****

Woord vooraf

Geachte lezer,

Toen ik hoorde dat ik mijn afstudeeronderzoek bij de Organisatie X mocht doen, sprong ik een gat in de lucht. Ik mocht onderzoek gaan doen bij een Organisatie X waar iedereen een mening over heeft. Ik was zo blij als een klein kind, omdat dit interne onderzoek aansluit bij mijn vervolgstudie: Psychologie. Mij was verteld dat ik de medewerkersbetrokkenheid bij het, toen nog voor mij onbekende programma, Programma Y mocht onderzoeken. Dit is uiteindelijk veranderd in een onderzoek naar het werven van ambassadeurs voor dit programma. Ik voel mij vereerd dat ik op deze manier een bijdrage kan leveren aan het werven van meer ambassadeurs voor het programma.

Bij de start van dit onderzoek kreeg ik de mogelijkheid om een kijkje te nemen in de keuken van de Organisatie X. Ik mocht drie diensten meedraaien bij de Organisatie X. Tijdens deze drie diensten heb ik van alles meegemaakt en is mijn beeld van de Organisatie X veranderd.

Naast deze ervaring wil ik iedereen bedanken die mee geholpen heeft aan het tot stand komen van dit eindresultaat.

Ik wens u veel leesplezier.

Anouk Boermans

Gouda, 3 juni 2019

Inhoudsopgave

1. **Probleemformulering p.6**

1.1 Aanleiding p.6

1.2 Probleemstelling p.7

1.3 Doelstelling p.7

1.4 Deelvragen p.8

1.5 Doelgroep p.8

 1.5.1 Onderzoeksdoelgroep p.9

1.6 Beperkingen p.9

1. **Situatieschets p.11**

2.1 Organisatie X p.11

2.2 Structuur p.11

2.3 Strategie p.12

2.4 Belang van Programma Y p.12

2.5 Communicatiestructuur p.13

2.6 Communicatiemiddelen p.13

2.7 Personeel p.14

2.8 Slot p.15

1. **Theoretisch Kader p.16**

3.1 Literatuur p.16

3.2 Conceptueel model p.18

 3.2.1 ELM p.19

3.3 Hypotheses p.20

1. **Methodologie p.22**

4.1 Methode p.22

4.1.1. Kwalitatief onderzoek p.23

4.2 Datacollectie p.23

 4.2.1 Deelvraag 1 p.23

 4.2.2 Deelvraag 2 p.24

4.3 Operationalisatie p.26

 4.3.1 Hypotheses p.27

1. **Resultaten p.28**

5.1 Huidige manier van werven p.28

 5.1.2 Welke kanalen p.28

 5.1.3 Welke boodschap p.28

 5.1.4 Ambassadeurs p.28

 5.1.5 Wie werven p.29

5.2 Motivatie p.29

 5.2.1 Persoonlijke relevantie p.29

 5.2.2 persoonlijke verantwoordelijkheid p.29

 5.2.3 Behoefte aan nieuwe kennis p.30

5.3 Vermogen p.30

 5.3.1 Begrijpelijkheid van de boodschap p.30

 5.3.2 Externe afleidingen p.30

 5.3.3 Voorkennis van de ontvanger p.31

 5.3.4 Presentatie van de boodschap p.31

5.4 Aard cognitieve verwerking p.32

 5.4.1 Oorspronkelijke houding p.32

 5.4.2 Argumentatiekwaliteit in de boodschap p.33

 5.4.3 cognitieve verwerking p.33

1. **Conclusies p.34**

6.1 Huidige manier van werven p.34

 6.1.1 beantwoording eerste deelvraag p.34

6.2 Informatieverwerking p.35

 6.2.1 Motivatie p.33

 6.2.2 Vermogen p.33

 6.2.3 Aard cognitieve verwerking p.36

 6.2.4 Centrale of perifere route p.36

6.3 Hypotheses p.37

6.4 Beantwoording tweede deelvraag p.38

1. **Aanbevelingen p.39**

7.1 Plan van aanpak p.39

 7.1.1 Manier van communiceren p.39

 7.1.2 Boodschap p.39

 7.1.3 Promotiemateriaal p.40

 7.1.4 Praktische planning p.41

7.2 Vervolgonderzoek p.41

7.3 Beantwoording probleem- en doelstelling p.41

1. **Implementatie p.43**

8.1 Pr-campagne p.43

 8.1.1 Voorbereiding p.43

 8.1.2 Match van de boodschap en strategie p.44

 8.1.3 Maak het aantrekkelijk p.44

 8.1.4 Draaiboek p.45

8.2 Kosten en opbrengsten p.46

 8.3.1 Kosten p.46

 8.3.2 Opbrengsten p.47

**Bronnenlijst p.48**

**Bijlagen p.51**

Samenvatting

De opdrachtgever van dit onderzoek is de programmaleiding van Programma Y bij Organisatie X. Het programma Y heeft als hoofddoel om de verbinding met de samenleving te verbeteren. Om dit programma uit te dragen, maakt de programmaleiding gebruik van ambassadeurs. Echter ontbreekt het de programmaleiding aan kennis over de manier waarop zij communicatie kan inzetten om meer ambassadeurs te werven. De situatieschets beschrijft de krachten die het werven van ambassadeurs beïnvloeden en het belang van Programma Y.

Dit probleem leidt tot de volgende probleemstelling: Hoe kan de programmaleiding van Programma Y bij de Organisatie X ambassadeurs werven voor dit programma? Dit onderzoek heeft als doel inzicht te geven in de huidige manier van werven om teneinde een communicatieadvies te schrijven over hoe de programmaleiding communicatie kan inzetten voor het werven van ambassadeurs. De onderzoeksdoelstelling splits zich op in twee deelvragen.

Het theoretisch kader schets verschillende theorieën over werven en overtuigen door verklarende en beschrijvende theorieën uiteen te zetten. Dit onderzoek hanteert het Elaboration Likelihood Model als centrale theorie, omdat deze theorie de beschreven theorieën samenbrengt. Aan de hand van deze theorie stelt dit onderzoek drie hypotheses op. Deze toets dit onderzoek aan de hand van het centrale model. Met behulp van kwalitatief onderzoek, aan de hand van zestien face-to-face interviews, beantwoordt dit onderzoek de deelvragen.

Uit de resultaten blijkt dat de huidige manier van werven verloopt via de hiërarchische communicatielijn. Ten tweede blijkt dat de respondenten Programma Y overwegend kennen. Ten derde geven de doelgroep A aan de ruimte om informatie te delen te zien en daarmee ook te geven. De Doelgroep C en doelgroep D zien deze ruimte niet. Tenslotte geven respondenten aan het einde van het interview aan, overwegend positief tegenover het ambassadeurschap te staan.

Naar aanleiding van de resultaten concludeert dit onderzoek dat de huidige manier van werven verloopt via de hiërarchische communicatiestructuur en dat deze manier van werven niet aansluit op de beoogde manier van werven. Daarnaast hebben de respondenten wel de *motivatie* voor het ambassadeurschap, maar beschikken overwegend niet over het *vermogen*. Tenslotte gaat de informatieverwerking bij de doelgroep A en doelgroep B via de centrale route en bij Doelgroep C en doelgroep D via de perifere route.

Op basis van de resultaten en de conclusies doet dit onderzoek de volgende aanbevelingen. Ten eerste stel een plan op voor het persoonlijk, face-to-face, werven van ambassadeurs. Ten tweede gebruik promotiemateriaal in de vorm van bannerpennen, posters en doppers ter ondersteuning van de persoonlijke communicatie. Tenslotte verricht vervolgonderzoek. Op basis van deze aanbevelingen maakt dit onderzoek een implementatieplan waar communicatiemiddelen zoals een draaiboek, posters, bannerpennen en een FAQ deel van uitmaken.

1. Probleemformulering

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor het lage aantal van ambassadeurs voor het programma Y bij de Organisatie X. De aanleiding is de onbekendheid van het programma en de onwetendheid van de programmaleiding hoe meer ambassadeurs te werven. Doelstelling van het onderzoek is om de Organisatie X advies te geven hoe de programmaleiding communicatie kan inzetten om meer ambassadeurs te werven. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit doelgroep A, doelgroep B, doelgroep C en D van een viertal teams binnen de Organisatie X.

# Aanleiding

1. *Weggelaten i.v.m. anonimiteit*

Aan de hand van een door de landelijke programmaleiding geschreven manifest, gericht aan de medewerkers, geeft deze programmaleiding een aanzet om de doelen van Programma Y te verwerkelijken. In dit manifest pleit zij ervoor om daartoe een beweging van onderaf te creëren, een bottom-up benadering (zie bijlage I.1, afbeelding I.2). Gedurende de looptijd van het programma constateerde de programmaleiding dat het inzien van de medewerkers in de noodzaak van Programma Y en de implementatie daarvan meer tijd kost. Daarom besloot de programmaleiding het programma te verlengen van 2018 tot 2020 (zie bijlage I.1, afbeelding I.3).

Binnen Organisatie X X in Nederland stelde de landelijke programmaleiding een eindverantwoordelijke aan voor de uitwerking en implementatie van Programma Y. Zo ook bij de Organisatie X. Naast het gebruik van intranet en een nieuwsbrief om het programma aan te jagen, zette Organisatie X vanaf 2017 ambassadeurs in. Ambassadeurs zijn medewerkers die het programma uitdragen op de werkvloer en andere collega’s motiveren ditzelfde te doen (zie bijlage I.1, afbeelding I.4). Uit vooronderzoek blijkt dat het inzetten van ambassadeurs werkt (zie bijlage I.2, gespreksverslagen 1 t/m 4). Momenteel telt Organisatie X dertig ambassadeurs (zie bijlage I.1, afbeelding I.5) op zesduizend medewerkers (zie bijlage I.1, afbeelding I.6). Uit eerder onderzoek van Warnar (2018) bij Organisatie X bleek de doelgroep Programma Y niet of nauwelijks kennen. Om de doelen van Programma Y vóór 2020 te behalen wil de opdrachtgever, de programmaleiding van Organisatie X, weten hoe zij ambassadeurs kan werven voor het programma.

# Probleemstelling

Warnar (2018) adviseert, in het hierboven vermelde onderzoek, om ambassadeurs aan te stellen. Tot op heden lukt het de programmaleiding van Organisatie X niet om genoeg ambassadeurs te werven. Dit blijkt uit het huidige aantal van dertig ambassadeurs (zie bijlage I.1, afbeelding 1.5) en de (on)bekendheid van het programma bij de medewerkers van Organisatie X (Warnar, 2018).

De programmaleiding van Organisatie X ziet in dat ambassadeurs nodig zijn voor het behalen van de doelen van Programma Y. Zij heeft de overtuiging dat ambassadeurs de informatie van Programma Y als een lopend vuurtje helpen te verspreiden (zie bijlage I.2, gespreksverslag 5). Uit kennismakingsgesprekken met een aantal doelgroep A van Organisatie X blijkt dat zij weten van het bestaan van Programma Y door persoonlijke communicatie met een van de ambassadeurs (zie bijlage I.2, gespreksverslagen 1 t/m 4). Het inzetten van ambassadeurs werkt. Belangrijk is meer ambassadeurs te werven om zodoende Programma Y breder bekend te maken. Dit leidt ertoe dat de medewerkers Programma Y toepassen in hun dagelijkse werk en daardoor de verbinding tussen de Organisatie X X en de samenleving verbetert. Hoe Organisatie X X de ambassadeurs moet werven, weet zij niet. Daarom luidt de probleemstelling van dit onderzoek:

*Hoe kan de programmaleiding van Programma Y bij de Organisatie X X ambassadeurs werven voor dit programma?*

# Doelstelling

Wanneer de Organisatie X beschikt over meer ambassadeurs biedt dit de mogelijkheid de kennis van Programma Y onder de medewerkers te vergroten. De Organisatie X heeft als doelstelling dat alle doelgroepen Programma Y toepassen in hun dagelijks werk, met als uiteindelijk doel de relatie tussen met de doelgroep en de Organisatie X te verbeteren.

