhoeven, 2012). Daarbij gaan organisaties voorbij aan de echte kracht van sociale media: namelijk het faciliteren van persoonlijke relaties. Dit artikel kan bruikbaar zijn voor dit onderzoek om in kaart te brengen waarom gemotiveerde ambassadeurs zo belangrijk zijn voor het RVB.

3.4 Keuze model

Het conceptuele model voor dit onderzoek is het 'Elaboration Likelihood Model' van Petty & Cacioppo (1986). Om het probleem van de communicatieafdeling aan te pakken, is het van belang dat de houding van de ambassadeurs positief is en dat ze overgaan tot actie. Een positieve houding heeft invloed op het gedrag, omdat het de intentie van de persoon voorspelt. Daarnaast ELM focust zich op drie belangrijke aangrijpingspunten: *houding*, *vermogen* en *motivatie*.

3.5 Centrale theorie

Het conceptueel model voor dit onderzoek is het Elaboration Likelihood Model van Petty & Cacioppo (1986). Dit model is geschikt voor dit onderzoek, omdat deze aangrijpingspunten biedt over hoe attitudes door middel van maatregelen kunnen veranderen. De ontvanger van een communicatieboodschap verwerkt deze via de centrale of de perifere route.

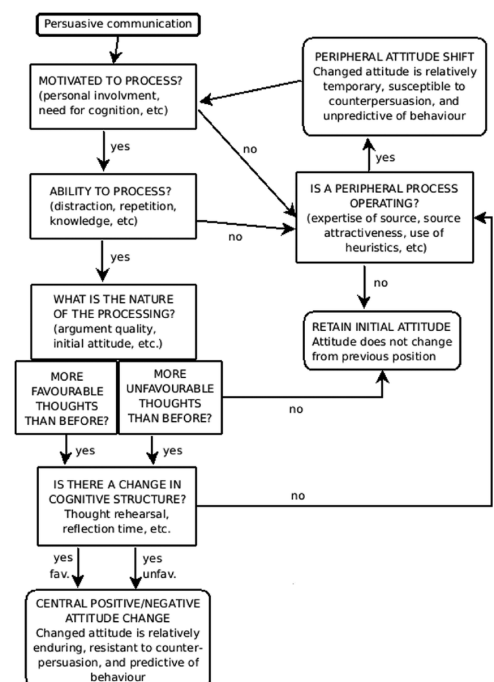
Het model kent twee routes, namelijk: de centrale route en de perifere route. Bij het verwerken van informatie via de centrale route neemt de ontvanger informatie aandachtig in zich op en is gefocust op de inhoud van de boodschap. Daarna beslist de ontvanger van de communicatie-uiting of hij de boodschap accepteert of verwierpt, aan de hand van logica en bewijsvoering (Coebergh, 2015). Deze beslissing is langdurig, omdat deze weloverwogen tot stand komt (Chaiken & Trope, 1999). De ontvanger van een boodschap hanteert deze via de centrale route wanneer hij voldoet aan alle onderstaande aspecten, anders hanteert hij de boodschap via de perifere route (Petty & Cacioppo, 1986):

- de ontvanger heeft de motivatie om de boodschap te verwerken;
- de ontvanger heeft het vermogen om de boodschap te verwerken;
- de ontvanger heeft een positieve of negatieve houding tegenover de boodschap;
- de ontvanger reageert op de boodschap door deze te accepteren.

Wanneer de communicatie-uiting niet aan de bovenstaande punten voldoet, verwerkt de ontvanger de communicatie-uiting via de perifere route. Bij de perifere route is sprake van weinig inspanning bij de ontvanger, wat resulteert in hoe de ontvanger naar de zender kijkt en hoe de zender zijn boodschap communiceert. Aan de hand van de kenmerken en de emotie van de zender, beslist de ontvanger of hij de boodschap accepteert of verwierpt. In tegenstelling tot de centrale route is de beslissing bij de perifere route tijdelijk.

Bij het doorlopen van de centrale route kan de ontvanger, door bepaalde aspecten, afwijken naar de perifere route. Om te zorgen dat de ontvanger de centrale route weer volgt is het mogelijk om *perifere cues* toe te voegen aan de communicatie-uiting. Perifere *cues* is een ander woord voor vuistregels. De perifere *cues* voor dit onderzoek zijn (Petty & Cacioppo, 1986):

- expertise van de bron;
- *likeability* van de bron;
- aantal relevante argumenten;
- inhoud communicatieboodschap.



Figuur 5. Elaboration Likelihood model (Petty & Cacioppo, 1986)

3.6 Hypothesen

Hypothese 1: “Als de ontvanger het vermogen heeft om de communicatie-uitingen te verwerken, dan verwerkt hij deze via de centrale route.”

Deze hypothese toetst of de ambassadeurs de communicatie-uitingen altijd via de centrale route doorlopen, wanneer zij het vermogen hebben om de communicatie-uitingen te verwerken met betrekking tot het ambassadeursnetwerk. Hypothese 1 toetst een verbetering door te kijken naar op wat voor manier de ambassadeurs informatie willen ontvangen. Als de communicatieafdeling weet hoe de ambassadeurs de informatie willen ontvangen, dan weet zij hoe ze deze informatie moeten aanbieden. Bij het accepteren van deze hypothese is het voor de communicatieafdeling van belang dat zij zorgt dat haar communicatie-uitingen makkelijk verwerkbaar zijn voor de ambassadeurs. Op deze manier doorlopen de ambassadeurs de communicatie-uitingen via de centrale route, waardoor de communicatieafdeling beter in staat is de ambassadeurs te motiveren om meer zichtbaar te zijn. Bij het verwerpen van deze hypothese geeft het makkelijk verwerkbaar maken van de communicatie-uitingen geen zekerheid op de verwerking via de centrale route. Hypothese 1 sluit aan op het volgende citaat: *“Again, if ability to process the arguments is subsequently acquired and motivation remains high, attitude changes via the central route may occur (Petty & Cacioppo, 1986, p. 30).”*

Hypothese 2: “Als de ontvanger niet het vermogen heeft om de communicatie-uitingen te verwerken, dan verwerkt de ontvanger deze via de perifere route.”

Deze hypothese toetst of de ambassadeurs de communicatie-uitingen altijd via de perifere route doorlopen, wanneer zij niet het vermogen hebben om de communicatie-uitingen te verwerken met betrekking tot het ambassadeursnetwerk. Hypothese 2 toetst een verbetering door te kijken naar op wat voor manier de ambassadeurs informatie willen ontvangen. Als de communicatieafdeling weet hoe de ambassadeurs de informatie willen ontvangen, dan weet zij hoe ze deze informatie moeten aanbieden. Bij het accepteren van deze hypothese is het voor de communicatieafdeling van belang dat zij de ambassadeurs ondersteunen en prikkelen bij het verwerken van de communicatie-uitingen en het uitvoeren van de ambassadeurstaken. Door gebruik te maken van makkelijk verwerkbare communicatie-uitingen en -middelen kan de communicatieafdeling de ambassadeurs stimuleren om de communicatie-uitingen te verwerken via de centrale route. Hierdoor is de communicatieafdeling beter in staat haar de ambassadeurs te motiveren om haar taken uit te voeren, waardoor ze zichtbaarder zijn op sociale media, congressen en radio/TV. Bij het verwerpen van deze hypothese geeft het makkelijk verwerkbaar maken van de communicatie-uitingen geen zekerheid over de verwerking van de centrale route. Hypothese 2 sluit aan op het volgende citaat: *“If motivation to process the message is high, but the ability is low, the person will want to process the message arguments, but will be unable to do so. In this case, the person is likely to engage in whatever processing is possible and may be*

forced to rely on shortcut inferences about message validity based on peripheral cues in the persuasion context (Petty & Cacioppo, 1986, p.21).

Hypothese 3: “Als de ontvanger de motivatie heeft om de communicatie-uitingen te verwerken, dan verwerkt hij deze via de centrale route”.

Deze hypothese toetst of de ambassadeurs de communicatie-uitingen altijd via de centrale route doorlopen, wanneer zij de motivatie hebben om de communicatie-uitingen te verwerken met betrekking tot het ambassadeursnetwerk. Hypothese 3 toetst een verbetering door te kijken naar wat de ambassadeurs motiveert om hun taken te vervullen. Als de communicatieafdeling weet wat de ambassadeurs motiveert, dan weet zij wat voor aanpassingen ze moeten doen aan het ambassadeursnetwerk. Bij het accepteren van deze hypothese is het voor de communicatieafdeling van belang om te zorgen dat haar communicatie-uitingen inhoudelijk sterk zijn en ondersteuning bieden. Op deze manier doorlopen de ambassadeurs de communicatie-uitingen via de centrale route, waardoor de communicatieafdeling beter in staat is om de ambassadeurs te motiveren om zichtbaar te zijn bij de stakeholders. Bij het verwerpen van deze hypothese geeft het motiveren van de ambassadeurs geen zekerheid op de verwerking via de centrale route. Hypothese 3 sluit aan op het volgende citaat: *“Again, if ability to process the arguments is subsequently acquired and motivation remains high, attitude changes via the central route may occur (Petty & Cacioppo, 1986, p. 30).”*

Hypothese 4: “Als de ontvanger niet de motivatie heeft om de communicatie-uitingen te verwerken, dan verwerkt hij deze via de perifere route”.

Deze hypothese toetst of de ambassadeurs de communicatie-uitingen altijd via de perifere route doorlopen, wanneer zij niet de motivatie hebben om de communicatie-uitingen te verwerken met betrekking tot het ambassadeursnetwerk. Hypothese 4 toetst een verbetering door te kijken naar wat de ambassadeurs motiveert om hun taken te vervullen. Als de communicatieafdeling weet wat de ambassadeurs motiveert, dan weet zij wat voor aanpassingen ze moeten doen aan het ambassadeursnetwerk. Bij het accepteren van deze hypothese is het voor de communicatieafdeling van belang om te zorgen dat er genoeg prikkels en visualisaties in haar communicatie-uitingen zitten. Op deze manier doorlopen de ambassadeurs de communicatie-uitingen via de perifere route, waardoor de communicatieafdeling beter in staat is om de ambassadeurs te motiveren om zichtbaar te zijn bij de stakeholders. Bij het verwerpen van deze hypothese geeft het motiveren van de ambassadeurs geen zekerheid op de verwerking via de perifere route. Hypothese 4 sluit aan op het volgende citaat: *“If motivation to process the message is high, but the ability is low, the person will want to process the message arguments, but will be unable to do so. In this case, the person is likely to engage in whatever processing is possible and may be forced to rely on shortcut inferences about message validity based on peripheral cues in the persuasion context (Petty & Cacioppo, 1986, p.21).*

Hypothese 5: “Als een perifere cue aan de communicatie-uitingen is toegevoegd om de ontvanger te sturen naar de centrale route, dan leidt dit bij de ontvanger tot een positieve houding tegenover de communicatie- uiting.”