De onderzoeksdoelstelling is de programmaleiding van Organisatie X te adviseren over welke manier van communicatie kan leiden tot het werven van meer ambassadeurs voor Programma Y. Op dit moment ontbreekt het de programmaleiding aan voldoende kennis over welke manier van communicatie en de manier waarop zij communicatie kan inzetten om ambassadeurs te werven. Wanneer zij hiervan op de hoogte is, kan zij communicatie beter inzetten om ambassadeurs te werven. Daarom luidt de onderzoeksdoelstelling:

*Inzicht geven in de manier waarop de programmaleiding van Programma Y van Organisatie X nu medewerkers werft voor het ambassadeurschap van het programma, teneinde een communicatieadvies te geven over hoe de programmaleiding communicatie kan inzetten om de medewerkers te werven als ambassadeur voor dit programma.*

# Deelvragen

De onderzoeksdoelstelling bestaat uit twee delen. Aan de hand hiervan stelt dit onderzoek deelvragen op.

1. Wat is de huidige manier waarop de programmaleiding van Organisatie X ambassadeurs werft voor Programma Y?

Het antwoord op deze deelvraag geeft richting aan de aanbevelingen. De huidige manier van werven van ambassadeurs geeft aan welke vorm van communicatie de programmaleiding hanteerde. Deze manier behaalde nog niet het gewenste effect. Door rekening te houden met deze gehanteerde vorm van communicatie, kan dit onderzoek andere manieren van communicatie aanbevelen.

1. Welke manier van communicatie kan leiden tot het werven van ambassadeurs voor de Programma Y?

Het antwoord op deze deelvraag geeft inzicht in de manier waarop de programmaleiding communicatie kan inzetten om ambassadeurs te werven voor Programma Y. Bij het inzicht over welke manier van communiceren kan leiden tot het werven van ambassadeurs biedt dit de programmaleiding een hogere kans voor het behalen van de doelen van Programma Y.

# Doelgroep

De Organisatie X bestaat uit 29 teams met daarin 6.089 medewerkers met diverse functies (zie bijlage I.6). De opdrachtgever verzocht het onderzoek plaats te laten vinden in een viertal teams met in totaal 473 medewerkers (zie tabel 1.1). Binnen deze teams richt dit onderzoek zich op vier functies, waaronder de leidinggevende, de doelgroep A, van het betreffende team en medewerkers met uitvoerende taken. Dit zijn de doelgroep B, Doelgroep D van Organisatie X en Doelgroep C.

*Tabel 1.1: Aantal werknemers per functie, per team (auteur, 2019)*

*Verwijderd i.v.m. anonimiteit*

Vanuit de bottom-up gedachte richt de werving van ambassadeurs zich op de hierboven beschreven medewerkers met uitvoerende taken (zie bijlage I.1, afbeelding I.4). Hiernaast richt dit onderzoek zich ook op de doelgroep A. De doelgroep A bekleedt een beslissende functie en is verantwoordelijk voor de werkzaamheden van zijn teamleden. Daarnaast dient de doelgroep A goedkeuring te verlenen voor de taken van het ambassadeurschap.

## Onderzoeksdoelgroep

*Verwijderd i.v.m. anonimiteit*

Om de validiteit te waarborgen richt dit onderzoek zich enkel op de bovengenoemde teams en functies binnen deze teams. In totaal maakt dit een onderzoeksdoelgroep van zestien respondenten.

# Beperkingen

Het onderzoek vindt plaats binnen een van tevoren afgesproken periode. Dit onderzoek start op 11 februari 2019 en loopt tot 27 mei 2019. Informatie met betrekking tot Programma Y die na deze periode beschikbaar komt, is niet in dit onderzoek meegenomen.

Binnen Organisatie X richt dit onderzoek zich op vier teams. Dit onderzoek focust zicht, naar vraag van de opdrachtgever, op deze teams. Daarmee kan dit onderzoek niet spreken van validiteit van de uitkomst van dit onderzoek voor andere teams binnen Organisatie X .

Binnen deze te onderzoeken teams richt dit onderzoek zich enkel op de functie doelgroep A, B, C en D. Dit is relevant vanwege de uitkomst van dit onderzoek. Hiermee beperkt het advies zich uiteindelijk ook tot deze functies. Vanwege deze beperking kan dit onderzoek niet spreken van validiteit van de uitkomst voor andere functies binnen de Organisatie X.

1. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die het werven van ambassadeurs beïnvloeden. Zoals de hiërarchische Organisatie X-structuur en de huidige vorm van communicatie met bijbehorende middelen als intranet en een nieuwsbrief. Analyse van de context laat de noodzaak zien van Programma Y. Logischerwijs zou deze situatieschets de huidige manier van werven beschrijven. Omdat deze informatie niet beschikbaar is, neemt dit onderzoek de huidige manier van werven op in een deelvraag en werkt dit uit aan de hand van een interview met de programmaleiding.

# Organisatie X

*Verwijderd i.v.m. anonimiteit*

# Structuur

*Verwijderd i.v.m. anonimiteit*

Bij Organisatie X werken 6.089 mensen (zie bijlage I.1, afbeelding I.7). Het organogram geeft een overzichtelijke weergave van deze structuur (zie bijlage II.1, afbeelding II.2).

Naast de Organisatie X en de structuur is het van belang om de inhoud van het programma te kennen. Dit biedt meer inzicht in de behoefte van dit onderzoek.

*Verwijderd i.v.m. anonimiteit*

# Strategie

Met Programma Y wil de Organisatie X de verbinding van de Organisatie X met de samenleving verbeteren. De Organisatie X is er voor iedereen in een diverse samenleving. De landelijke programmaleiding onderscheidt in dit hoofddoel drie subdoelen. Namelijk een *betere verbinding* van de Organisatie X met alle groepen in de samenleving. Dit om het vertrouwen en de legitimiteit van de Organisatie X te waarborgen. Daarnaast *variëteit* waarbij een gevarieerd samengesteld personeelsbestand van belang is voor uitvoering van het werk en de acceptatie vanuit de samenleving. Tot slot *gelijkwaardigheid*. De Organisatie X is van en voor iedereen. Hierbij spelen een cultuur waarbij iedereen zichzelf kan zijn (inclusieve cultuur) en een betere aanpak van discriminatie een belangrijke rol. (zie bijlage I.1, afbeelding I.1) De landelijke programmaleiding communiceert deze vier doelen naar haar medewerkers en naar de buitenwereld als vier speerpunten:

* het versterken van de verbinding met de samenleving;
* de strijd tegen discriminatie;
* het ontwikkelen van een inclusievere werkcultuur bij de Organisatie X;
* meer variëteit in de teams**.**

Om intern deze doelen te verwezenlijken, schreef de landelijke programmaleiding een manifest gericht aan de medewerkers. Hierin pleit zij voor het creëren van een beweging van onderaf, een bottom-up benadering, voor het slagen van het programma (zie bijlage I.1, afbeelding I.2). Hier geeft Organisatie X invulling aan door het inzetten van ambassadeurs. Een ambassadeur is een medewerker met uitvoerende functies die het programma uitdraagt en andere collega’s motiveert ditzelfde te doen (zie bijlage I.1, afbeelding I.4).

Oorspronkelijk had het programma een looptijd tot 2018. In het “Eindverslag Programma Y” schrijft de programmaleiding Programma Y te verlengen om de doelen te behalen en te kunnen implementeren (zie bijlage I.1, afbeelding I.3). Hierbij geeft zij aan dat het programma nog niet concreet genoeg is en dat de borging, dus het in praktijk tot uitvoering brengen van het programma bij de doelgroep, nog niet behaald is. Om deze redenen is het programma verlengd tot 2020.

# Belang van Programma Y

Het Ministerie van Justitie en Veiligheid stelde eind 2018 een personeelsbeleid met diversiteit als doel op. Diversiteit is daarmee een van de zeven punten van het nieuwe personeelsbeleid van de Rijksoverheid. Daarnaast wil de overheid dat alle medewerkers bewuster nadenken over een inclusieve werkomgeving (Rijksoverheid, 2018). Verder toont het ministerie in het regeerakkoord van 2017-2021 een bijdrage aan de diversiteit van de Organisatie X. Hierin staat beschreven dat de Organisatie X extra geld krijgt om de diversiteit binnen de Organisatie X X te vergroten (VVD, CDA, D66 & ChristenUnie, 2017).

Het etnisch profileren staat ook bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid op de agenda. In een brief geschreven op 4 oktober 2016 schrijft de zij aan de kamer hierover:
*“Het voorkomen van etnisch profileren - al dan niet onbewust of incidenteel - is zoals gesteld van cruciaal belang voor de legitimiteit van het optreden van de Organisatie X, het maatschappelijk vertrouwen van eenieder in de Organisatie X en effectief Organisatie X optreden”* (Van der Steur, 2016). Het regeerakkoord en de kamerbrief geven uiting aan de noodzaak voor het uitdragen van de doelen van Programma Y.

# Communicatiestructuur

De communicatiestructuur van Programma Y volgt de algemene communicatiestructuur binnen de Organisatie X. Bij het communiceren over Programma Y spelen de doelgroep A een belangrijke rol. Zij zijn verantwoordelijk voor het doorgeven van informatie van de werkvloer, in zijn algemeenheid en in dit kader met betrekking tot Programma Y, aan de chef. Daarnaast is doelgroep A verantwoordelijk voor het ondersteunen van initiatieven binnen het team. Op deze manier wil de Organisatie X de beweging van onderaf stimuleren (zie bijlage II.1, afbeelding II.6).

# Communicatiemiddelen

De Organisatie X beschikt over intranet, waarop informatie met betrekking tot de Organisatie X, het werk en de medewerkers van de Organisatie X staat. Als onderdeel van het intranet, maakt de Organisatie X ook gebruik van een SharePoint, een platform, waar de Organisatie X onderling informatie kan delen, zoals artikelen, documenten, filmpjes en PowerPoints. Het personeel heeft de mogelijkheid zelf een pagina aan te maken. Programma Y heeft een eigen pagina (zie bijlage II.1, afbeelding II.7). Hierop communiceert de programmaleiding voornamelijk de inhoud van het programma. Een klein onderzoek naar de bezoekersaantallen van verschillende pagina’s bij Organisatie X levert het resultaat beschreven in onderstaande tabel op (zie tabel 2.6.1). Hieruit blijkt dat de Sharepoint-pagina van Programma Y gemiddeld 44 bezoekers heeft per maand. In vergelijking met de andere pagina’s is dit een laag aantal. Op de pagina van Programma Y is een pagina voor ambassadeurs. Op deze pagina staat niks beschreven (zie bijlage II.1, afbeelding II.8).

*Tabel 2.6.1: Aantal weergeven Sharepoint-pagina’s (auteur, 2019)*

|  |  |
| --- | --- |
| Pagina op Sharepoint | Aantal weergaven |
| Verwijderd i.v.m. anonimiteit | 2.200 |
| Verwijderd i.v.m. anonimiteit | 306 |
| Verwijderd i.v.m. anonimiteit | 154 |
| Verwijderd i.v.m. anonimiteit | 113 |
| Programma Y landelijk | 57 |
| Programma Y  | 44 |

*Opmerking:* Gegevens afkomstig uit interne documenten (zie bijlage II.2)

Daarnaast verstuurt de Organisatie X vanuit Programma Y nieuwsbrieven via de e-mail naar geïnteresseerden en Organisatie X-medewerkers die zich hiervoor hebben aangemeld (zie bijlage II.1 afbeelding II.6). De programmaleiding verstuurde begin 2019 eenmalig aan alle medewerkers van Organisatie X de nieuwsbrief. In deze nieuwsbrief verzocht de programmaleiding de medewerkers zich aan te melden voor vervolg nieuwsbrieven met betrekking tot Programma Y (zie bijlage II.2, afbeelding II.9). Deze nieuwsbrief verscheen, vanaf september 2017, vier keer (zie bijlage II.1, afbeelding II.10). Eind januari 2019 telde de nieuwsbrief 294 abonnees (zie bijlage II.1, afbeelding II.11). In verhouding met de 6.089 medewerkers die de programmaleiding wil bereiken, is dit een klein aantal. De huidige communicatie vanuit Programma Y verloopt nu vooral via het Sharepoint en de nieuwsbrief (zie bijlage II.1, afbeelding II.12).

# Personeel

In totaal bestaat het programma uit zeven medewerkers die gezamenlijk drie fte (aan tijd) besteden aan Programma Y (zie bijlage II.2, afbeelding II.6). Deze mensen dragen binnen Organisatie X verantwoordelijk voor het werven van ambassadeurs.

Voorafgaand aan dit onderzoek vond een vooronderzoek plaats aan de hand van kennismakingsgesprekken met vier doelgroep A binnen Organisatie X. Uit deze kennismakingsgesprekken blijkt dat het werken met ambassadeurs effect heeft. De doelgroep A kennen het programma door persoonlijk contact te hebben met een ambassadeur (zie bijlage I.2, gespreksverslagen 1 t/m 4). Eind 2018, na een looptijd van het programma van drie jaar, telde het programma dertig ambassadeurs (zie bijlage I.1, afbeelding I.5). Dit aantal blijkt te weinig om het programma te implementeren (zie bijlage I.1, afbeelding I.3). Daarnaast blijkt uit onderzoek van Warnar (2018) dat doelgroep A het programma inhoudelijk beter kennen, dan doelgroep. De kennis over Programma Y blijft oppervlakkig onder de doelgroep. Hieruit valt op te maken dat Organisatie X meer ambassadeurs nodig heeft om zodoende meer doelgroep te bereiken, de inhoud en de doelstelling van het programma kenbaar te maken.

# Slot

Kort gezegd is het uiteindelijke doel van Programma Y de verbinding tussen de Organisatie X en de samenleving te verbeteren. Vanwege het niet behalen van deze doelen is de looptijd van Programma Y verlengd van 2018 tot 2020. Dit onderzoek richt zich op Organisatie X. Daarbinnen is drie fte verantwoordelijk voor de uitwerking van het programma binnen de eenheid. Ambassadeurs dragen bij aan het behalen van de gestelde doelen. Organisatie X telt nu dertig ambassadeurs. Dit aantal is te weinig omdat blijkt dat het programma bij de doelgroep op straat nog niet bekend is. De programmaleiding maakt Programma Y nu bekend door Intranet, Sharepoint en nieuwsbrieven. Deze communicatiemiddelen hebben een laag effect.

1. Theoretisch Kader

De belangrijkste stromingen in theorie over welke manier van communicatie kan leiden tot het werven van ambassadeurs betreffen theorieën over werven en overtuigen door verklarende en beschrijvende theorieën die hiervoor relevant zijn. Theorie van Sherif, Sherif & Nebergall (1965), Guenguen et al. (2002), McGuire (1976), Cialdini et al. (1978), Petty en Cacioppo (1986), Azjen (1991), Poiesz (1999) en Joule, Girandola & Bernard (2007) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het Elaboration Likelihood Model, omdat deze theorie alle theorieën samenvoegt tot een theorie over overtuigen. Deze centrale theorie veronderstelt dat de Organisatie X het probleem kan verbeteren door een hoog *vermogen* en *motivatie* van de ontvangers, waardoor de informatieverwerking via de centrale route gaat. Dit leidt tot een blijvende verandering in gedrag. Deze mogelijke verbeteringen komen terug in drie hypothesen.

# Literatuur

Dit onderzoek richt zich tot het werven van ambassadeurs. De theorieën over het werven van de doelgroep verdelen zich in beschrijvende en verklarende theorieën. Beschrijvende theorieën kunnen dit onderzoek helpen bij de implementatie. Verklarende theorieën helpen dit onderzoek om het probleem, het werven van meer ambassadeurs, op te lossen. Een beschrijvende theorie is the Six principles of Influence van Cialdini (2009). Deze theorie beschrijft het proces van overtuigen vanuit een Organisatie X waarbij de theorie rekening houdt met zes principes die invloed kunnen hebben op dit overtuigingsproces. Deze theorie kan van toepassing zijn in dit onderzoek bij het implementatieplan, omdat deze theorie handvatten biedt voor keuzes voor het beïnvloeden van de medewerkers waardoor zij zich aanmelden als ambassadeur.

Naast beschrijvende theorieën bieden onderzoekers ook verklarende theorieën. De eerste verklarende theorie is de Social Judgement Theory van Sherif, Sherif & Nebergall (1965). Deze theorie verklaart de manier hoe een ontvanger een boodschap beoordeelt en zijn gedrag hierop aanpast. Hierbij houden Sherif et al. (1965) rekening met omstandigheden die van belang zijn bij het verwerken van de boodschap. Deze theorie gaat uit van *ego-involvement*, dit staat voor de mate van persoonlijke betrokkenheid bij het onderwerp. Bij deze bepaling nemen Sherif et al. (1965) drie componenten mee die dit beïnvloeden. Het aspect van acceptatie, afwijzing en vrijblijvendheid. Deze aspecten bepalen in combinatie met de *ego-involvement* de gedragsverandering (Sherif et al., 1965). Guéguen, Pascual, Jacob & Morineau (2002) voegen extra bewijs toe aan deze theorie dat de *vrije wil* effect heeft op de verandering in houding van de consument. Zij stellen dat wanneer een consument het idee heeft dat hij iets uit vrije wil doet, hij waarschijnlijk zijn houding ten opzichte van het product of de dienst positief verandert (Guéguen et al., 2002).

O’Keefe (2016) bekritiseert de theorie van Sherif et al. (1965). O’Keefe stelt dat het lastig is om het *ego-involvement* en de aspecten per verschillend onderwerpte meten. Hierdoor is het lastig om deze theorie toe te passen op grote groepen mensen (O’Keefe, 2016). Volgens O’Keefe is een aspect geen gegeven voor het voorspellen van gedrag. Aangezien de programmaleiding van Programma Y een grote groep medewerkers wil bereiken, is deze theorie niet geschikt genoeg voor dit onderzoek.

Het information-processing model van McGuire (1976) beschrijft in tegenstelling tot de Social Judgement Theory acht stappen van het verwerken en het beoordelen van een boodschap. McGuire (1976) richt zich hierbij onder andere op presentatie, bekendheid, begrijpelijkheid en acceptatie. De Social Judgment Theory en het information-processing model (McGuire, 1976) analyseren beide het verwerken van een boodschap. Het model van McGuire kan van toepassing zijn bij dit onderzoek, omdat het handig is om te weten welke stappen van informatie verwerken er zijn volgens McGuire (1976). De doelgroep kan de informatie over de ambassadeurs mogelijk via deze stappen verwerken.

Een andere manier van overtuigen beschrijven Cialdini, Cacioppo, Bassett en Miller (1978). Deze vier beschrijven een principe waarbij ze een consument overtuigen om een keuze te maken. Bij dit “*low-ball*” principe misleidt de zender de ontvanger met valse voordelen of het niet noemen van de nadelen. Hierbij hanteren deze vier de theorie waarbij de consument blijft bij zijn eerste beslissing (Cialdini et al., 1978). Deze theorie kan van toepassing zijn bij Programma Y, echter kan dit onderzoek aan de hand van deze theorie geen duidelijk beeld van de benodigde communicatie scheppen voor het overtuigen van medewerkers.

Het *Elaboration Likelihood Model* (ELM) van Petty en Cacioppo (1986) beschrijft de manier waarop mensen houdingen vormen en gedrag vertonen aan de hand van een boodschap. Hierbij onderscheiden Petty en Cacioppo twee routes die een communicatieboodschap aflegt bij de ontvanger. Een ontvanger vormt een houding door ervaringen en motivatie (Petty & Cacioppo, 1986). Daarnaast nemen zij twee aspecten mee in het verwerken van een boodschap. Hierbij kijken de onderzoekers naar de *motivatie* en het *vermogen* om een boodschap op te nemen. Carlston (2013) bekritiseert *ELM* door aan te geven dat ontvangers vaak een combinatie maken van de twee routes die Petty en Cacioppo omschrijven. Daarnaast spreekt Carlston (2013) over de mate van kwaliteit van het meten van een argument in de boodschap.

Azjen (1991) beschrijft een theorie over gepland gedrag aan de hand van drie factoren. De gedragsovertuigingen zorgen voor een positieve of negatieve houding tegenover het gedrag. De normatieve overtuigingen resulteren in waargenomen sociale druk om bepaald gedrag al dan niet te vertonen. Tot slot geven de controle overtuigingen aanleiding tot waargenomen gemak of moeite waarmee het gedrag uitgevoerd kan worden (Ajzen, 1991). Deze drie factoren leiden samen tot de vorming van het doel van het gedrag (Ajzen, 1991). Uiteindelijk zullen mensen, afhankelijk van de mate waarin zij in staat zijn om werkelijk controle uit te oefenen over het gedrag hun intenties uitvoeren.

Het *Triade-model* van Poiesz (1999) heeft overeenkomsten met de theorie van Azjen (1991). Poiesz richt zich op de beïnvloeding, verklaring en voorspelling van gedrag. Poiesz (1999) legt dit uit aan de hand van drie factoren. Motivatie, capaciteit en de gelegenheid van een persoon om informatie te verwerken spelen een rol bij deze gedragsveranderingstheorie. Om gedragsverandering te creëren moeten alle factoren aanwezig zijn. De motivatie komt hierin overeen met *ELM*, net als de gelegenheid. Petty en Cacioppo (1986) beschrijven dit als het *vermogen* om een boodschap te verwerken.

Joule, Girandola en Bernard (2007) zijn het eens met de theorie over de keuzevrijheid in plaats van verplichting zoals beschreven door Sherif et al. (1965). Zij voegen hier elementen aan toe die invloed hebben op het gedrag van consumenten. Zo stellen zij dat de bekendheid in vergelijking tot het anoniem houden van het besluit, de herhaling van de actie, de consequenties en de kosten van de binding die de consument aan gaat een rol spelen voor het gedrag van consumenten. Daarnaast geven Joule et al. (2007) aan dat interne binding, persoonlijke drive en waarden van belang zijn voor de betrokkenheid. Verder is communicatie over een dienst of product van belang voor een hoge betrokkenheid (Joule et al., 2007). Hierbij schrijven zij dat niet alleen informatie en argumenten voor een binding en betrokkenheid van belang zijn, maar ook het aanmoedigen van de doelgroep voor het aangaan van een verbinding. Joule, Girandola en Bernard (2007) geven een andere betekenis aan deze betrokkenheid dan Sherif et al. (1965). Zij stellen dat betrokkenheid, de link tussen mensen en hun acties tot stand komt door een aantal factoren. Hierbij hebben de factoren overeenkomsten met de theorie van Sherif, Sherif en Nebergall (1965).