Deze hypothese toetst of het toevoegen van een perifere cue aan een communicatie-uiting bij de ambassadeurs leiden tot een positieve houding tegenover de communicatie-uitingen met betrekking tot het ambassadeursnetwerk. Hypothese 5 toetst een verbetering door te kijken of een aanpassing in de communicatie-uitingen leidt tot een positieve houding. Als de communicatieafdeling weet of perifere cues hieraan bijdragen, dan kan zij haar communicatie-uitingen daarop aanpassen. Bij het accepteren van deze hypothese is het voor de communicatieafdeling van belang dat zij haar communicatie-uitingen voorziet van één of meerdere perifere cues. Op deze manier krijgen de ambassadeurs een positievere houding tegenover de communicatie-uitingen, waardoor de communicatieafdeling beter in staat is de ambassadeurs te motiveren om zichtbaar te zijn bij de stakeholders. Bij het verwerpen van deze hypothese is er geen garantie dat de perifere cues de houding van de ambassadeurs verbetert ten opzichte van de communicatie-uitingen. Hypothese 5 sluit aan op het volgende citaat:

“When a variable affects the ability to process in a relatively biased manner, this means that the person’s knowledge base of situational factors make it more likely that one side will be supported over another (Petty & Cacioppo, 1986, p.19).”

4. Methodologie

De methoden voor dit onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch als toelichting op de probleemstelling en de theoretische onderbouwing hiervan. Kwalitatief onderzoek ter beantwoording van de deelvragen. Het betreft een kwalitatief onderzoek, omdat er voor beantwoording van de deelvragen diepgang in de antwoorden nodig is. Bij de beantwoording van de deelvragen is motivatie en argumentatie van de respondenten van belang. Door middel van een selecte steekproeftrekking, is een representatieve groep van 12 respondenten gevonden.

4.1 Methoden van onderzoek

In dit onderzoek staat de probleemstelling centraal en om deze te kunnen beantwoorden, zijn drie deelvragen opgesteld. Elke deelvraag beantwoordt een deel van de probleemstelling. Kwalitatief onderzoek is gehanteerd om alle deelvragen te beantwoorden en deskresearch is gehanteerd om de probleemsituatie te begrijpen.

4.1.1 Deskresearch

Deskresearch is belangrijk voor het onderzoek om inzicht te krijgen in het vraagstuk. Deskresearch helpt om de probleemformulering (zie hoofdstuk 1) en de context voor de probleemformulering (zie hoofdstuk 2) te omschrijven. Volgens Verhoeven (2014) biedt deskresearch ondersteuning bij het in kaart brengen van de probleemsituatie. De probleemsituatie is verder toegelicht in de situatieschets, waarbij de organisatie, het imago- en klanttevredenheidsonderzoek, de startnota, andere ambassadeursnetwerken, de ambassadeurs, ondersteuning en de communicatiemiddelen. Aan de hand van een theoretisch kader is het van belang dat de bovengenoemde hoofdstukken een onderbouwing krijgen (zie hoofdstuk 3).

4.1.2 Kwalitatief onderzoek

Voor het beantwoorden van de drie deelvragen is kwalitatief onderzoek passend. De deelvragen moeten inzicht geven in de houding, het vermogen en de motivatie van de respondenten. Dit onderzoek moet met name inzicht geven in de beweegredenen van de respondenten. Volgens Verhoeven (2014) is kwalitatief onderzoek de juiste onderzoeksmethode om de beweegredenen te achterhalen. Eerst is het belangrijk om te weten welke route de respondenten doorlopen volgens ELM (Petty & Cacioppo, 1986). Deze kan variëren tussen de centrale en de perifere route. Daarnaast is het erg belangrijk om te weten waarom de respondent een keuze maakt die tot de route leidt. Kwalitatief onderzoek is perfect om achter het 'waarom' te komen (Verhoeven, 2014). Het is noodzakelijk om bij dit onderzoek door te vragen, omdat de essentie van de respondent hiermee naar voren komt. De

verwerkingsroute van de respondent is hierdoor zichtbaar, waardoor de communicatieafdeling inzicht krijgt in de houding van de ambassadeurs tegenover het ambassadeursnetwerk.

Bij deelvraag 3 is het van belang om te onderzoeken wat er bij de respondenten voor motivatie zorgt en wat dit aanwakkert. Bij deze deelvraag is het vanzelfsprekend dat de antwoorden verschillen, omdat de respondenten verschillende meningen en gevoelens ervaren. Daarnaast biedt kwalitatief de mogelijkheid om op deze meningen en gevoelens door te vragen (Meier & Broekhoff, 2012). Deelvraag 2 heeft betrekking op het vermogen van de doelgroep. Het is mogelijk dat een respondent een communicatieboodschap wel of niet begrijpt. Dat hangt af van verschillende factoren. Een doorsnee samenstelling van antwoorden, zoals ingezet bij kwantitatief onderzoek draagt volgens Verhoeven (2014) niet bij aan het vermogen van een respondent. Bij deelvraag 1 geldt hetzelfde. Wat er bij de respondent voor een bepaalde houding zorgt verschilt bij deelvraag 1 per persoon.

Deelvraag	Deskresearch	Kwalitatief onderzoek
1. In hoeverre zijn de ambassadeurs gemotiveerd om een communicatieboodschap van de communicatieafdeling te verwerken?		X
2. In hoeverre zijn de ambassadeurs in staat om een communicatieboodschap van de communicatieafdeling te verwerken?		X
3. Wat is de houding van de ambassadeurs tegenover het ambassadeursnetwerk?		X

Tabel 2. Schematische weergave onderzoeksmethoden per deelvraag (bron: auteur, 2020)

4.2 Datacollectie

De datacollectie beschrijft de manier waarop het onderzoek data verzamelt. In deze paragraaf staat beschreven hoe de voorbereiding en uitvoering van het onderzoek eruitziet.

4.2.1 Respondenten

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit de zeventien huidige ambassadeurs die werken bij P&P, VB en T&P (zie paragraaf 1.5). De steekproeftrekking komt tot stand aan de hand van een selecte steekproeftrekking. De steekproeftrekking is bepaald door middel van verschillende voorwaarden en is daarom onwillekeurig (Verhoeven, 2014). Voor dit onderzoek zijn de voorwaarden tevens de segmentatiekenmerken. Door deze methode van steekproeftrekking zijn de segmentatiekenmerken zonder twijfel van toepassing onder de respondenten.

Het segmentatiekenmerk van de doelgroep is de afdeling waar de ambassadeurs werken. Deze segmentatie op is van belang voor dit onderzoek, omdat het ambassadeursnetwerk bestaat uit ambassadeurs van drie verschillende afdelingen. Daarom is het logisch dat dit ook is meegenomen in de segmentatiekenmerken. De variatie van de steekproef is groter door respondenten te selecteren van verschillende afdelingen, waardoor de representativiteit van de steekproef verhoogt (Verhoeven, 2014).

Het werven van de respondenten gebeurt via het persoonlijke netwerk. De benadering van de respondenten gebeurt via de e-mail of telefonisch. De e-mail informeert de respondent over het onderzoek, de interviews, het inplannen van een afspraak en het deelnemen hieraan. Ook staat er in de e-mail een uitnodiging via planningsassistent voor een datum en tijd.

Planningsassistent is een functie in Outlook waarmee je een afspraak kunt inplannen door in de agenda van de andere partij te kijken. Volgens Verhoeven (2014) zijn 25 tot 30 interviews met respondenten over hetzelfde onderwerp te veel. Het aantal benodigde interviews hangt af van het verzadigingspunt; de respondent komt dan niet meer met nieuwe informatie (Verhoeven, 2014). Om de kans op verzadiging te vergroten, nemen er aan dit onderzoek twaalf respondenten deel. Aan de interviews nemen twee ambassadeurs van P&P, vier ambassadeurs van VB en zes ambassadeurs van T&P deel. Als er na de eerste uitnodiging geen respons plaatsvindt, dan krijgt de respondent de uitnodiging telefonisch. Zo vindt het interview alsnog plaats. De verdeling van de respondenten over de segmentatiekenmerken staat schematisch weergegeven in tabel 3.

Afdeling	Respondenten
Projecten en portefeuillestrategieën	2
Vastgoedbeheer	4
Transacties en projecten	6
Totaal	12

Tabel 3. Respondentenschema (bron: auteur, 2020)

4.2.2 Interviews

In verband met het coronavirus is er in dit onderzoek rekening gehouden met de veiligheidsinstructies van het RIVM (zie hoofdstuk 1.6). Omdat werkgever en werknemers is geadviseerd om zoveel mogelijk vanuit huis te werken, vindt het afnemen van interviews plaats door middel van videobellen. Indien dit voor de respondent onmogelijk is, is een telefonisch gesprek het beste alternatief. Deze manier van interviewen valt onder telefonisch interviewen, oftewel CATI (Adams & Van Staa, 2010). Het Rijk en al haar departementen vergadert sinds het coronavirus met Webex video; een programma om online te vergaderen. Omdat de respondenten zich over vier verschillende locaties in Nederland bevinden, is een voordeel van deze manier van interviewen dat er geen reistijd nodig is. Dit biedt de mogelijkheid om meerdere respondenten op dezelfde dag te interviewen (Baarda, 2018). Een nadeel is dat door

gebrek aan face-to-face contact, het tijdens het interview lastiger is om met non-verbale communicatie de respondent te stimuleren om te reageren. Het interview is half-gestructureerd en bestaat uit een topic guide (zie bijlage G) in combinatie met gestructureerde vragen. Volgens Verhoeven (2014) is het mogelijk om een topic guide te combineren met gestructureerde vragen, omdat het houvast geeft om in te spelen op de situatie. Een half-gestructureerd interview helpt om de motieven en beleving van de respondent te achterhalen (Verhoeven, 2014). De houding, vermogen, motivatie verschillen per persoon. Dit is te achterhalen door open vragen te stellen. Zo heeft ieder persoon de vrijheid om de vraag op zijn eigen manier te beantwoorden (Brinkman, 2014).