# Conceptueel model

Bij dit onderzoek staan informatieverwerking en gedragsverandering centraal om uiteindelijk medewerkers van de Organisatie X X te overtuigen om zich aan te melden als ambassadeur. De theorie van Petty en Cacioppo (1986) sluit hierbij aan en staat centraal in dit onderzoek. Dit model koppelt de hierboven beschreven theorieën samen. Zo noemen Sherif et al. (1965) de persoonlijke betrokkenheid. McGuire (1976) haalt de presentatie, de bekendheid en de begrijpelijkheid van de boodschap naar voren. Verder stelt Poiesz (1999) dat motivatie en gelegenheid een belangrijke rol spelen. Tot slot geven Joule et al. (2007) aan dat persoonlijke drive een belangrijke rol speelt bij de betrokkenheid. Al deze factoren komen samen in het *Elaboration Likelihood Model* van Petty en Cacioppo (1986).

Carlston (2013) bekritiseert de theorie van Petty en Cacioppo (1986). Daarin haalt hij de kwaliteit van de argumenten in de boodschap aan. Dit onderzoek ondervangt dit, doordat dit onderzoek de argumenten voor het ambassadeurschap haalt uit de kennismakingsgesprekken met doelgroep A. Hieruit kwamen twee argumenten naar voren. Dit onderzoek toetst deze tijdens het onderzoek aan de hand van het model van Petty en Cacioppo, waardoor de keuze voor argumentatie vast staat. Respondenten geven hierbij aan of deze argumenten voor hun van toepassing zijn. Daarnaast geeft Carlston (2013) kritiek doordat hij stelt dat ontvangers vaak een combinatie maken tussen de twee routes. Deze kritiek weegt niet op tegen de voordelen van het combineren van de gepresenteerde theorieën. Petty en Cacioppo (1986) brengen de theorieën uit dit hoofdstuk samen tot één theorie. Daarom hanteert dit onderzoek ondanks deze kritiek *ELM*.



*Afbeelding 3.2.1: Elaboration Likelihood Model (Petty & Cacioppo, 1986)*

## ELM

Het *Elaboration Likelihood Model* onderscheidt twee routes van verwerking van een boodschap. De centrale en de perifere route. Bij de centrale route maakt de ontvanger een bewuste afweging op basis van de inhoud van de boodschap. Bij deze route heeft de ontvanger een hoge *motivatie* en veel *vermogen* om de boodschap te verwerken. De boodschap bestaat volgens Petty en Cacioppo (1986) uit een krachtige en heldere boodschap met argumenten en relevantie voor de ontvanger wil er gedragsverandering plaatsvinden. Petty en Cacioppo raden aan om te sturen op de centrale route voor blijvende verandering in houding en gedrag.

Bij de perifere route kijkt de ontvanger naar de manier waarop de Organisatie X de boodschap communiceert. De ontvanger maakt bij deze route een snelle beslissing en verwerkt de informatie op een oppervlakkige manier. Bij deze route beschikt de ontvanger over een lage tot geen *motivatie* en heeft de ontvanger weinig tot geen *vermogen* om een communicatieboodschap te verwerken. Zodra de ontvanger deze route volgt, leidt dit tot een kortdurende verandering in houding (Petty & Cacioppo, 1986). Afbeelding 3.2.1 toont een schematische weergave van het model.

Welke route een ontvanger aflegt, hangt af van de *motivatie* en het *vermogen* van de ontvanger (Petty & Cacioppo, 1986). Zo speelt *motivatie* een belangrijke rol. Met motivatie bedoelen Petty en Cacioppo de persoonlijke relevantie en het belang van de ontvanger bij het onderwerp. Zij meten dit aan de hand van vier aspecten: persoonlijke relevantie, behoefte aan kennis en persoonlijke verantwoordelijkheid. Met *vermogen* bedoelen Petty en Cacioppo de mate waarin iemand verstand heeft van het onderwerp en de mogelijkheid heeft voor het verwerken van de boodschap. Om vermogen te meten, kijken Petty en Cacioppo naar de volgende factoren: begrijpelijkheid van de boodschap, externe afleiding, voorkennis, herhaling van de boodschap en presentatie van de boodschap. Als de ontvanger geen *motivatie* heeft of niet over genoeg *vermogen* beschikt, spelen de perifere aanwijzingen een belangrijke rol. De perifere aanwijzingen bestaan onder andere uit de emoties van de ontvangers, aantrekkelijkheid van andere autoriteiten en het aantal genoemde argumenten.

# Hypotheses

***1. Als de doelgroep gemotiveerd is en het vermogen heeft om de boodschap te verwerken, dan gaat de informatieverwerking via de centrale route dat leidt tot een blijvende gedragsverandering.*** *“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).* Als de doelgroep A, Doelgroep B, doelgroep C en D gemotiveerd zijn en het *vermogen* hebben om zich aan te melden als ambassadeur, dan neemt de kans toe dat zij ambassadeur willen zijn voor Programma Y. Wanneer de doelgroep beschikt over *motivatie* en *vermogen*, dan verwerkt zij de informatie via de centrale route. In het geval van dit onderzoek kan dit dan leiden tot het werven van ambassadeurs.

***2. Als de doelgroep niet gemotiveerd is en/of het vermogen niet heeft om de boodschap te verwerken, dan gaat de informatieverwerking via de perifere route en spelen perifere signalen een belangrijke rol voor gedragsverandering.***“When motivational and ability variables render the likelihood of issue-relevant elaboration A low, however, then attitudes may still be changed if simple positive or negative cues in the persuasion context either become directly associated with the advocacy or provide the basis for inferences that allow a subjective determination of the desirability of the advocacy (Petty & Cacioppo, 1986, p. 32). Als de doelgroep geen *motivatie* of *vermogen* beschikt voor het ambassadeurschap, dan zal zij de informatie via de perifere route verwerken. Wanneer dit blijkt uit het onderzoek, dan spelen de perifere signalen een belangrijke rol om de doelgroep alsnog te overtuigen voor het ambassadeurschap. Dit is van belang om te toetsen, omdat deze perifere signalen dan van belang zijn in het advies voor de programmaleiding over de manier van communiceren voor het werven van ambassadeurs.

***3. Als de doelgroep een hoge mate van persoonlijk relevantie bij de boodschap ervaart, dan is de doelgroep meer gemotiveerd om de boodschap te verwerken.*** *“Specifically, we suggested that A personal relevance increases, people become more motivated to process the issue-relevant arguments presented” (Petty & Cacioppo, 1986).* Wanneer de doelgroep het ambassadeurschap persoonlijk relevant vindt, dan is de doelgroep meer gemotiveerd om de boodschap te verwerken. Dit is van belang omdat *motivatie* een belangrijke factor is in het verwerken van de informatie. Wanneer de doelgroep het ambassadeurschap niet relevant vindt, zal zij ook geen *motivatie* hebben voor het ambassadeurschap. Dit is van belang om te weten, omdat dit onderzoek hier in de aanbevelingen rekening mee kan houden over de manier van communiceren om de persoonlijke relevantie te vergroten.

1. Methodologie

Dit onderzoek hanteert deskresearch en kwalitatief onderzoek als methoden. Deskresearch ter beantwoording van de deelvraag over de huidige manier van werven van ambassadeurs en kwalitatief onderzoek ten aanzien van de hypotheses. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om achter de beweegredenen van respondenten te komen. Een representatieve steekproef onder de onderzoeksdoelgroep is gevonden op basis van het selectiecriterium, functie.

# Methode

Deze paragraaf beschrijft de gehanteerde methodes per deelvraag. Dit onderzoek gebruikt deskresearch, fieldresearch en kwalitatief onderzoek door face-to-face-interviews om de deelvragen te beantwoorden (zie tabel 4.1).

*Tabel 4.1 Schematische weergave methode (auteur, 2019)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Deelvraag** | **Methode** | **Toelichting** | **Hypothese** |
| **1.** | Deskresearch, Kwalitatief onderzoek | Databanken, Face-to-face-interviews  |  |
| **2.** | Kwalitatief onderzoek | Face-to-face-interviews  | 1,2,3 |

Deelvraag 1. Wat is de huidige manier waarop de programmaleiding van Organisatie X Eenheid Den Haag ambassadeurs werft voor Programma Y?

Om meer inzicht te krijgen in het onderwerp en om de eerste deelvraag te beantwoorden, maakt dit onderzoek onder andere gebruik van deskresearch. Deskresearch is een vorm van onderzoek waarbij de onderzoeker gebruik maakt van bestaande literatuur (Van Veen & Westerkamp, 2009). Deze onderzoeksmethode staan, naast de beantwoording van de eerste deelvraag, centraal in de situatieschets (zie hoofdstuk 2) en in het theoretisch kader (zie hoofdstuk 3). De situatieschets beschrijft de opgedane informatie over de eerste deelvraag. Het onderzoek gebruikt wetenschappelijke artikelen van diverse bronnen (zie bijlage III).

Omdat er niet genoeg informatie via deskresearch te achterhalen is, maakt dit onderzoek ook gebruik van kwalitatief onderzoek, een vorm van fieldresearch. Fieldresearch is een vorm van onderzoek waarbij de onderzoeker zelf gegevens verzamelt voor een specifiek onderwerp door een eigen onderzoek op te zetten en uit te voeren (Fisher & Julsing, 2015).

Deelvraag 2. Welke manier van communicatie kan leiden tot het werven van ambassadeurs voor de Programma Y?

Om de tweede deelvraag te beantwoorden, past dit onderzoek fieldresearch toe. Deze vorm van onderzoek is relevant voor het beantwoorden van deze deelvraag, omdat deze informatie niet beschikbaar is via deskresearch.

## 4.1.1. Kwalitatief onderzoek

Voor de beantwoording van beide deelvragen maakt dit onderzoek gebruik van fieldresearch door kwalitatief onderzoek te hanteren. Bij kwalitatief onderzoek ligt de nadruk op het achterhalen van de achterliggende gedachte van de respondent (Verhoeven, 2018). Dit is relevant in dit onderzoek, omdat het bij de eerste deelvraag van belang is om de beweegreden, de waaromvraag, voor de huidige manier van werven van te achterhalen. Daarnaast biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om vragen buiten de vragenlijst te stellen om diepgang te creëren (Verhoeven, 2018). Op deze manier kunnen onvoorziene onderwerpen naar voren komen die toch relevant zijn voor dit onderzoek. Bij de tweede deelvraag is dit van toepassing, omdat het belangrijk is om de beweegredenen van de respondenten te meten bij het inzetten van de meetinstrumenten die Petty en Cacioppo (1986) hanteren om de informatieverwerking te meten.

# Datacollectie

## Deelvraag 1

**Databanken**De eerste deelvraag beantwoordt dit onderzoek aan de hand van deskresearch, waarbij dit onderzoek de volgende databanken hanteert (zie bijlage III):

* Google Scholar;
* Google;
* interne bronnen van de Organisatie X;
* interne bronnen van Organisatie X.