In het interview is 'cardsorting' als associatieve interviewtechniek verwerkt. Bij deze interviewtechniek krijgt de respondent kaartjes te zien met verschillende mogelijkheden die de respondent op volgorde moet leggen (Brinkman, 2014). Normaliter zien de respondenten de kaartjes voor het eerst tijdens het face-to-face interview, maar door de coronacrisis is dit niet mogelijk (zie paragraaf 1.6). Om deze reden krijgen de respondenten de kaartjes van tevoren via de e-mail opgestuurd. Dit kan uiteindelijk een positief effect hebben, omdat de respondent de mogelijkheden rustig van tevoren kunnen lezen (Brinkman, 2014). 'Cardsorting' biedt de mogelijkheid om de voorkeuren van de respondent duidelijk in kaart te brengen. Wanneer de respondent de kaartjes op volgorde legt, is het van belang dat de respondent aangeeft waarom hij voor deze volgorde kiest. De gehanteerde interviewsoorten en -technieken staan per deelvraag schematisch weergegeven in tabel 4.

De interviews zijn verwerkt in de vorm van verbatims (zie bijlage J). Om een verbatim uit te werken is een opname van belang. Voor deze opname is toestemming noodzakelijk. Bij het inzichtelijk krijgen van de verbanden tussen de antwoorden van de respondenten, helpt het analyseren aan de hand van analyseschema's (Verhoeven, 2014) (zie bijlage K). Uit de gekregen inzichten komen de resultaten, conclusies en aanbevelingen naar voren. Dit zorgt voor een antwoord op de probleemstelling.

Deelvraag	Half-gestructureerd	Webex video	Open vragen	Cardsorting
1	X	X	X	
2	X	X	X	
3	X	X	X	X

Tabel 4. Schematische weergave interviewsoorten- en technieken (bron: auteur, 2020)

4.3 Operationalisatie

4.3.1 Operationalisatie deelvragen

Deelvraag 1: Wat is de houding van de ambassadeurs tegenover het ambassadeursnetwerk?

De interviewvragen van topic 1 in de topic guide helpen om inzicht te krijgen in hoe de respondenten tegenover hun rol staan. De vragen 1 t/m 5 vormen de operationalisatie van deelvraag 1. Deze vragen zijn gesteld om te inventariseren wat de houding is van de respondenten tegenover het ambassadeursnetwerk. Deze deelvraag brengt in kaart wat de respondenten van het ambassadeursnetwerk vinden, waarom ze ambassadeur zijn geworden en met name wat de respondenten belangrijk vinden aan hun rol. Het antwoord op deze deelvraag bevindt zich in het hoofdstuk *Resultaten*.

Deelvraag 2: In hoeverre zijn de ambassadeurs in staat om een communicatieboodschap van de communicatieafdeling te verwerken?

De interviewvragen van topic 2 in de topic guide helpen om inzicht te krijgen in of de ambassadeurs in staat zijn om communicatie-uitingen te verwerken. De vragen 7 t/m 11 vormen de operationalisatie van deelvraag 2. Deze vragen zijn gesteld om te inventariseren of de ambassadeurs het vermogen hebben om een communicatie-uiting te verwerken en te begrijpen. Deze deelvraag wijst uit wat de respondenten van twee bestaande communicatie-uitingen vinden, of ze dit makkelijk te lezen vinden en of ze de juiste informatie eruit halen. Het antwoord op deze deelvraag bevindt zich in het hoofdstuk *Resultaten*.

Deelvraag 3: In hoeverre zijn de ambassadeurs gemotiveerd om een communicatieboodschap van de communicatieafdeling te verwerken?

De interviewvragen van topic 3 in de topic guide helpen om inzicht te krijgen in of de ambassadeurs de motivatie hebben om een communicatieboodschap te verwerken. De vragen 14, 15, 19 en 20 vormen de operationalisatie van deelvraag 3. Deze vragen zijn gesteld om te inventariseren wat de ambassadeurs nodig hebben om hun rol te vervullen. Bij het stellen van deze vragen is er gekeken naar wat de respondenten nog missen bij hun rol, wat voor waardering zij de communicatie-uitingen geven en hoe de respondenten hun rol het in de ideale situatie voor zich zien. Het antwoord op deze deelvraag bevindt zich in het hoofdstuk *Resultaten*.

4.3.2 Operationalisatie hypothesen

Hypothese 1: “Als de ontvanger het vermogen heeft om de communicatie-uitingen te verwerken, dan verwerkt hij deze via de centrale route” en hypothese 2: “Als de ontvanger niet het vermogen heeft om de communicatie-uitingen te verwerken, dan verwerkt de ontvanger deze via de perifere route”. Het kernbegrip vermogen zit in zowel hypothese 1 als 2 verwerkt. Vermogen is volgens Petty & Cacioppo (1986) het vermogen tot kritische evaluatie. Dit vermogen van de ontvanger hangt volgens hen af van:

- de begrijpelijkheid van de boodschap;
- afleiding tijdens het opnemen van de boodschap;
- de voorkennis van de ontvanger over het onderwerp;
- herhaling van de boodschap;
- de presentatie van de boodschap.

De vragen 12 t/m 13 en 25 t/m 26 toetsen hypothese 1. Vragen 12 en 13 zijn een operationalisatie van deze hypothese, omdat de vragen toetsen of de respondent de tekst beter kan verwerken als de communicatie-uiting minder tekst en meer beeld zou bevatten. Vragen 25 t/m 26 zijn een operationalisatie van deze hypothese, omdat de vragen toetsen, door het laten zien van twee communicatie-uitingen, of de respondent een communicatie-uiting beter kan verwerken als er één argument in de tekst zit. Voor een verantwoording per vraag zie bijlage I.

De vragen 12 t/m 13 en 25 en 27 toetsen hypothese 2. Vragen 12 en 13 zijn een operationalisatie van deze hypothese, omdat de vragen toetsen of de respondent de tekst beter kan verwerken als de communicatie-uiting minder tekst en meer beeld zou bevatten. Vragen 25 en 27 zijn een operationalisatie van deze hypothese, omdat de vragen toetsen, door het laten zien van twee communicatie-uitingen, of de respondent een communicatie-uiting beter kan verwerken als er meerdere prikkels en afbeeldingen in de tekst zitten. Voor een verantwoording per vraag zie bijlage I.

Hypothese 3: “Als de ontvanger de motivatie heeft om de communicatie-uitingen te verwerken, dan verwerkt hij deze via de centrale route” en hypothese 4: “Als de ontvanger niet de motivatie heeft om de communicatie-uitingen te verwerken, dan verwerkt hij deze via de perifere route”. Het kernbegrip motivatie zit zowel hypothese 3 als 4 verwerkt. Onder motivatie verstaan Petty & Cacioppo (1986) de wens om de communicatieboodschap te verwerken. De motivatie van de ontvanger hangt volgens hen af van:

- zijn mate van persoonlijke relevantie bij het onderwerp;
- zijn persoonlijke belang bij het onderwerp;
- zijn perceptie van de zender van de boodschap;
- zijn behoefte aan nieuwe kennis over het onderwerp van de boodschap.

De vragen 17 t/m 18 en 21 t/m 24 toetsen hypothese 3 en 4. Vragen 17 t/m 18 zijn een operationalisatie van deze hypothesen, omdat de vragen toetsen aan de hand van de interviewtechniek 'cardsorting' welke soort communicatie de respondent motiveert. Bij vraag 17 legt de respondent de kaarten met communicatiemiddelen (zie bijlage E, figuur 8) op volgorde van relevantie via welke communicatiemiddelen zij informatie over het ambassadeursnetwerk willen ontvangen. Vragen 20 t/m 22 zijn een operationalisatie van deze hypothesen, omdat de vragen toetsen aan de hand van de interviewtechniek 'cardsorting' welke faciliteiten de respondent motiveert. Bij vraag 21 legt de respondent de kaarten met manier van motiveren (zie bijlage E, figuur 9) op volgorde van relevantie over hoe zij het meeste gemotiveerd raken om hun ambassadeurstaken uit te voeren. Vragen 23 t/m 24 zijn een operationalisatie van deze hypothesen, omdat de vragen toetsen of de respondenten hun taken meer gaan uitvoeren als ze bepaalde ondersteuning of begeleiding krijgen. Voor een verantwoording per vraag zie bijlage I.

Hypothese 5: "Als een perifere cue aan de communicatie-uitingen is toegevoegd om de ontvanger te sturen naar de centrale route, dan leidt dit bij de ontvanger tot een positieve houding tegenover de communicatie-uiting."

Het kernbegrip cognitieve aard zit in hypothese 5 verwerkt. Onder cognitieve aard verstaan Petty & Cacioppo (1986) of de ontvanger van de communicatie-uiting een positieve, neutrale of negatieve houding heeft tegenover het verwerken van een communicatie-uiting (Petty & Cacioppo, 1986). Dit hangt volgens Petty & Cacioppo (1986) af van de volgende:

- de oorspronkelijke houding van de ontvanger tegenover het onderwerp;
- de oorspronkelijke houding van de ontvanger tegenover de zender;
- de kwaliteit van de argumenten uit de boodschap;
- de cognitieve verwerking van de ontvanger.

De vragen 4, 6, 15 t/m 16 en 28 toetsen hypothese 5. De vragen 4 en 6 zijn een operationalisatie van deze hypothese, omdat de vragen toetsen hoe de respondenten tegenover hun rol staan en of hun houding veranderd als er dingen veranderen in het ambassadeursnetwerk naar hun wens veranderen. De vragen 15, 16 en 28 zijn een operationalisatie van deze hypothese, omdat deze vragen toetsen of het toevoegen van perifere cues effect hebben op de houding van de respondenten. De respondenten krijgen twee communicatie-uitingen te zien waarbij perifere cues zijn toegevoegd (zie bijlage H, figuur 10 & 11). Voor een verantwoording per vraag zie bijlage I.