**Gedeeltelijk gestructureerd interview met de programmaleiding**Naast deskresearch maakt dit onderzoek gebruik van kwalitatief onderzoek om de eerste deelvraag te beantwoorden. Gekozen is voor een gedeeltelijk gestructureerd interview in de vorm van een face-to-face-interview aan de hand van een topic guide (zie bijlage IV). Face-to-face-interviews kennen verschillende vormen. Daarom is het van belang om te definiëren welke methodiek van face-to-face-interviews dit onderzoek hanteert. Bij face-to-face-interviews zijn de beweegreden van de respondent van belang. Voor een goed verloop geldt dat de respondent zich vrij voelt om uit eigen beweging inbreng te leveren aan het interview. De onderzoeker dient hier ruimte voor te bieden en de sfeer voor te scheppen tijdens het interview (Baarda & Van der Hulst, 2017). Aan de hand hiervan komt een gesprek met de programmaleiding tot stand over de huidige manier van werven.

Dit onderdeel van het onderzoek richt zich op de programmaleider van Programma Y binnen Organisatie X. De programmaleiding is tevens de opdrachtgever van dit onderzoek. Door een afspraak te maken, via telefonisch contact, nodigt de onderzoeker de programmaleider uit voor een interview. Het interview vindt plaats op een door de programmaleider gekozen locatie, waar voldoende rust is om het interview op te nemen. Voorafgaand aan het interview vraagt de onderzoeker of de programmaleider bezwaar heeft tegen een geluidsopname (met een telefoon) van het interview. Daarna vertelt de onderzoeker dat de antwoorden anoniem zijn en dat het interview ongeveer 40 minuten zal duren. Hierna start het interview. Aan het einde bedankt de onderzoeker de programmaleider voor zijn medewerking.

## Deelvraag 2

**Gedeeltelijk gestructureerd interview met de respondenten**Om de tweede deelvraag te beantwoorden, maakt dit onderzoek gebruik van een gedeeltelijk gestructureerd interview in de vorm van een face-to-face-interview aan de hand van een topic guide met vragenlijst (zie bijlage V). Bij gedeeltelijk gestructureerde interviews staan de vragen in een vaste volgorde, maar heeft de onderzoeker vrije ruimte in het doorvragen (Baarda & Van der Hulst, 2017). Bij deze vorm van interviewen houdt de onderzoeker de regie, maar heeft de respondent de vrijheid om input te leveren.

**Card sorting**De tweede deelvraag gaat over de manier waarop de programmaleiding van Programma Y binnen Organisatie X kan communiceren om meer ambassadeurs te werven. Hierbij speelt volgens Petty en Cacioppo (1986) de *motivatie* van de doelgroep een rol. Hierbij is het van belang om het aspect behoefte aan kennis te toetsen (Petty & Cacioppo, 1986) (zie tabel 4.3.1). Dit onderzoek maakt daarbij gebruik van de interviewtechniek *card sorting*. Deze techniek kan helpen wanneer gebruikersbegrip en categorisering van belang zijn (Martin & Hanington, 2012). Het is van belang dat dit onderzoek inzicht krijgt in welke vorm van communicatie de voorkeur geniet van de respondent ten behoeve van zijn informatievoorziening. Hiervoor is categorisering van kaarten van belang. Dit onderzoek baseert de inhoud van de kaarten (zie bijlage VI) op de bestaande vormen van communicatie binnen Organisatie X (zie hoofdstuk 2) en kennis uit het vooronderzoek (zie bijlage I.2, gespreksverslagen 1 t/m 4).

De resultaten van de vraag met deze onderzoeksmethode neemt dit onderzoek op in analyseschema’s. Hierbij kijkt dit onderzoek naar de eerste twee en de laatste twee keuzes van de respondent. Op deze manier kan dit onderzoek een gerichte aanbeveling doen voor de manier van communiceren. Tevens kan dit onderzoek concluderen welke manier van communiceren minder van toepassing is.

**Soorten vragen**De topic guide met vragenlijst is opgesteld aan de hand van de meetinstrumenten van de centrale theorie. De argumentatiekwaliteit meet dit onderzoek aan de hand van suggestieve vragen (zie vraag 19 en 20 in bijlage V). Een suggestieve vraag geeft sturende richting aan het antwoord op die vraag (Hulshof, 2016). De suggesties voor deze vragen komen voort uit de kennismakingsgesprekken met doelgroep A, waarin zij aangeven dat maatwerk en handvatten voor de argumentatiekwaliteit van het programma van belang zijn. Deze suggestieve vraag toetst deze kwaliteit van de argumentatie. Naast suggestieve vragen, maakt dit onderzoek gebruik van open vragen. Een open vraag is een vraag waarbij het antwoord niet direct voor handen is. Hierbij leert het onderzoek van de antwoorden van de respondent (Baarda et al., 2018).

**Respondentenschema**Dit onderzoek kiest op basis van de definitie van een ambassadeur om de functies met uitvoerende taken te onderzoeken. Daarnaast neemt dit onderzoek ook de doelgroep A mee. De doelgroep van dit onderzoek bestaat dan ook uit doelgroep A, Doelgroep B, doelgroep C en D van de teams: 1,2,3 en 4. De totale onderzoeksdoelgroep bestaat uit 473 medewerkers (zie hoofdstuk 1.5) Bij dit onderzoek speelt de functie van de medewerker een belangrijke rol. Dit is dan ook het selectiecriterium voor dit onderzoek. Daarnaast heeft de opdrachtgever vier teams aangewezen voor dit onderzoek. Dit onderzoek richt zich op in totaal zestien medewerkers uit deze teams (zie tabel 4.2.1). Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen stelt Verhoeven (2014) dat er tussen de acht en achttien interviews moeten plaatsvinden. Vanwege het segmentatiekenmerk houdt dit onderzoek per functie vier interviews. Om deze redenen vinden er zestien interviews plaats.

*Tabel 4.2.1: Respondentenschema (Auteur, 2019)*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| team/functie | 1 | 2 | 3 | 4  | Totaal |
| **Doelgroep A** | *1* | *1* | *1* | *1* | *4* |
| **Doelgroep B** | *1* | *1* | *1* | *1* | *4* |
| **Doelgroep C** | *1* | *1* | *1* | *1* | *4* |
| **Doelgroep D** | *1* | *1* | *1* | *1* | *4* |
| **Totaal** | *4* | *4* | *4* | *4* | *16* |

**Werving en selectie**De opdrachtgever benadert de doelgroep A van de te onderzoeken teams. Daarna neemt de onderzoeker het contact met de doelgroep A over om de andere functies per team te benaderen. Afhankelijk van de beschikbaarheid, de inzetbaarheid van medewerker voor het onderzoek, selecteert de onderzoeker de respondenten. Dit gebeurt voor zover mogelijk aselect. Dit is het willekeuring trekken van de respondenten uit een bestand (Fisher & Julsing, 2015). Bij de teams 4 en 2 heeft de onderzoeker contact met de assistent van de doelgroep A om de interviews in te plannen. Bij de teams 1 en 3 neemt de onderzoeker direct met de respondenten contact op om samen tot een afspraak te komen voor het interview. Hierbij vermeldt de onderzoeker dat het interview plaatsvindt op het bureau van de betreffende respondent en dat het interview circa 40 minuten duurt. Het tijdstip van de afspraak waarop de interviews plaatsvinden, ligt tussen acht uur ’s ochtends en half vijf ’s middags.

**Interview**Voorafgaand aan het interview vraagt de onderzoeker of de respondent akkoord gaat met het maken van een geluidsopname (met een telefoon) van het interview. Daarna meldt de onderzoeker dat het interview geheel anoniem is en vraagt of de respondenten eerlijk te antwoorden. Op deze manier waarborgt de onderzoeker de vertrouwelijkheid van de verkregen informatie en creëert de onderzoeker een sfeer waarin de respondent eerlijk de vragen kan beantwoorden. De onderzoeker toetst of de respondent voldoet aan het selectiecriterium om daarna het interview voort te zetten aan de hand van een topic guide met vragenlijst (zie bijlage V). Aan het einde bedankt de onderzoeker de respondent voor zijn inbreng en als blijk van waardering ontvangt de respondent een zakje snoephartjes met een gepersonaliseerd kaartje met de tekst: *Hartstikke bedankt voor je medewerking! Groet Anouk.* De resultaten van dit interview verwerkt de onderzoeker in verbatims (zie bijlage VII) en analyseschema’s per topic (zie bijlage VIII). Dit dient samen met de opname als bewijsvoering voor dit onderzoek.

# Operationalisatie

Om de eerste deelvraag te beantwoorden maakt dit onderzoek gebruik van deskresearch en een face-to-face-interview met de programmaleider. Bij deskresearch maakt dit onderzoek gebruik van zoektermen op verschillende bronnen. Een overzicht hiervan staat in bijlage III. Aan de hand van een topic guide (zie bijlage IV) interviewt de onderzoeker de programmaleider.

Voor het beantwoorden van de tweede deelvraag spelen, volgens Petty en Cacioppo (1986), de topics *motivatie*, *vermogen* en *aard cognitieve verwerking* een rol. Per topic hanteren Petty en Cacioppo (1986) meetinstrumenten. Aan de hand van deze instrumenten stelt dit onderzoek een topic guide met vragenlijst op (zie bijlage V). Tabel 4.3.1 geeft een schematisch overzicht van de meetinstrumenten van Petty en Cacioppo (1986) weer met de daarbij behorende, door dit onderzoek opgestelde, vragen. Dit overzicht geeft tevens weer op welke hypotheses deze meetinstrumenten en vragen invloed hebben.

*Tabel 4.3.1: Schematische weergaven operationalisatie deelvraag 2 (auteur, 2019)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Topic | Meetinstrumenten | Vragen uit vragenlijst | Invloed op hypothese |
| Motivatie | Persoonlijke relevantie | 8,9,10,11 | 1,2,3 |
|  | Persoonlijke verantwoordelijkheid van de ontvanger | 15 | 1,2,3 |
|  | Behoefte aan nieuwe kennis | 12 | 1,2,3 |
| Vermogen | Begrijpelijkheid van de boodschap | 16 | 1,2 |
|  | Externe afleidingen | 17,18 | 1,2 |
|  | Voorkennis van de ontvanger | 1,2,3,4  | 1,2 |
|  | Presentatie van de boodschap | 13,14 | 1,2 |
| Aard cognitieve verwerking | Oorspronkelijke houding van de ontvanger | 5,6,7 | 3 |
|  | Argumentatiekwaliteit in de boodschap | 19, 20, 21 | 2,3 |
|  | Cognitieve verwerking door de ontvanger | 22,23,24,25 | 3 |

*Opmerking: de meetinstrumenten zijn aan de hand van de theorie van Petty en Cacioppo (1985).*

## 4.3.1 Hypotheses

Tabel 4.3.1 geeft weer welke meetinstrumenten van Petty en Cacioppo (1986) invloed hebben op de hypotheses. Voor het verwerpen of aannemen van de hypotheses spelen de resultaten op de vragen die in relatie staan met de meetinstrumenten van deze hypothese een belangrijke rol.

Bij de eerste hypothese spelen de topics *motivatie* en *vermogen* een belangrijke rol. Aan de hand van de resultaten van de meetinstrumenten van deze factoren, verwerpt of neemt dit onderzoek de eerste hypothese aan. Bij de tweede hypothese spelen ook de topics *motivatie* en *vermogen* een rol. Daarnaast zijn hier de perifere signalen van belang. Deze perifere signalen komen voort uit het meetinstrument *argumentatiekwaliteit in de boodschap*. Dit is volgens Petty en Cacioppo (1986) een onderdeel van de topic *aard cognitieve verwerking*. Bij de derde hypothese speelt de topic *motivatie* en het meetinstrument *persoonlijke relevantie* een belangrijke rol. *Persoonlijke relevantie* komt terug bij het topic *motivatie* (Petty & Chacioppo, 1986).

1. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de programmaleiding aangeeft te werven via de hiërarchische communicatielijn, zij voornamelijk informatieve informatie communiceert, de respondenten het programma overwegend kennen, de doelgroep A de ruimte om informatie te delen zien, maar de C en D niet en dat ten einde van het interview de respondenten overwegend positief tegenover het ambassadeurschap staan. De resultaten gelden voor alle functies. Mocht een resultaat bij een functie afwijken, van wat de rest van de groep respondenten vindt, is dit vermeld in de resultaten.

# Huidige manier van werven

## 5.1.2 Welke kanalen

Uit de situatieschets blijkt dat de programmaleiding gebruik maakt van een nieuwsbrief en Sharepoint om Programma Y onder de aandacht van de medewerkers te brengen. In het interview geeft de programmaleiding hierover aan eens in de drie maanden een nieuwsbrief te versturen. Uit de situatieschets blijkt dit vier keer, sinds 2017, te zijn. Verder laat de programmaleiding in het interview weten dat zij op intranet vorig jaar tien berichten plaatste die gaan over de werving van ambassadeurs. Naast intranet en de nieuwsbrief geeft zij aan te communiceren naar de teamleiding via de e-mail of de telefoon. Naast deze manier van communiceren, geeft de programmaleiding aan ook te communiceren via het “kennen en gekend worden”. Dit is een vorm van persoonlijke communicatie waarbij de programmaleiding met collega’s in gesprek raakt. De desbetreffende collega geeft zich dan vanuit intrinsieke motivatie op als ambassadeur bij de doelgroep A. (zie bijlage VII, verbatim 17)

## 5.1.3 Welke boodschap

De programmaleiding geeft in het interview aan dat, wanneer zij over Programma Y communiceert, zij een informatie boodschap deelt. Waarbij het gaat over de plannen van dit programma. Daarnaast geeft zij aan te communiceren dat ze voor het uitrollen van Programma Y aanspreekpunten, ambassadeurs, nodig heeft. (zie bijlage VII, verbatim 17)

## 5.1.4 Ambassadeurs

*“Nee dat kan iedereen zijn. Leeftijden zijn verschillend, man, vrouw en functies ook.” (zie bijlage VII: Verbatim 17)*

De programmaleiding geeft aan dat er geen stereotype is voor de rol van ambassadeur. Zij geeft ook aan dat ambassadeurs van belang zijn voor het uitdragen van het programma en het inspireren en enthousiasmeren van collega’s. Zij deelt daarbij mede dat de nabijheid van een ambassadeur nodig is, omdat op die manier mooie gesprekken ontstaan. (zie bijlage VII, verbatim 17)

## 5.1.5 Wie werven

De programmaleiding geeft aan dat het verkrijgen en het benoemen van ambassadeurs de verantwoordelijkheid van de chef is. Daarnaast heeft de chef de verantwoordelijkheid om het programma binnen de teams uit te dragen. De programmaleiding geeft aan dat zij terugkoppeling verwacht, maar dat het initiatief daartoe niet van de chef komt. Zij vraagt daarom zelf om terugkoppeling bij de chef. De programmaleiding geeft aan dat zij de vraag voor het werven van ambassadeurs neerlegt in de hiërarchische communicatielijn. Hiermee bedoelt zij dat de programmaleiding communiceert naar de chef, die deze vraag vervolgens neerlegt bij de doelgroep A en die dit op zijn beurt uitzet binnen het team. De programmaleiding geeft aan dat zij een aanzet tot werving geeft, maar dat de verantwoordelijkheid uiteindelijk bij de chef ligt. (zie bijlage VII, verbatim 17)

# Motivatie

Voor de topic *motivatie* kijkt dit onderzoek naar de meetinstrumenten die Petty en Cacioppo (1986) stellen. Hierbij spelen *persoonlijke relevantie*, *persoonlijke verantwoordelijkheid van de ontvanger* en *behoefte aan nieuwe kennis* een belangrijke rol.

## Persoonlijke relevantie

Bij het meetinstrument p*ersoonlijke relevantie* geven de respondenten verschillende gronden aan. Zo komen de onderwerpen vakmanschap, diversiteit en communiceren voorbij. Andere respondenten noemen het benutten van kwaliteiten binnen het team. Opvallend is dat de doelgroep D het vertrouwen in elkaar belangrijk vinden. (zie bijlage VIII, analyseschema 4)

*“Vooral de acceptatie en vakmanschap vind ik heel belangrijk. Dan ga ik met een collega de straat op en dan ben je afhankelijk van elkaar. Bij elke melding waar je komt, moet je elkaar 100% kunnen vertrouwen.”* (zie bijlage VIII: analyseschema 4, respondent 14)

## Persoonlijke verantwoordelijkheid van de ontvanger

Bij het meetinstrument *persoonlijke verantwoordelijkheid van de ontvanger* geven de doelgroep A aan dat zij het belangrijk vinden om de onderwerpen van Programma Y met andere collega’s te delen. Hierbij noemen zij voornamelijk het in gesprek gaan met elkaar. Dit is volgens de doelgroep A belangrijk, omdat de informatie dan leeft. Overwegend zijn de respondenten het eens met de relevantie van het delen van de informatie over Programma Y met andere collega’s. De motivatie hierbij is, het delen van informatie en het leren van andere collega’s. Een enkeling geeft aan de informatie te delen, mits deze relevant is voor het werk en dat dit afhangt van de functie van de collega waarmee ze de informatie deelt. (zie bijlage VIII, analyseschema 5)

## Behoefte aan nieuwe kennis

Als laatste meetinstrument voor het bepalen van de topic *motivatie* speelt de behoefte van de respondenten aan nieuwe kennis een rol. Overwegend geven de respondenten aan behoefte te hebben aan nieuwe informatie. Deze behoefte is afhankelijk van de manier waarop de programmaleiding de informatie presenteert en of de respondenten iets aan de informatie over Programma Y in de praktijk hebben. Respondenten zien het programma nu als wollig en niet concreet. (zie bijlage VIII, analyseschema 6)

# Vermogen

Om de topic *vermogen* te onderzoeken, spelen de meetinstrument begrijpelijkheid van de boodschap, externe afleidingen, voorkennis van de ontvanger en de presentatie van de boodschap een belangrijke rol (Petty & Cacioppo, 1986).

## Begrijpelijkheid van de boodschap

Bij het meetinstrument de begrijpelijkheid van de boodschap geven respondenten aan dat ze het belangrijk vinden om de informatie met andere collega’s te delen, omdat ze het interessant vinden om met elkaar daarover te spreken. Doelgroep A hebben een andere reden voor het delen van de informatie dan de andere respondenten. Doelgroep A geven hierbij aan, dat ze het belangrijk vinden om de informatie te delen met het team. Zij geven aan dat de informatie daardoor gaat leven. Daarnaast merken ze op dat door het delen van informatie met andere collega’s, de informatie het hele team kan bereiken. Verder vinden de doelgroep A dat het onder de professionaliteit van de collega’s valt om de onderwerpen van Programma Y bespreekbaar te maken.

## Externe afleidingen

Een ander meetinstrument om de topic *vermogen* te meten zijn de externe afleidingen. Doelgroep A geven aan dat hiërarchie een belemmering kan zijn voor de werkvloer. Verder stellen zij dat er voldoende gelegenheid is om informatie met elkaar te delen. Zij geven aan dat hun deur altijd open staat om een onderwerp als Programma Y te bespreken en dat collega’s de ruimte krijgen om Programma Y op te pakken. Doelgroep B geven aan dat de gelegenheid om Programma Y te bespreken er is. Zij zien dit door tijdens de koffiepauze informatie met elkaar te delen en discussies te voeren. Verder geven ze aan dat de hiërarchie en de wisselende dienstverbanden belemmeringen kunnen zijn in het delen van informatie. Ze geven aan dat ze daardoor niet alle collega’s kunnen zien of spreken. (zie bijlage VIII, analyseschema 11)

“ *Als ik de collega’s niet zie, dan doe ik het via de mail of via de app.” (zie bijlage VIII, analyseschema 11, respondent 7)*

 Doelgroep C geven over het algemeen aan dat de ruimte om informatie over Programma Y te delen er is als de doelgroep A het belangrijk vindt. Doelgroep C geven aan dat zij deels de ruimte zien om de informatie te delen tijdens de koffiepauze. Hierbij geven zij wel aan dat de doelgroep A de informatie belangrijk moet vinden en het meetbaar moet zijn. De doelgroep D zien belemmeringen in de drukte van het werk en onregelmatige diensten waardoor niet iedereen fysiek bij elkaar kan zijn. Daarnaast geven respondenten aan dat de mogelijkheid om informatie te delen gegeven moet worden van bovenaf. Doelgroep D geven overwegend aan de ruimte te krijgen om informatie te delen. De tijdsdruk, onregelmatige diensten en de mogelijkheid die de doelgroep A biedt, spelen daarbij als belemmering. (zie bijlage VIII, analyseschema 11)

## Voorkennis van de ontvanger

Naast de begrijpelijkheid en de externe afleidingen speelt het meetinstrument voorkennis van de respondent een belangrijke rol om de topic *vermogen* te bepalen. De doelgroep A geven aan het programma overwegend te kennen. De doelgroep A kennen het via de programmaleider. Doelgroep B geven aan deels bekend te zijn met Programma Y. Delen daarvan kennen de Doelgroep B en andere delen weer niet. Sommige onderdelen spelen binnen hun team. De doelgroep C geven aan dat ze niet overal bekend mee zijn. Ditzelfde geldt voor de onderliggende vier speerpunten. Doelgroep D, geven aan in eerste instantie de naam van Programma Y niet te kennen. Doelgroep D kennen in grote lijnen wel de onderdelen van Programma Y. Over het algemeen zijn de respondenten overwegend bekend met de naam van het programma, ze zijn deels bekend met de inhoud van het programma en deels bekend met de vier speerpunten. (zie bijlage VIII, analyseschema 1)

## Presentatie van de boodschap

Het meetinstrument de presentatie van de boodschap is het laatste meetinstrument van de topic *vermogen*. De respondenten kiezen voornamelijk voor persoonlijke communicatie als eerste voorkeur voor de presentatie van het communiceren over Programma Y. Naast persoonlijke communicatie kiezen andere respondenten voor een ambassadeur of training. Respondenten geven aan dat bij deze keuzes ze met iemand kunnen sparren, vragen te kunnen stellen, het aan de koffietafel met elkaar kunnen bespreken en dat persoonlijke communicatie de informatie levendig maakt. Een enkeling kiest voor intranet of de dagelijkse briefing, omdat ze hier altijd hun informatie vandaan kunnen halen. Een andere respondent stelt dat een poster een goede manier van presentatie van de boodschap is. (zie bijlage VIII, analyseschema 7)

*“Verwijderd i.v.m. anonimiteit”*

Als tweede voorkeur voor de presentatie van de boodschap kiezen respondenten voor persoonlijke communicatie, omdat zij het als prettig ervaren om een aanspreekpunt te hebben voor de informatie. Anderen geven als hun tweede voorkeur een ambassadeur aan. Hierbij merken zij op dat het van belang is om informatie enthousiast over te brengen, omdat het dan beter overkomt.