Deelvraag/hypothese	Interviewvragen
Deelvraag 1	1, 2, 3, 5
Deelvraag 2	7, 8, 9, 10, 11
Deelvraag 3	14, 15, 19, 20
Hypothese 1	12, 13, 25, 26
Hypothese 2	12, 13, 25, 27
Hypothese 3	17, 18, 21, 22, 23, 24
Hypothese 4	17, 18, 21, 22, 23, 24
Hypothese 5	4, 6, 15, 16, 28

Tabel 5. Schematische weergave van interviewvragen bij deelvragen en hypothesen (auteur, 2020)

5. Resultaten

De voornaamste resultaten zijn: de respondenten hebben niet het volledige vermogen en de motivatie om de communicatie-uitingen van de communicatieafdeling te verwerken. De respondenten vinden de communicatie-uitingen onduidelijk geschreven en niet overzichtelijk vormgegeven. Daarnaast missen de respondenten ondersteuning en begeleiding bij hun ambassadeursrol. De respondenten zijn leken op het gebied van communicatie en media, waardoor ze moeite hebben om content te bedenken of een toespraak voor te bereiden. Dit resulteert in dat de ambassadeurs hun taken te weinig uitvoeren, waardoor zij niet zichtbaar genoeg zijn op sociale media, congressen, in vakbladen en op radio/TV.

5.1 Houding

5.1.1 Ambassadeursnetwerk

De respondenten vinden het RVB-ambassadeursnetwerk een goed initiatief en staan achter het concept. Ze horen weleens negatieve of onbekende geluiden over het RVB, waardoor de respondenten graag willen veranderen. Het ambassadeursnetwerk geeft de respondenten een stem ([zie analyseschema 1](#)). De respondenten zijn gevraagd voor het ambassadeursnetwerk; ze hebben niet zelf gesolliciteerd. Door het gebrek aan communicatie en mediakennis twijfelden de respondenten over hun deelname aan het ambassadeursnetwerk ([zie analyseschema 2](#)).

De respondenten stellen dat in de praktijk het initiatief over het geven van lezingen en interviews heel erg bij de respondenten zelf ligt. De communicatieafdeling helpt de respondenten alleen bij hun taken als ze zelf met ideeën of opdrachten komen. De respondenten kaarten aan dat ze het jammer vinden dat de communicatieafdeling de ambassadeurs weinig stuurt ([zie analyseschema 1](#)). Daarbij vertellen de respondenten dat ze in de praktijk te weinig doen met hun ambassadeursrol, omdat ze werken met mediagevoelige informatie en dat ze soms niet weten of ze iets wel of niet kunnen plaatsen op sociale media. Bij de start van het ambassadeursnetwerk zijn hier nooit duidelijke regels over gecommuniceerd. De respondenten vinden het een onduidelijke situatie en tasten in het duister ([zie analyseschema 1](#)).

5.1.2 Ambassadeursrol

De respondenten staan positief tegenover hun ambassadeursrol. Een kanttekening hierbij is dat de ze aangeven dat het ambassadeursnetwerk wel enige verfijning nodig heeft. Het ambassadeursnetwerk heeft nog veel aanpassingen nodig om naar de wens van de ambassadeurs en de communicatieafdeling te functioneren ([zie analyseschema 3](#)). De respondenten willen meer ondersteuning en begeleiding bij hun taken. Dat houdt in dat ze hopen dat de communicatieafdeling interviews of evenementen voor hen regelt in plaats van dat ze dat zelf doen. Volgens de respondenten heeft de communicatieafdeling een veel groter

netwerk en blijft het ambassadeursnetwerk een bijrol naast hun werk. De respondenten zijn experts in vastgoed en duurzaamheid en niet in het schrijven van teksten of het spreken op evenementen (zie analyseschema 5).

“Ik wil dat de communicatieafdeling mij zorgen uit handen neemt, omdat ik mijn ambassadeursrol vervul naast een fulltime job. Mijn baan kost al erg veel energie en tijd.”

(zie bijlage H, analyseschema 5)

5.2 Vermogen

5.2.1 Communicatie-uitingen ambassadeursnetwerk

Tijdens het interview kregen de respondenten twee bestaande communicatie-uitingen van de communicatieafdeling te zien. De communicatie-uitingen zijn een nieuwsflits en een Q&A (zie bijlage H, figuur 5 & 6). De communicatie-uitingen spreken de respondenten niet aan (zie analyseschema 6). De jargon en hoeveelheid tekst schrikt de respondenten af, waardoor zij niet gemotiveerd zijn om de communicatieboodschappen te lezen en belangrijke informatie over hun ambassadeursrol missen. De respondenten moeten door de tekst heen ploeteren, waardoor de tekst minder prettig wegleeft. De teksten zijn volgens de respondenten te lang en niet compact geschreven (zie analyseschema 8). De communicatie-uitingen kunnen ook wat meer kleur en afbeeldingen gebruiken, omdat ze er nu heel saai of duf uitzien volgens de respondenten. De communicatie-uitingen zijn niet onderscheidend vergeleken met nieuwsbrieven die ze dagelijks krijgen (zie analyseschema 8).

Volgens respondent 7 werkt het goed dat de communicatie-uitingen jip-en-janneketaal bevat. Volgens hem springt jip-en-janneketaal eruit tussen alle andere ambtelijke teksten (zie analyseschema 7). Bulletpoints geven de tekst ook veel overzicht. De respondenten geven de communicatie-uitingen in het algemeen een waarderingscijfer, wat gemiddeld uit komt op een zes. Respondent 5 vindt de communicatie-uitingen heel traditioneel en dus niet aansprekend (zie analyseschema 12).

5.2.2 Begrijpelijkheid

De respondenten kunnen de communicatie-uitingen goed lezen, maar vinden de alinea's wel te lang. Door de lange alinea's slaan de respondenten de tekst moeilijker op. De communicatie-uitingen zijn niet logisch opgebouwd volgens de respondenten, waardoor ze struikelen over de structuur. De tekst bevat volgens hen geen duidelijke intro en de koppen zeggen niks over de inhoud van de tekst. De communicatie-uitingen zijn hierdoor moeilijker te begrijpen en te verwerken (zie analyseschema 9).

5.2.3 Leesbaarheid

De respondenten geven bij bestaande communicatie-uitingen al aan dat ze de tekst te lang vinden en dat het niet prettig leesbaar is (zie bijlage H, figuur 6 & 7). Op basis hiervan is de respondenten gevraagd of ze de communicatie-uitingen sneller zouden lezen als ze minder tekst zouden bevatten. Als de tekst korter en compacter geschreven is, dan lezen de respondenten deze ook sneller. Volgens respondent 10 zijn de bestaande communicatie-uitingen niet uitnodigend (zie analyseschema 10). Hierbij kan het gebruik van afbeeldingen helpen om de respondenten over te halen om de tekst te lezen. In de bestaande communicatie-uitingen verwijst de tekst naar een medewerker die weggaat bij de afdeling communicatie, terwijl er geen foto van die persoon bij staat. De respondenten leggen uit dat ze het stuk tekst over deze medewerker minder goed verwerken, omdat ze geen foto van hem erbij zien (zie analyseschema 10).

5.2.4 Aanvullende opmerkingen

De communicatie-uitingen missen een persoonlijk thema. De respondenten doelen op persoonlijke verhalen van de ambassadeurs om inzicht te krijgen in wat de andere ambassadeurs doen. Volgens de respondenten kunnen ze daarvan leren en tegelijk inspiratie opdoen (zie analyseschema 11). Ook geven de respondenten aan dat ze nog geen één keer de effecten van het ambassadeursnetwerk hebben gezien in een document. Dit zouden ze graag in een communicatie-uiting terugzien, omdat ze nu geen idee hebben of hun doel is bereikt. Hier haakt respondent 7 op in door te vertellen dat hij het ook lastig vindt om zijn ambassadeursrol te blijven vervullen, als er nergens staat dat deze rol concreet resultaat oplevert (zie analyseschema 11).

“Ik mis de uitwerkingen van de effecten van het ambassadeursnetwerk. Zo lees ik graag of er überhaupt al iets te merken dat wij ons inzetten en of ze al reacties krijgen van buitenaf.”

(zie bijlage H, analyseschema 11)

5.3 Motivatie

5.3.1 Cardsorting communicatiemiddelen

De motivatie van de ambassadeurs is twee keer in kaart gebracht door middel van de interviewtechniek ‘cardsorting’ (zie bijlage H, figuur 8). Allereerst is de respondenten gevraagd om tien kaartjes op volgorde te leggen aan de hand van de communicatiemiddelen van de communicatieafdeling die zij het meeste nodig hebben om hun ambassadeursrol te vervullen. In de antwoorden van de respondenten zijn overeenkomsten te zien. De communicatiemiddelen die ze belangrijk vinden zijn het persoonlijk gesprek, de ambassadeursbijeenkomsten en de e-mail (zie bijlage H, figuur 8).

De respondenten houden van een persoonlijke noot in het ambassadeursnetwerk. Hierom staan een persoonlijk gesprek en de ambassadeursbijeenkomsten bovenaan het lijstje van de respondenten. Respondent 8 vindt dat persoonlijk contact erg belangrijk bij zijn ambassadeursrol. Daarnaast vinden de respondenten de e-mail voornamelijk handig. De respondenten leggen uit dat ze daar informatie makkelijk in terug kunnen vinden (zie [analyseschema 13](#)). Webex video en een update vlog zijn niet populair bij de respondenten, omdat het geen persoonlijke communicatiemiddelen zijn. Bij een update vlog is het lastig om informatie snel terug op te zoeken, waardoor het geen makkelijk communicatiemiddel is volgens de respondenten. Daarnaast geven ze bij Webex video aan dat het prettiger is om iemand face-to-face te spreken, dan via een webcam (zie [analyseschema 13](#)).

5.3.2 Ideale situatie

De respondenten geven uiteenlopende antwoorden op de vraag hoe zij hun ambassadeursrol het liefste voor zich zien. Wat voorop staat is dat de respondenten meer ondersteuning nodig hebben, dat ze vaker op evenementen willen staan en ze meer willen netwerken. De respondenten vertellen dat ze soms onzeker zijn over de kwaliteit van hun artikelen of dat ze een extra duwtje in de rug nodig hebben. Respondent 2 meent dat een buddy haar heel erg zou helpen om beter en zelfverzekerder haar ambassadeursrol te vervullen (zie [analyseschema 14](#)). Daarnaast hebben de respondenten het ook over het optreden bij evenementen. Dit vinden ze erg waardevol voor hun netwerk. Wel geven de respondenten aan dat ze het prettig vinden als de communicatieafdeling dit regelt. Zelf hebben de respondenten het netwerk niet voor dit soort gelegenheden en ze vinden dat dit de taak van de communicatieafdeling is (zie [analyseschema 14](#)).

“Het zou mij heel erg helpen als er iemand meeleest of brainstormt over teksten, beelden of presentaties. Een soort buddy”
(zie bijlage H, [analyseschema 14](#)).