Respondenten geven over het algemeen aan dat Sharepoint en de dagelijkse briefing de minste voorkeur hebben. De dagelijkse briefing is volgens hen gericht op korte operationele zaken. Sharepoint staat niet hoog op de voorkeurslijst, omdat respondenten hierbij aangeven dat zij de informatie dan op moeten zoeken. Enkele respondenten hebben e-mail en de nieuwsbrief onderaan staan. Hierbij geven ze aan dat ze veel e-mail ontvangen en dat ze deze wegklikken of verwijderen. Wat opvalt is, dat respondent 7 ambassadeur onderaan heeft staan. Hij geeft hierbij het volgende aan:

*“Omdat het er niet is. Daarom eigenlijk. Als die er wel zou zijn, dan gaat die misschien wel stijgen.”* (zie bijlage VIII, analyseschema 9, respondent 7)

# Aard cognitieve verwerking

Om de topic *aard cognitieve verwerking* van de respondenten te bepalen, zijn deoorspronkelijke houding van de ontvanger, argumentatiekwaliteit in de boodschap en cognitieve verwerking door de ontvanger van belang (Petty & Cacioppo, 1986).

## Oorspronkelijke houding

**Oorspronkelijke houding Programma Y**Met betrekking tot het meetinstrument oorspronkelijk houding geven de doelgroep A verschillende redenen aan wat zij belangrijk vinden aan Programma Y. Zij geven ook aan dat het programma op de werkvloer nog niet leeft. Doelgroep B stellen het belangrijk te vinden mee te gaan met de ontwikkelingen in de samenleving, omdat dit hoort bij het werk van Organisatie X. Daarnaast geven Doelgroep B aan dat het programma goed is om kennis te vergroten. Doelgroep C vinden het programma belangrijk en geven aan dat dit te maken heeft met de toepasbaarheid in de praktijk, vakmanschap, kwaliteiten benutten en aandacht voor verschillen. Sommige doelgroep D stellen dat ze het moeilijk vinden om een mening te vormen over Programma Y, omdat hun kennis daarover te beperkt is. Daarnaast geven andere doelgroep D aan dat ze het vertrouwen in elkaar en de verbinding belangrijk vinden binnen Programma Y. De respondenten in het algemeen vinden het programma overwegend belangrijk en noemen hierbij vakmanschap en kennis delen en/of bundelen als reden. Als aandachtspunt geeft een enkeling aan dat er ook negatieve kanten aan Programma Y zitten vanwege de naam, de grootte van het programma en dat Programma Y nog niet leeft op de werkvloer.

**Oorspronkelijke houding ambassadeurschap**Naast de oorspronkelijke houding van de respondent ten opzichte van het programma, kijkt dit onderzoek ook naar de oorspronkelijke houdingten opzichte van het ambassadeurschap. Hierbij merken de doelgroep A op dat zij als ambassadeur van het programma functioneren. Daarbij geven zij aan dat dit ook de rol is van doelgroep A. Daarnaast geven ze aan dat ze als ambassadeur een spiegel voor kunnen houden bij collega’s en een discussie over Programma Y kunnen voeren. Doelgroep B staan tussen neuraal en positief tegenover het ambassadeurschap. Echter zien zij zichzelf niet als ambassadeur optreden. Dit komt doordat zij niet weten wat het ambassadeurschap inhoud, wat hun rol is en hoeveel tijd het kost. Doelgroep C staan wisselend tussen positief en neutraal tegenover het ambassadeurschap. Overwegend zeggen de doelgroep C geen tijd te hebben voor het uitoefenen van de ambassadeursfunctie. Een enkeling geeft aan dat hij het wel zou willen. Doelgroep D geven over het algemeen aan dat ze willen weten wat het ambassadeurschap inhoud en hoeveel tijd zij hieraan kwijt zijn. Over het algemeen staan de doelgroep D neutraal tegenover het ambassadeurschap.

## Argumentatiekwaliteit in de boodschap

Bij het meetinstrument argumentatiekwaliteit voor het ambassadeurschap geven respondenten aan dat maatwerk van belang is, omdat de behoeftes per team kunnen verschillen. Volgens de respondenten zorgt dit voor herkenbaarheid en daardoor voor meer interesse in het programma. Een enkele respondent geeft aan dat dit niet op zijn werklaag ligt. Hij geeft hierbij aan dat de teamleiding gaat over de invulling en deze keuze. Naast maatwerk vinden respondenten hoofdzakelijk dat handvatten belangrijk zijn om de informatie over Programma Y te kunnen delen. Dit maakt de boodschap concreter, praktisch en het motiveert meer. Hierdoor ontstaat, volgens de respondenten, bewustwording. Alle respondenten geven aan dat ze informatie met andere collega’s delen wanneer ze informatie over Programma Y hebben ontvangen. De voornaamste reden hiervoor is dat de respondenten nieuwsgierig zijn en het interessant vinden om nieuwe kennis te krijgen en te delen. (zie bijlage VIII, analyseschema 12 t/m 14)

## Cognitieve verwerking

Het laatste meetinstrument van de topic *aard cognitieve verwerking* is cognitieve verwerking door de ontvanger. Hierbij valt op dat de respondenten de informatie over het ambassadeurschap op verschillende manieren verwerken. Doelgroep B geven aan dat ze het Programma Y goed vinden en het belangrijk vinden om mee te veranderen met de maatschappij. Daarnaast zijn ze aan het einde van het interview positief over het ambassadeurschap. Enkele Doelgroep B zouden ambassadeur willen zijn en staan overwegend positief tegenover het ambassadeurschap. Sommigen geven hierbij wel aan dat hiervoor wel de ruimte moet zijn. De doelgroep C en doelgroep D staan ook overwegend positief tegenover het ambassadeurschap ten einde van het interview. Ze willen ambassadeur zijn, mits er tijd voor vrij gemaakt wordt en ze weten wat ze er voor moeten doen. Andere geven aan dit niet te willen, omwille het gebrek aan tijd en ander werk.

1. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: de huidige manier van werven verloopt via de hiërarchische communicatiestructuur, deze manier van werven sluit niet aan bij de, door de programmaleiding, beoogde manier van werven, de respondenten hebben wel de *motivatie* voor het ambassadeurschap, maar beschikken overwegend niet over het *vermogen*, de informatieverwerking gaat bij doelgroep A en Doelgroep B via de centrale route en bij Doelgroep C en doelgroep D via de perifere route.

# Huidige manier van werven

Uit het interview met de programmaleiding blijkt dat zij geen plan heeft voor het werven van ambassadeurs. Op dit moment werft de programmaleiding via “kennen en gekend worden”. Dit is een manier van werven via persoonlijke communicatie waarbij de programmaleiding de verantwoordelijkheid voor het werven bij de chef of doelgroep A legt. Dit vanwege de gebruikelijke hiërarchische communicatiestructuur. Bij deze manier van werven communiceert de programmaleiding voornamelijk informatief. Naast persoonlijke communicatie gebruikt de programmaleiding intranet, Sharepoint en nieuwsbrieven. Op intranet plaatst zij tien berichten per jaar en de nieuwsbrief verschijnt eens in de drie maanden. Hierbij blijkt uit de situatieschets dat de programmaleiding de nieuwsbrief vier keer verstuurde sinds september 2017. Dit staat niet gelijk met de beoogde eens per drie maanden. Naast deze vorm van werven, melden medewerkers zich ook vanuit intrinsieke motivatie aan bij de doelgroep A. De doelgroep A geeft dit vervolgens door aan de programmaleiding.

## Beantwoording eerste deelvraag

Uit dit onderzoek blijkt dat de programmaleiding geen plan heeft voor het werven van ambassadeurs. De programmaleiding bestaat uit drie fte (zie hoofdstuk 2). Zij communiceren via intranet, Sharepoint en de nieuwsbrief over het programma. Deze nieuwsbrief verscheen vier keer sinds 2017. De programmaleiding wil deze eens in de drie maanden versturen. Op intranet plaatst zij ongeveer tien berichten per jaar. Naast deze manier van communiceren, waarbij de programmaleiding via deze kanalen een wervende tekst plaatst, gebruikt zij ook een vorm van persoonlijke communicatie. Hierbij benadert zij de chef met een voornamelijk informatieve boodschap. De chef communiceert dit verder in de hiërarchische, top-downstructuur (zie hoofdstuk 2). Uiteindelijk ligt de verantwoordelijkheid voor het werven van ambassadeurs bij de chef. Deze manier van werven sluit niet aan bij de voorgestelde manier van werven, bottom-up, voor het behalen van de doelen (zie hoofdstuk 2). Los van deze manier van werven, melden sommige doelgroep zich vanuit intrinsieke motivatie aan bij de doelgroep A om actief deel te nemen aan Programma Y. De doelgroep A communiceert dit vervolgens naar de programmaleiding. Op deze manier heeft de programmaleiding in de afgelopen drie jaar dertig ambassadeurs geworven. De huidige manier van werven van ambassadeurs draagt te weinig bij aan het bereiken van de doelen van Programma Y (zie hoofdstuk 2).

# Informatieverwerking volgens perifere of centrale route

Petty en Cacioppo (1986) stellen dat er twee routes zijn om informatie te verwerken. De centrale en de perifere route. Om antwoord te kunnen geven op de tweede deelvraag is het van belang om de route van informatieverwerking van de respondent te bepalen. Hierbij spelen de *motivatie*, het *vermogen* en de *aard van de cognitieve* *verwerking* van de respondenten een rol.

## Motivatie

De respondenten zijn overwegend gemotiveerd voor het ambassadeurschap van Programma Y. Hierbij vinden ze het belangrijk om informatie te delen die van toepassing is op de praktijk. Opvallend is dat de doelgroep A extra gemotiveerd zijn. Zij vinden het belangrijk Programma Y te implementeren en onder de aandacht te houden.

## Vermogen

Het *vermogen* voor het ambassadeurschap verschilt per functie. Uit dit onderzoek blijkt dat doelgroep A meer *vermogen* hebben voor het ambassadeurschap. Zij geven aan geen externe afleidingen te hebben, kennen de inhoud van Programma Y, zien ruimte voor het delen van informatie met collega’s en geven aan dit belangrijk te vinden. Doelgroep B hebben deels het vermogen voor het ambassadeurschap. Zij beschikken over het algemeen over kennis van Programma Y, begrijpen waarom informatiedeling van belang is, maar kennen belemmeringen voor het delen van deze informatie. Dit zijn belemmeringen in de vorm van wisselende dienstverbanden en de hiërarchie. Doelgroep B zien de ruimte om informatie over Programma Y te delen. Aangezien Doelgroep B de mogelijkheid wel ervaren, maar ook belemmeringen kennen, hebben Doelgroep B over het algemeen het *vermogen*.

Doelgroep C beschikken deels over het *vermogen*. De doelgroep C vinden het delen van de informatie belangrijk, kennen Programma Y deels en hebben deels de ruimte om informatie hierover te delen. Dit omdat zij wel een mogelijkheid zien voor het delen van informatie, maar ook een belemmering. De doelgroep A dient, volgens de doelgroep C, expliciet de ruimte te geven voor het delen van informatie. Dit is opvallend in vergelijking met de Doelgroep B, waarbij de kennis over het programma groter is. Beiden zien belemmeringen in het delen van informatie, maar Doelgroep B leggen meer de nadruk op de ruimte die zij zelf creëren.