5.3.3 Cardsorting motivatie

‘Cardsorting’ is een tweede keer gebruikt om de manieren die motiveren in kaart te brengen van de respondenten (zie bijlage H, figuur 9). Aan de respondenten is gevraagd om elf kaartjes met manier die hun zou motiveren op volgorde te leggen van wat hen het meeste motiveert om hun ambassadeursrol te vervullen. De manieren van motiveren die de respondenten belangrijk vinden zijn: een app, netwerken met ambassadeurs van andere departementen, meer ondersteuning van de communicatieafdeling en een hechte community. Sommige manieren van motiveren zijn al eerder genoemd. Een app lijkt de respondenten een goed idee, omdat daarmee hun rol vereenvoudigt. Respondent 7 meent dat een app past bij het jip-en-janneke concept dat de communicatieafdeling probeert uit te stralen. Ook reageren de respondenten erg

positief over netwerken met ambassadeurs van andere departementen. De respondenten zien deze motivatie als een meerwaarde voor hun eigen netwerk. Respondent 9 vertelt dat het ambassadeurschap hand in hand gaat met netwerken (zie analyseschema 15). Meer ondersteuning en begeleiding vanuit de communicatieafdeling zou de respondenten motiveren om hun taken te vervullen. Respondent 5 zegt dat persoonlijke aandacht en hulp ervoor zorgt dat hij actiever zijn ambassadeursrol gaat vervullen, omdat hij zich dan zelfverzekerder voelt (zie analyseschema 15). Uit de interviews blijkt dat de respondenten genoeg waardering krijgen voor hun rol. Respondent 9 legt uit dat hij genoeg waardering krijgt van zijn manager voor zijn inzet. Ook het aanbod van trainingen is meer dan zat volgens de respondenten (zie analyseschema 15).

**“Ik ben voor alles wat je in een app kunt zetten. Je vereenvoudigt en versnelt een hele hoop. Zo’n app past bij het jip-en-jannekeconcept
(zie bijlage H, analyseschema 15)**

5.4 Hypothesen

Hypothese 1: “Als de ontvanger het vermogen heeft om de communicatie-uitingen te verwerken, dan verwerkt hij deze via de centrale route.”

De respondenten kunnen de communicatie-uitingen van de communicatieafdeling niet verwerken door een gebrek aan vermogen. Redenen hiervoor zijn de schrijfstijl van teksten, de hoeveelheid aan tekst en het gebrek aan afbeeldingen en vormgeving (zie analyseschema 5). Tijdens de interviews konden de respondenten kiezen tussen een communicatie-uiting met één argument of een communicatie-uiting met meerdere prikkels en afbeeldingen. De respondenten kozen voor de communicatie-uiting met prikkels en afbeeldingen, wat betekent dat de respondenten de perifere route kiezen (zie analyseschema 19). Op basis van deze resultaten is hypothese 1 verworpen.

Hypothese 2: “Als de ontvanger niet het vermogen heeft om de communicatie-uitingen te verwerken, dan verwerkt de ontvanger deze via de perifere route.”

De respondenten kunnen de communicatie-uitingen van de communicatieafdeling niet verwerken door een gebrek aan vermogen. Redenen hiervoor zijn de schrijfstijl van teksten, de hoeveelheid aan tekst en het gebrek aan afbeeldingen en vormgeving (zie analyseschema 5). Tijdens de interviews konden de respondenten kiezen tussen een communicatie-uiting met één argument of een communicatie-uiting met meerdere prikkels en afbeeldingen. De respondenten kozen voor de communicatie-uiting met prikkels en afbeeldingen, wat betekent dat de respondenten de perifere route kiezen (zie analyseschema 19). Op basis van deze resultaten is hypothese 2 aangenomen.

Hypothese 3: “Als de ontvanger de motivatie heeft om de communicatie-uitingen te verwerken, dan verwerkt hij deze via de centrale route”.

De respondenten missen op verschillende onderdelen begeleiding en ondersteuning van de communicatieafdeling. Het ambassadeurschap is een rol die de respondenten naast hun huidige baan vervullen. De respondenten missen de kennis en ervaring in het vak media en communicatie. Door een gebrek aan begeleiding en ondersteuning zijn de respondenten niet gemotiveerd om hun rol te vervullen. Uit dit onderzoek blijkt dat de respondenten meer ondersteuning, prikkels en begeleiding nodig hebben om gemotiveerd te worden, waardoor ze de communicatie-uitingen via de perifere route verwerken. Op basis van deze resultaten is hypothese 5 verworpen.

Hypothese 4: “Als de ontvanger niet de motivatie heeft om de communicatie-uitingen te verwerken, dan verwerkt hij deze via de perifere route”.

De respondenten missen op verschillende onderdelen begeleiding en ondersteuning van de communicatieafdeling. Het ambassadeurschap is een rol die de respondenten naast hun huidige baan vervullen. De respondenten missen de kennis en ervaring in het vak media en communicatie. Door een gebrek aan begeleiding en ondersteuning zijn de respondenten niet gemotiveerd om hun rol te vervullen. Uit dit onderzoek blijkt dat de respondenten meer ondersteuning, prikkels en begeleiding nodig hebben om gemotiveerd te worden, waardoor ze de communicatie-uitingen via de perifere route verwerken. Op basis van deze resultaten is hypothese 4 aangenomen.

Hypothese 5: “Als een perifere cue aan de communicatie-uitingen is toegevoegd om de ontvanger te sturen naar de centrale route, dan leidt dit bij de ontvanger tot een positieve houding tegenover de communicatie- uiting.”

Het gebruik van perifere cues, zoals expertise en/of een persoonlijke toon toevoegen aan de communicatie-uitingen, zorgt voor een positieve houding van de respondenten tegenover de communicatie-uitingen en het ambassadeursnetwerk. Daarnaast is de inhoud van de communicatie-uitingen ook relevant. De respondenten willen zich aangesproken voelen in de teksten die ze lezen. Volgens Petty & Cacioppo (1986) helpen perifere cues om de ontvanger de kant van de centrale route op te sturen. Op basis van deze resultaten is hypothese 5 aangenomen.

5.5 Overige resultaten

Een hechte community zou voor de respondenten hun rol plezieriger maken. Ze willen elkaar onderling goed kennen, wat tot op heden nog niet het geval is. In het verleden zijn er twee ambassadeursbijeenkomsten georganiseerd, welke niet drukbezocht werden. Respondent 2 legt uit dat ze het groepsgevoel mist en dat ze niet het gevoel heeft dat het ambassadeursnetwerk één geheel is. De respondenten kennen elkaar amper en daardoor is de drempel te hoog om andere ambassadeurs te benaderen ([zie analyseschema 5](#)).

Netwerken met ambassadeurs van andere departementen kan ervoor zorgen dat de respondenten meer motivatie en inspiratie krijgen om hun rol te vervullen. Voor de respondenten is hun netwerk vergroten één van de redenen dat ze hun ambassadeursrol hebben aangenomen. Respondent 9 meent dat een jaarlijkse ambassadeursbijeenkomst van alle departementen gezamenlijk bij elkaar hem erg aanspreekt en lanceerde het idee dat alle ambassadeurs van alle departementen jaarlijks samenkomen om te netwerken en ideeën uit te wisselen ([zie analyseschema 14](#)).

6. Conclusies

Op basis van de resultaten van dit onderzoek valt te concluderen dat de eerste ervaringen met de zichtbaarheid van de ambassadeurs hoopvol is en beweegt naar de richting waarom de communicatieafdeling ooit het ambassadeursnetwerk is gestart. De communicatie-uitingen verdienen extra aandacht met de nadruk op inhoud en vorm, zodat de respondenten wel het vermogen hebben om de communicatie-uitingen te verwerken en taken meer gaan uitvoeren. Het ambassadeursnetwerk is echter niet verloren omdat, de communicatieafdeling de capaciteit heeft om de ambassadeurs intensiever te ondersteunen en de communicatie-uitingen te verbeteren.

6.1 Houding

Deze paragraaf geeft een conclusie op de deelvraag *“Wat is de houding van de ambassadeurs tegenover het ambassadeursnetwerk?”*. Deze conclusie is gebaseerd op de resultaten in hoofdstuk 5.

De respondenten hebben een positieve houding tegenover de communicatie-uitingen en het ambassadeursnetwerk. Het idee van een ambassadeursnetwerk vinden de respondenten erg goed voor het imago van het RVB. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten te weinig met hun taken bezig zijn. De verwachtingen van de communicatieafdeling komen niet overeen met hoe de ambassadeurs in de praktijk hun taken vervullen. Het ambassadeursnetwerk bestaat echter twee jaar en de zichtbaarheid van de respondenten is nog niet op het gewenste punt, maar dat kan nog wel komen. De positieve houding van de respondenten heeft effect hierop. Dus dat betekent dat de eerste ervaringen met de zichtbaarheid van de ambassadeurs hoopvol zijn en dat beweegt wel de richting op naar waarom de communicatieafdeling ooit het ambassadeursnetwerk is gestart. Dit was te verwachten, omdat dit eveneens bleek uit de startnota in paragraaf 2.4.

6.2 Vermogen

Deze paragraaf geeft een conclusie op de deelvraag *“In hoeverre zijn de ambassadeurs in staat om een communicatieboodschap van de communicatieafdeling te verwerken?”*. Deze conclusie is gebaseerd op de resultaten in hoofdstuk 5.

Als de communicatie-uitingen jip-en-janneketaal bevatten, dan kunnen de respondenten de tekst beter verwerken. Daarbij is de presentatie van de communicatie-uitingen saai en duf, omdat er geen kleur of te weinig afbeeldingen in zitten. De communicatie-uitingen zijn niet onderscheidend ten opzichte van andere nieuwsbrieven of uitingen. Hierdoor bekijken een aantal respondenten de communicatie-uitingen niet meer goed, voordat ze deze sluiten. In de

communicatie-uitingen mist ook een persoonlijk thema. Zowel in de *situatieschets* als de antwoorden van de respondenten wijzen uit dat de communicatieafdeling de respondenten door de bovengenoemde aspecten minder het vermogen hebben om de communicatie-uitingen te verwerken. Dus dat betekent dat het RVB de communicatie-uitingen verkeerd insteekt aan de hand van inhoud en vorm. De communicatie-uitingen moeten veranderen, zodat de respondenten het vermogen hebben om de communicatie-uitingen te verwerken. Dit was te verwachten, omdat dit eveneens bleek uit de evaluatiegesprekken, waarin de respondenten al aangaven niet tevreden te zijn met de communicatie-uitingen (zie bijlage A). In de *situatieschets* is terug te lezen hoe de communicatieafdeling op dit moment haar communicatie-uitingen uitwerkt (zie paragraaf 2.6).

6.3 Motivatie

Deze paragraaf geeft een conclusie op de deelvraag *‘In hoeverre zijn de ambassadeurs gemotiveerd om een communicatieboodschap van de communicatieafdeling te verwerken?’*. Deze conclusie is gebaseerd op de resultaten in hoofdstuk 5.

Uit de *situatieschets* blijkt dat de respondenten niet gemotiveerd zijn om hun ambassadeursrol te vervullen. Zo vinden de respondenten dat ze nog niet genoeg ondersteuning krijgen bij hun ambassadeursrol. Doordat de respondenten niet de motivatie hebben om hun rol te vervullen, hebben zij ook niet de motivatie om de communicatieboodschappen van de communicatieafdeling te verwerken. De jargon en hoeveelheid tekst schrikt de respondenten af, waardoor zij niet gemotiveerd zijn om de communicatieboodschappen te lezen en belangrijke informatie over hun ambassadeursrol missen. Door het inzetten van een buddy en een community-app kunnen de respondenten meer en zelfverzekerder hun ambassadeursrol vervullen. De communicatieafdeling wil de respondenten op elke mogelijke manier ondersteunen, zodat het ambassadeursnetwerk de gewenste resultaten gaat behalen. Dus dat betekent het ambassadeursnetwerk niet verloren is omdat, de communicatieafdeling de capaciteit heeft om de ambassadeurs intensiever te ondersteunen en begeleiden. Dit was te verwachten, omdat dit bleek uit de begeleidingsalinea uit de startnota in paragraaf 2.4.

Wat de respondenten nog meer motiveert, is het feit dat ze willen netwerken met de ambassadeurs van het RVB en andere departementen. Uit de *situatieschets* blijkt dat andere ambassadeursnetwerken regelmatig een ambassadeursbijeenkomst of activiteit inplannen. Deze activiteiten hebben een positief effect op de zichtbaarheid van de socialemediakanalen van de ambassadeurs. De respondenten hebben hun taken niet vervuld naar de verwachtingen van de communicatieafdeling. Vanaf de start van het ambassadeursnetwerk was er veel onduidelijk over de verwachtingen en het doel (zie paragraaf 2.4). Dus dat betekent dat als de communicatieafdeling duidelijker verwachtingsmanagement hanteert dat de ambassadeurs hun

taken meer uitvoeren. Dit was te verwachten, omdat dit bleek uit de evaluatiegesprekken (zie bijlage A).

6.4 Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek: *“Hoe zorgt het Rijksvastgoedbedrijf ervoor dat de ambassadeurs de motivatie krijgen om beter te presteren?”* kan de communicatieafdeling invullen door te investeren in een intensievere ondersteuning voor de ambassadeurs, waardoor de motivatie met betrekking tot de hun ambassadeursrol toeneemt. Bij het ondersteunen en motiveren moet de communicatieafdeling er rekening mee houden dat: de communicatie-uitingen een persoonlijke noot bevatten, dat de respondenten de communicatie-uitingen via de perifere route verwerken, dat de respondenten geen media en communicatiekennis hebben. De aanbevelingen en implementatie bieden handvatten voor de manier waarop de communicatieafdeling de ondersteuning van de ambassadeurs kan vormgeven.

7. Aanbevelingen

Uit de resultaten en conclusies zijn de volgende aanbevelingen voortgekomen: de inhoud en presentatie van de communicatie-uitingen verdienen meer aandacht, zodat de ambassadeurs de communicatie-uitingen begrijpen en ook lezen. Organiseer een jaarlijkse departementenborrel en één keer in de zes weken een ambassadeursbijeenkomst. Stel een buddy met affiniteit voor communicatie en media beschikbaar die de ambassadeurs ondersteunt en begeleid bij hun rol. Tenslotte is een aanbeveling om de ambassadeurs aan te melden bij een community platform, zodat ze documenten snel kunnen opzoeken of informatie met elkaar kunnen delen.

7.1 Communicatieadvies

Deze paragraaf geeft invulling aan de volgende doelstelling: *“Inzicht geven in hoe het Rijksvastgoedbedrijf de ambassadeurs beter kan laten presteren, ten einde een advies geven aan het Rijksvastgoedbedrijf over hoe de ambassadeurs zichtbaarder kunnen zijn bij de stakeholders”*. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten en conclusies uit hoofdstuk 5 en 6.

7.2 Verbeter de communicatie-uitingen

7.2.1 Inhoud

De communicatie-uitingen zijn beter te lezen als er minder tekst instaat. De tekst in de communicatie-uitingen is tot nu toe te lang, waardoor de ambassadeurs afhaken met lezen. De tekst moet korter en compacter. Uit het onderzoek blijkt dat de ambassadeurs de tekst vaak saai of duf vinden. De tekst kan meer opvallen door pakkende koppen te formuleren met een korte intro eronder. Zo kunnen de ambassadeurs een tekst makkelijker scannen en oogt deze aansprekender. Ook kan de communicatieafdeling werken met verschillende fonts, zodat de communicatie-uiting meer opvalt. Daarbij helpt het om een bepaalde tekst bold of cursief te maken. Zo oogt de tekst wat speelser. De ambassadeurs waarderen de 'tone of voice' van de communicatieafdeling, die ze tijdens het onderzoek ook wel jip-en-janneketaal noemden. De communicatieafdeling moet deze taalvorm dus blijven gebruiken.

7.2.2 Presentatie

Qua presentatie van de communicatie-uitingen kan de communicatieafdeling gebruik maken van afbeeldingen, illustraties of kleurgebruik. In de poster komen veel illustraties voor, wat de ambassadeurs tijdens het onderzoek waardeerden (zie bijlage H, figuur 10). Hierdoor ontwikkelen de ambassadeurs een bepaald gevoel bij de communicatie-uitingen. Daarnaast staat het ook vrolijker volgens de ambassadeurs. Het kleurgebruik mag ook uitgebreider, dan wat de communicatieafdeling op dit moment hanteert. Volgens de ambassadeurs springen de communicatie-uitingen er meer uit als ze kaders gebruiken met kleur of de koppen een

opvallende kleur geven. De ambassadeurs geven bij het toonmateriaal aan dat belangrijke informatie door een kleurrijke kop direct opvalt.

7.3 Organiseer een jaarlijkse departementenborrel

Voor de ambassadeurs is het motiverend om hun eigen netwerk uit te breiden. Netwerken helpt om nieuwe contacten te leggen en frisse ideeën op te doen. Om deze reden is het vergroten van een netwerk erg belangrijk en motiverend voor de ambassadeurs. Uit het onderzoek blijkt dat de ambassadeurs het motiverend vinden om te netwerken met ambassadeurs van andere departementen. Om deze reden is een aanbeveling om jaarlijks een ambassadeursborrel te organiseren met de ambassadeurs van alle departementen. Het is inspirerend en leerzaam om hier ambassadeurs te laten spreken over zijn ambassadeurstaken en -ervaringen. Van deze presentaties kunnen de andere ambassadeurs kennis en inspiratie opdoen. Bij deze ambassadeursborrel kan iedereen elkaar leren kennen aan de hand van speeddaten. Bij speeddaten is het de bedoeling dat twee ambassadeurs met elkaar in gesprek gaan, waarbij ze allebei één minuut vertellen over wat ze doen en waar ze trots op zijn.

Na de departementenborrel is het altijd fijn om elkaar weer te kunnen benaderen. Hiervoor heeft LinkedIn een hele handige functie speciaal voor evenementenevenementen bedacht. De functie heet 'In de buurt' en als alle aanwezigen deze functie aanzetten, dan verschijnen alle leden die zich binnen een straal van honderd meter bevinden. Zo is het mogelijk om heel snel een hoop mensen toe te voegen op *LinkedIn*. Met 'in de buurt' is het mogelijk om efficiënter te netwerken.

7.4 Organiseer één keer in de zes weken een ambassadeursbijeenkomst

De communicatieafdeling kan de community en uiteindelijk de resultaten van het ambassadeursnetwerk stimuleren door één keer in de zes weken een ambassadeursbijeenkomst te organiseren. Een ambassadeursbijeenkomst draagt niet alleen bij aan een hechte community, maar ook aan regelmaat en structuur voor de ambassadeurs. Bij het organiseren van de ambassadeursbijeenkomst is het van belang dat de ambassadeurs echt met elkaar in contact komen en elkaar leren vertrouwen. Door een hechte community motiveren de ambassadeurs elkaar om content te posten of gaan ze samen aan een project werken. Het is afwisselend om aan elke bijeenkomst een ander thema te plakken. Zo kan een bijeenkomst bijvoorbeeld gaan over sociale reputatie of over netwerken.

7.5 Werk met een buddy

Een volgend advies is de beschikbaarheid van een buddy, die de ambassadeurs ondersteunt bij bijvoorbeeld het schrijven van artikelen, brainstormen over sociale media posts, het voorbereiden van lezingen enzovoort. Deze buddy heeft veel affiniteit met sociale media, communicatie, media en het schrijven van content. Een Communicatie- of mediaopleiding op

hbo-niveau is een pré. Het is de bedoeling dat de ambassadeurs een intensieve ondersteuning krijgen van de buddy. De lijntjes zijn kort tussen en de ambassadeurs kunnen al hun vragen stellen. Andersom contacteert de buddy ook de ambassadeurs om te vragen hoe het met hun ambassadeursrol gaat. Uit de interviews blijkt dat dit sommige ambassadeurs ook een steuntje in de rug geeft.

7.6 Introduceer een community-app

Plek is een sociaal intranet- en communicatieplatform voor ambassadeurs en medewerkers. *Plek* zou voor het ambassadeursnetwerk goed werken, omdat het nieuwe manieren van samenwerken vergroot, het verbindt en het is mogelijk om kennis onderling te delen. Tijdens de interviews geven de ambassadeurs aan dat ze een hechte community belangrijk vinden, maar ook dat ze hun ambassadeursrol snel en makkelijk kunnen vervullen. *Plek* biedt met een combinatie van een aantal functies. Voor het RVB is *Plek* ideaal, omdat het RVB werkt met een hoop geheime informatie. *Plek* is een beveiligd platform.

Voor de community-app is het van belang dat de ambassadeurs alles wat ze zoeken, kunnen vinden op deze app. De community-app bestaat uit: mededelingen, nieuwtjes, mediatrainingen, durf te vragen, agenda, het buddyprogramma, documenten, berichten en de ambassadeurs. Het is de bedoeling dat elke respondent een eigen profiel krijgt, waarmee hij/zij afspraken kan inplannen in de agenda van de buddy of andere ambassadeurs, kan reageren onder mededelingen, zich kan inschrijven voor mediatrainingen en gebruik kan maken van de chatfunctie. Het is dus mogelijk om een volledig gepersonaliseerd platform samen te stellen.

8. Implementatie

Aan de hand van dit implementatieplan kan de communicatie-afdeling van het RVB de implementatiestrategie van de aanbevelingen voorbereiden, uitvoeren en bijsturen. In overleg met de communicatie-afdeling van het RVB ligt de nadruk van de implementatie op de buddy en de community app. Totale kosten van implementatie bedragen €7.000,00,-. Uiteindelijk draagt de implementatie bij aan de zichtbaarheid van de ambassadeurs, wat resulteert in een positiever imago voor het RVB.

8.1 Nieuwsberichten en mededelingen

De buddy zet de nieuwsberichten en mededelingen op het platform van de community-app. Het is van belang dat de communicatieafdeling eerst een planning maak met wanneer en hoe vaak ze een nieuwsbericht of mededelingen versturen. Daarna gaat de buddy met de nieuwsbrief en mededelingen aan de slag. Het helpt om eerst een paar inhoudelijke punten op papier op te schrijven. Maak daarna een communicatie-uiting met maximaal drie alinea's. Ook is het van belang om een goede intro met daarbij een passende kop toe te voegen aan de communicatie-uitingen. De buddy kan de kop baseren op de inhoud van de tekst. Maak de kop dikgedrukt en de intro cursief. Schrijf in jip-en-janneketaal en geef verschillende voorbeelden in de tekst om een duidelijke tekst te schrijven. Maak gebruik van afbeeldingen om de tekst krachtiger over te laten komen. Daarnaast is het belangrijk om in de tekst op persoonlijke vlakken in te haken. Laat een ambassadeur een korte alinea schrijven over zijn laatste ervaringen en behaalde doelen. Zie figuur 6 voor een voorbeeld van een nieuwsbericht. Deze aanbeveling is een aanpassing en om deze reden zitten hier geen kosten aan verbonden.

Week	Wat	Wie
Week 27	Planning maken voor het nieuwsbericht en de mededeling	Communicatieafdeling
Week 28	Op papier een paar punten zetten waar het nieuwsbericht of de mededeling over gaat	Buddy
Week 29	Maak de nieuwsbrief of mededeling	Buddy
Week 30	Een ambassadeur een kort stukje laten schrijven voor de nieuwsbrief	Ambassadeur
Week 31	Nieuwsbrief of mededeling uploaden op de community app	Buddy
Week 32	Eventuele vragen beantwoorden over de nieuwsbrief of mededeling	Buddy

Tabel 6. Planning nieuwsberichten en mededelingen



Rijksvastgoedbedrijf
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



DEN HAAG | JUNE 2020

NIEUWSBERICHT

CORONA UPDATE

DEEL WAT OP JE SOCIALS

Een kort bericht vanuit huis

Beste ambassadeurs,

Op dit moment werkt iedereen vanuit huis en dat betekent dat de ambassadeurstaken op de achtergrond vallen. Heel logisch, maar toch geheel onnodig! Denk hierbij aan een sociale media post over wat de corona-crisis met jouw baan doet of hoe jij thuis werkt!

In deze onwerkelijke tijd is het altijd mogelijk om de nieuwsberichten te delen van de website als jullie zelf geen geschikte content hebben. Hier kun je een persoonlijke noot toevoegen, waardoor je al een heel eind bent. Vergeet uiteraard niet om #Rijksvastgoedbedrijf in de posts op LinkedIn, Twitter en Instagram te gebruiken om de naamsbekendheid van het Rijksvastgoedbedrijf te vergroten. Zet 'm op en stay safe!

AMBASSADEURS IN ACTIE



Dorien Belinfante • 1st
Assetmanagement | Projecten | Talenterprogramma | Ambassadeur Rijksvast...
2w • Edited •

Het werk gaat door, mits de gezondheid en veiligheid van een ieder geborgd kan worden! Met elkaar kunnen we ervoor zorgen dat lopende en toekomstige werkzaamheden op een goede manier en zoveel mogelijk uitgevoerd kunnen worden.
[#Rijksvastgoedbedrijf](#)

[See translation](#)



Impact maatregelen coronavirus
[rijksvastgoedbedrijf.nl](#)

Figuur 6. Dummy nieuwsbericht voor de ambassadeurs (auteur, 2020)

8.2 Buddy

Een buddy moet iemand zijn met affiniteit voor sociale media en het creëren van content.

Daarbij is het een pré dat de buddy een hbo- of wo-opleiding volgt op het gebied van communicatie of media. Vanwege de budgettaire mogelijkheden, is het van belang dat de communicatieafdeling elk half jaar een stagiaire werft die de buddyrol op zich neemt. Na overleg met de communicatieafdeling is ervoor gekozen om geen nieuwe medewerker aan te nemen voor de buddyrol. Aan deze keuze zitten een aantal nadelen, maar gezien de budgettaire mogelijkheden is dit de enige optie. De nadelen hiervan zijn dat een stagiaire een korte periode bij het RVB stage loopt en nog niet de kennis heeft van een afgestudeerde communicatieprofessional. Ook is het voor de ambassadeurs niet ideaal, omdat ze dan elk half jaar een nieuwe buddy krijgen. De taken van de buddy lopen uiteen. Zo werkt de buddy de community-app ieder keer bij. Dat houdt in dat hij/zij de mededelingen, nieuwtjes, documenten, de mediatrainingen enzovoort bijwerkt. Daarnaast is het de bedoeling dat de buddy elke week met minstens één ambassadeur samenzit om te helpen met zijn ambassadeurstaken. De buddy houdt zich minimaal drie werkdagen bezig met het ambassadeursnetwerk. Om een goede buddy te werven, is het van belang dat de communicatieafdeling op de juiste platforms zoekt en een goede vacaturetekst opstelt. De communicatieafdeling kan bijvoorbeeld deze vacature op *Mediastages.nl* of *Studentenbureau* plaatsen. Daarnaast kan de communicatieafdeling via de coördinatoren van hogescholen hun vacature op het intranet van studenten laten plaatsen. Zie figuur 7 voor een voorbeeld van een vacaturetekst.

Maand	Taak	Wie
juni	Vacaturetekst schrijven	Communicatieafdeling
juli	Hogescholen en websites naderen voor het plaatsen van de vacature	Communicatieafdeling
augustus	Gesprekken voeren met kandidaten	Suzan en Evelien
september	Stage begint	Buddy
oktober	Ambassadeurs leren kennen en eerste gesprekken voeren	Buddy en ambassadeurs
november	Ambassadeurs begeleiden en communicatie-uitingen maken	Buddy

Tabel 7. Planning buddytaken (auteur, 2020)



 Rijksvastgoedbedrijf
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Communicatie meewerkstagiair(e) gezocht!

Ben jij een hbo communicatieprofessional in spé met affiniteit voor sociale media of het creëren van content én kun je hier ook mensen in begeleiden? Dan zit je bij het Rijksvastgoedbedrijf op de goede plek!

Wat ga je doen?

Het Rijksvastgoedbedrijf is sinds vorig jaar gestart met een ambassadeursnetwerk; medewerkers die via hun eigen netwerk naar buiten treden om te vertellen over hun dagelijkse werkzaamheden of projecten. Jouw taken bestaan uit het helpen van de ambassadeurs met artikelen schrijven, brainstormen over sociale media posts en advies geven over media gerelateerde onderwerpen. Ook ben jij degene die verschillende ambassadeursborrels organiseert. Al met al zijn jouw taken enorm gevarieerd!

Heb jij interesse om een belangrijke rol te spelen binnen het ambassadeursnetwerk van het Rijksvastgoedbedrijf? Stuur dan nu jouw Curriculum Vitae en korte motivatie naar Evelien.luppens@rijksoverheid.nl

Figuur 7. Dummy vacature voor de buddy (auteur, 2020)

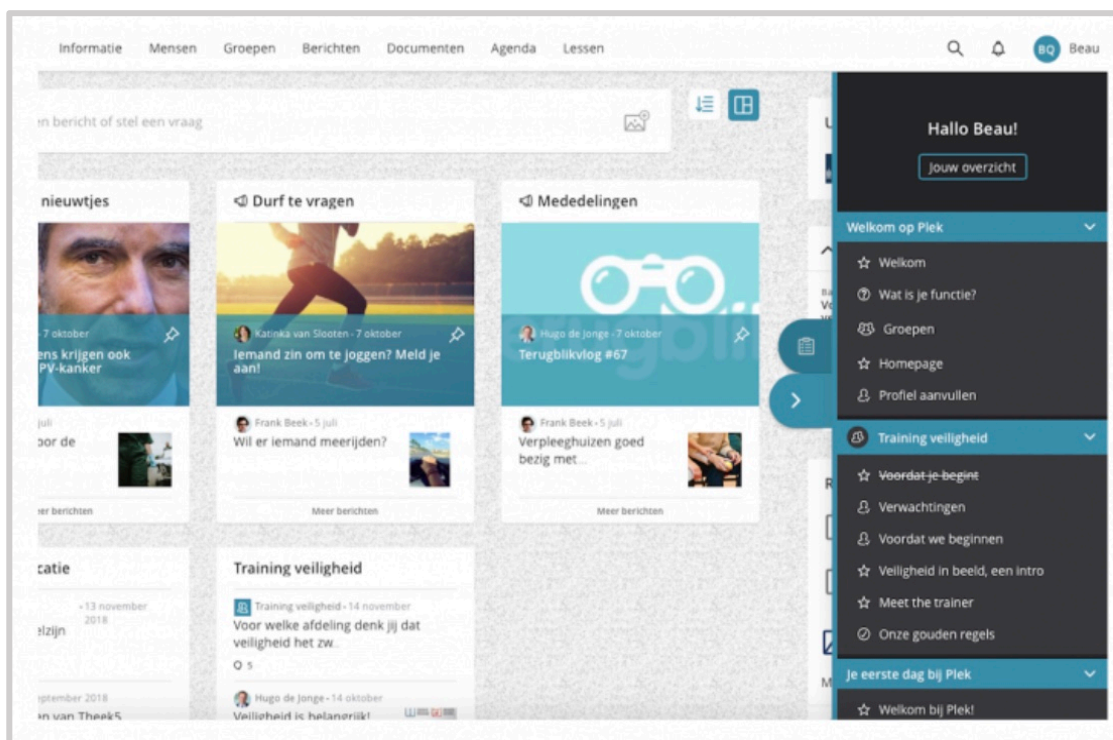
8.3 Plek

De communicatie-afdeling moet zich allereerst aanmelden bij Plek. Hier moeten ze kiezen voor Plek team, onder de 100 man, en vul de nodige informatie van het Rijksvastgoedbedrijf in.

Daarna kunnen ze kiezen voor de manier van betalen. Plek is 'Software as a Service' (SaaS) met een prijs per gebruiker per maand. Ook hanteren ze een opzegtermijn van één maand. Zo heeft de communicatie-afdeling volledige controle over de kosten. Tijdens het opstarten van de community app kan de communicatie-afdeling zelf de gebruiksvriendelijke functies en applicaties bepalen. Een selectie van de functies voor het ambassadeursnetwerk zijn mededelingen, nieuwtjes, de buddy, agenda's en evenementen, trainingen, durf te vragen, documenten delen, notificaties en nieuwsberichten en Office 365. Het is dus mogelijk om een volledig gepersonaliseerd platform samen te stellen. Daarna is het van belang dat de communicatie-afdeling een basisprofiel maakt voor elke ambassadeur. De ambassadeurs krijgen via hun e-mail een link om een eigen gebruikersnaam en wachtwoord in te stellen. Als de ambassadeurs deze link openen, dan kunnen ze hun eigen profiel aanvullen. Ook kunnen de ambassadeurs daarna de app van Plek downloaden op hun mobiele telefoon. Met hun gebruikersnaam en wachtwoord kunnen ze daarop inloggen. Bij *Plek* is het ook mogelijk om een pushnotificatie in te stellen, waardoor de ambassadeurs een melding krijgen als er een nieuwsbericht online komt. Daarbij kunnen de ambassadeurs via *Plek* een afspraak inplannen met de buddy of een vraag stellen waarbij de buddy of een andere ambassadeur kan reageren. Zie figuur 8 voor een voorbeeld van het gepersonaliseerde *Plek* platform.

Week	Taak	Wie
Week 27	Aanmelden bij Plek en een gepersonaliseerd platform maken	Communicatieafdeling
Week 28	Basisprofielen van de ambassadeurs aanmaken en daarna een link versturen	Buddy
Week 29	De basisprofielen aanvullen	Ambassadeurs
Week 30	De Plek app downloaden op de mobiele telefoon	Ambassadeurs
Week 31	Documenten en welkom mededeling plaatsen op Plek	Buddy
Week 32	Eventueel (nieuwe) functies toevoegen of verwijderen	Buddy

Tabel 8. Planning community app (auteur, 2020)



Figuur 8. Dummy gepersonaliseerd platform Plek (Plek, 2020)

8.4 Kosten en opbrengsten

In deze paragraaf staan de kosten en opbrengsten van het RVB die komen kijken bij het uitvoeren van de vier aanbevelingen. Het past niet in de budgettaire mogelijkheden van de communicatie-afdeling om een nieuwe medewerker aan te nemen, daarom blijven de kosten zo laag mogelijk. De communicatie-afdeling kan kosten besparen door een meewerkstagiair(e) aan te nemen die de rol van de buddy op zich neemt.

Kosten

Het RVB kan het implementatieplan niet uitvoeren zonder kosten te maken. Het RVB kan geld besparen door een meewerkstagiair(e) aan te nemen. Op de website van *P-Direkt* staat dat het aannemen van een meewerkstagiair(e) het RVB circa € 628,- per maand kost o.b.v. een 36-urige werkweek. Het RVB neemt jaarlijks twee keer een meewerkstagiair(e) aan voor vijf maanden. Dus dit betekent dat het RVB €6.280,- kwijt is aan een meewerkstagiair(e) voor tien maanden. Hiermee bespaart het RVB de kosten van een extra medewerker die circa vijf keer zoveel zijn. Op de website van *Indeed* staat dat een extra communicatiemedewerker in de regio Den Haag circa €2.350,- per maand kost. Dit komt neer op €28.200,- per jaar. Met het jaarlijks inzetten van twee meewerkstagiairs bespaart het RVB €21.920,- ten opzichte van het aannemen van een extra communicatiemedewerker. Voor de community app bedragen de kosten maandelijks €45,- per blok van tien gebruikers. Rekening houdend met zeventien ambassadeurs bedragen de totale kosten €1.080,- per jaar. De totale kosten voor het implementeren van de buddy en de community app bedragen €7.360,-.

Opbrengsten

De aanbevelingen zorgen ervoor dat de ambassadeurs beter hun rol kunnen vervullen, waardoor de investering rendeert. Hierdoor kunnen de ambassadeurs meer taken uitvoeren wat allerlei voordelen oplevert voor het RVB, zoals betere samenwerkingsverbanden, een hogere gunfactor bij de relaties en meer zichtbaarheid bij stakeholders. De ambassadeurs ontwikkelen door het invoeren van een buddy en een community app betere vaardigheden en meer kennis. De ambassadeurs zijn in dit geval beter geëquipeerd, waardoor de communicatieafdeling mag verwachten dat de ambassadeurs twaalf keer per jaar op sociale media iets posten, zes keer per jaar op een evenement of congres staan, vier keer per jaar een artikel voor een vakblad schrijven of een interview voor radio/TV geven (zie paragraaf 1.1). De communicatieafdeling kan een vinger aan de pols houden om te kijken of de zichtbaarheid van de ambassadeurs vergroot en het imago positief veranderd. Als dit niet het geval is dan moet de communicatieafdeling de inspanningen intensiveren en kijken of de eerste verwachting niet te hoog is gegrepen. Het is belangrijk voor het RVB dat de verwachtingen een gewenst resultaat opleveren, omdat ze kampen met een imagoprobleem (zie paragraaf 2.2). Door meer ondersteuning op verschillende vlakken bespaart dit de ambassadeurs veel tijd en kunnen ze sneller en beter de samenwerkingsverbanden van het RVB bevorderen.

Literatuurlijst

- Adams, S. & Van Staa, A. (2010). Internet & kwalitatief onderzoek. KWALON 44 (2010, jaargang 15, nr. 2)
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Baarda, B., & Bakker, E. (2018). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* (4de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Bade, D. (2009). Ethos, logos, pathos or sender, message, receiver? A problematological rhetoric for information technologies. *Cataloging & Classification Quarterly*, 47(7), 612-630. doi:10.1080/01639370903111981
- Bogaerts, S., & Poiesz, T. (2007 april). *Het Triade-model*. Geraadpleegd op 19 mei 2020, van <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03070782>
- Braet, A. (2007). *De redelijkheid van de klassieke retorica. De bijdrage van klassieke retorici aan de argumentatietheorie*. Leiden: University Press.
- Brinkman, J. (2014). *De vragenlijst* (3de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Carlston, D. E. (2013). *The Oxford Handbook of social cognition*. New York: Oxford University Press.
- Chaiken, S. (1980). Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion. *Journal of personality and social psychology*, 39(5), 752. doi:10.1037/0022-3514.39.5.752
- Cialdini, R. B. (1984). *Influence: The Psychology of Persuasion*. Amsterdam: HarperCollins.
- Cialdini, R.B. (2009). *Invloed. De zes geheimen van overtuigen* (5de druk). Amsterdam: Boom Uitgevers Amsterdam.
- Coebergh, P. H. (2015). *De Communicatieprofessional*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Demirdöğen, Ü. D. (2010). The Roots of Research in (political) Persuasion: Ethos, Pathos, Logos and the Yale Studies of Persuasive Communications. *International Journal of Social Inquiry*, 3(1), 189-201. Geraadpleegd op 18 maart 2019, van <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423904068.pdf>
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (2007). The advantages of an inclusive definition of attitude. *Social cognition*, 25(5), 582-602. doi:10.1521/soco.2007.25.5.582]
- Fennis, B. M., & Stroebe, W. (2015). *The Psychology of Advertising*. New York: Routledge.
- Floor, J. M. G. van, Raaij, W. F., & Bouwman, M. (2015). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

- Greenwald, A. G. (1968). Cognitive learning, cognitive response to persuasion, and attitude change. *Psychological foundations of attitudes*, 147-170. Opgevraagd van https://faculty.washington.edu/agg/pdf/Gwald_PFOA_Ch6_1968.OCR.pdf
- Hovland, C. I. (1951). Changes in attitude through communication. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(3), 424-437. doi:10.1037/h0055656
- Jones, J.G. & Simons, H.W. (2017). *Persuasion in society*. New York/Oxon: Routledge
- Kaptein, M. (2012). *Digitale verleiding: hoe beïnvloedingsprofielen de online marketing op z'n kop zetten*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Kashif, M., Sarifuddin, S., & Hassan, A. (2015). Charity donation: intentions and behaviour. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(1), 90-102. doi:10.1108/mip-07-2013- 0110
- Lam, S. (2018). *Medewerkers als online ambassadeurs* (1ste editie). Zaltbommel, Nederland: Haystack.
- Leith, S. (2012). *Words like loaded pistols. Rhetoric from Aristotle to Obama*. New York: Basic Books.
- Meier, U., & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek* (3de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Petty, R. E., & Brinol, P. (2010). Attitude change. *Advanced social psychology: The state of the science*, 217-259.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and Persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. New York: Springer-Verlag.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1979). Issue involvement can increase or decrease persuasion by enhancing message-relevant cognitive processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(10), 1915-1926. doi:10.1037/0022- 3514.37.10.1915
- Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., ... Kirkman, E. (2014). *EAST: four Simple Ways to Apply Behavioural Insights*. Geraadpleegd van <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>
- Trompenaars, F., & Coebergh, P. H. (2014). *100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools*. Oxford: Infinite Ideas Limited.
- Verhoeven, J. (2012). *Medewerkers als merk-ambassadeurs op sociale media*. Swocc.nl. <https://www.swocc.nl/wp-content/uploads/2013/05/120329-Merk-Reputatie-Medewerkers-als-merkambassadeurs-op-sociale-media.pdf>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Wijaya, B. S. (2015). The development of hierarchy of effects model in advertising. *International Research Journal of Business Studies*, 5(1). doi: 10.21632/irjbs.5.1.7