Het *vermogen* bij doelgroep D voor het ambassadeurschap is overwegend klein. De doelgroep D kennen Programma Y in eerste instantie niet, maar zijn deels bekend met de uitwerking. Ze ervaren belemmeringen in het delen van informatie door de tijdsdruk van het werk. Daarnaast dient de doelgroep A ook de doelgroep D expliciet de ruimte te geven voor het delen van informatie. Wel vinden zij het belangrijk om informatie over Programma Y met andere collega’s te delen. Opvallend is dat doelgroep A aangeven dat de ruimte voor het ambassadeurschap er is maar dat voornamelijk de Doelgroep C en doelgroep D dit niet ervaren.

Respondenten geven aan dat zij het meeste *vermogen* hebben om de informatie over het ambassadeurschap te verwerken wanneer de programmaleiding dit communiceert via persoonlijke communicatie of informatie hen bereikt via een ambassadeur of bij een training. Zij geven aan het prettig te vinden om een aanspreekpunt te hebben en vragen te kunnen stellen. Respondenten ervaren persoonlijk contact als inspirerend en enthousiasmerend. Dit leidt tot verbetering van het *vermogen* wanneer de programmaleiding op deze manier communiceert.

## Aard cognitieve verwerking

De *aard van de cognitieve verwerking* verschilt per functie. Zo blijkt de mening van de doelgroep A over het ambassadeurschap positief blijft. De houding voor het interview en de houding na het interview blijft positief. De mening van Doelgroep B verschilt. Voor het interview zijn de Doelgroep B neutraal/positief ten opzichte van het ambassadeurschap. Aan het einde van het interview hebben de Doelgroep B een positievere houding. Maatwerk en het toevoegen van handvatten als *argumentatiekwaliteit in de boodschap* spelen bij deze verandering een rol. De houding van doelgroep C was neutraal/positief ten opzichte van het ambassadeurschap, na het interview stonden de doelgroep C hier overwegend positief tegenover. Hieruit valt te concluderen dat de houding van de doelgroep C in positieve zin veranderd is. Hierbij speelden maatwerk en het toevoegen van handvatten een belangrijke rol. Doelgroep D stonden oorspronkelijk overwegend neutraal ten opzichte van het ambassadeurschap. Deze houding is ten einde van het interview veranderd naar overwegend positief. Concluderend spelen bij de verandering van neutraal naar overwegend positief de ruimte om informatie te delen, toevoegen van handvatten en maatwerk een belangrijk rol.

Tot slot geldt voor de *aard cognitieve verwerking* dat respondenten over het algemeen een positievere houding hebben aan het eind van het interview dan aan het begin. De argumentatie van maatwerk en handvatten zijn hiervoor van belang. Dit biedt de respondenten een praktischere kijk op de informatie en het motiveert meer, doordat de informatie herkenbaar is.

## Centrale of perifere route

De respondenten verwerken de informatie over het ambassadeurschap van Programma Y via verschillende routes. Doelgroep A hebben een hoge *motivatie* en *vermogen* en verwerken de informatie over het ambassadeurschap via de centrale route. Doelgroep B hebben de *motivatie* en het *vermogen* en verwerken daarom de informatie via de centrale route. Het verschil met de doelgroep A vindt zijn grondslag in het *vermogen*. Doelgroep A kennen geen belemmeringen, Doelgroep B wel, maar creëren daar een oplossing voor. Doelgroep C en doelgroep D hebben de *motivatie*, maar missen het *vermogen*, op grond van de door hen ervaren belemmeringen waarvoor zij geen oplossing weten te creëren. Zij verwerken de informatie via de perifere route.

# Hypotheses

Op basis van deze conclusies verwerpt dit onderzoek de opgestelde hypotheses of neemt deze hypotheses aan. Aangezien dit onderzoek medewerkers met verschillende functies gebruikt zijn ook de hypotheses op basis van deze differentiatie getoetst.

*Hypothese 1: Als de doelgroep gemotiveerd is en het vermogen heeft om de boodschap te verwerken, dan gaat de informatieverwerking via de centrale route dat leidt tot een blijvende gedragsverandering.*Aan de hand van de resultaten en de conclusies accepteert dit onderzoek voor de doelgroep A en doelgroep B hypothese 1. De doelgroep A van dit onderzoek hebben een hoge *motivatie* en beschikken over het *vermogen* om de informatie over het ambassadeurschap te verwerken. Doelgroep B hebben de *motivatie* en het *vermogen* voor informatieverwerking. Dit resulteert voor beide functies in informatieverwerking via de centrale route. Uit dit onderzoek blijkt dat de doelgroep A overwegend ambassadeur zijn en een positieve houding hebben tegenover het ambassadeurschap. Voor Doelgroep B geldt dat zij tijdens het interview een positievere houding hebben ontwikkeld ten opzichte van het ambassadeurschap. Dit tezamen leidt tot een blijvende gedragsverandering bij beide groepen.

*Hypothese 2: Als de doelgroep niet gemotiveerd is en/of het vermogen niet heeft om de boodschap te verwerken, dan gaat de informatieverwerking via de perifere route en spelen perifere signalen een belangrijke rol voor gedragsverandering****.*** Aan de hand van de resultaten en de conclusies accepteert dit onderzoek de tweede hypothese voor de Doelgroep C en doelgroep D. Doelgroep C en doelgroep D hebben beiden wel de *motivatie* voor het ambassadeurschap, maar hebben geen *vermogen* hiervoor. Hieruit valt op te maken dat Doelgroep C en doelgroep D de informatie over het ambassadeurschap verwerken via de perifere route. Aangezien de houding ten opzichte van het ambassadeurschap van de Doelgroep C en doelgroep D na het interview positiever was, spelen perifere signaleren, zoals maatwerk en handvatten bieden bij de informatie over het ambassadeurschap, een belangrijke rol.

Hypothese 3: *Als de doelgroep een hoge mate van persoonlijk relevantie bij de boodschap ervaart, dan is de doelgroep meer gemotiveerd om de boodschap te verwerken.* Aan de hand van de resultaten en conclusies accepteert dit onderzoek de derde hypothese. De respondenten kennen een hoge mate van persoonlijke relevantie bij het ambassadeurschap. Zij geven aan het belangrijk te vinden om de informatie over Programma Y te delen met collega’s, omdat dit de kennis en het vertrouwen in andere collega’s vergroot. De respondenten staan dan ook gemotiveerd tegenover het ambassadeurschap van Programma Y.

# Beantwoording tweede deelvraag

Deelvraag 2: Welke manier van communiceren kan leiden tot het werven van ambassadeurs voor het programma Programma Y?
Om een blijvende gedragsverandering bij de doelgroep te bewerkstelligen stellen Petty en Cacioppo (1968) dat het van belang is dat de doelgroep het *vermogen* en de *motivatie* heeft om een boodschap te verwerken. Uit dit onderzoek blijkt dat perifere signalen bij Doelgroep C en doelgroep D van belang zijn. Deze perifere signalen zijn de manier van communicatie en de invulling van de inhoud van de informatie over het ambassadeurschap.

Dit onderzoek wijst uit dat de respondenten het fijn vinden om via persoonlijke communicatie, een ambassadeur of een training in contact te komen met het ambassadeurschap van Programma Y. Hierbij geven de respondenten aan dat het persoonlijke contact van belang is, omdat zij op deze manier vragen kunnen stellen en geïnspireerd/ geënthousiasmeerd kunnen raken. Daarnaast geven de respondenten aan dat de informatie die zij krijgen over het ambassadeurschap van Programma Y van toegespitst moet zijn op hun team. Dit zorgt voor maatwerk en dat de respondenten zich kunnen herkennen in de informatie. Verder willen de respondenten dat de informatie ook praktisch is. Hierdoor kunnen zij die informatie direct toepassen in de praktijk.

Voor de herhaling van de boodschap en om het *vermogen* te vergroten omarmt dit onderzoek de door een van de respondenten aangegeven optie om posters op te hangen op de deuren van de kleedkamer en wapenruimte. De doelgroep moeten daar elke dienst zijn

Om bij alle functies te zorgen voor een blijvende gedragsverandering is het van belang dat alle functies de informatie via de centrale route verwerken. Hierbij spelen het *vermogen* en de *motivatie* voor het ambassadeurschap bij de respondenten een rol. Op dit moment ervaren niet alle respondenten de ruimte, oftewel het *vermogen*. Terwijl de doelgroep A aangeven dat deze ruimte er wel degelijk is. Daarom is het van belang dat de Doelgroep C en doelgroep D deze ruimte gaan ook ervaren.

1. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en de conclusies stelt dit onderzoek de aanbevelingen voor het werven van ambassadeurs op. Hierbij adviseert dit onderzoek om allereerst een plan op te stellen voor het werven, waarbij de programmaleiding van Programma Y gebruik maakt van persoonlijke communicatie. Dit onderzoek raadt aan om in een persoonlijk gesprek met de medewerker voornamelijk praktische informatie en maatwerk met voorbeelden te delen. Daarnaast biedt promotiemateriaal ondersteuning bij de persoonlijke communicatie. Promotiemateriaal zorgt voor herhaling van de boodschap. Verder valt vervolgonderzoek aan te bevelen.

## Plan van aanpak

De programmaleiding van Programma Y heeft op dit moment geen plan voor het werven van ambassadeurs. Daarom adviseert dit onderzoek om per afdeling een plan voor het werven op te stellen. Aangezien de programmaleiding al communiceert naar de chef kan zij dit plan daarin meenemen. Het is daarbij van belang dat de chef samen met de programmaleiding het maatwerk bepaalt. Maatwerk is van belang vanwege de diversiteit van de problematiek die de medewerkers van de teams in het werkveld kunnen tegenkomen. Door hierop in te spelen, maakt de programmaleiding de informatie aantrekkelijk en herkenbaar voor de medewerkers. Zij kunnen zich dan beter herkennen in de noodzaak van Programma Y. Uit dit onderzoek blijkt dat maatwerk ook zorgt voor het motiveren, inspireren en enthousiasmeren van de doelgroep.

## Manier van communiceren

De respondenten geven aan het liefst informatie te ontvangen via persoonlijke communicatie. Om aan te sluiten bij deze behoefte adviseert dit onderzoek om als programmaleiding de teams te bezoeken en hier als ambassadeur in gesprek te gaan met de medewerkers. De programmaleiding gaf aan dat de locatie waar zij hun werkzaamheden uitvoeren niet uitmaakt. Op deze manier kan de programmaleiding in contact treden met de medewerkers en deze informeren, inspireren en enthousiasmeren voor het ambassadeurschap.

Dit onderzoek adviseert om de teams te bezoeken en tijdens de lunch- of koffiepauze het gesprek aan te gaan. Respondenten geven aan dan de ruimte en tijd te hebben om gesprekken aan te gaan. Vanwege de dagelijkse hectiek en de beperkte tijd in de lunch- of koffiepauze is het van belang om de boodschap kort en krachtig te houden. Daarnaast biedt deze manier van communiceren de potentiële ambassadeurs ook de mogelijkheid om vragen te stellen.

## Boodschap

Wanneer de programmaleiding in contact treedt met de medewerkers is het van belang dat de informatie die zij deelt praktisch is. Hierdoor kan de medewerker zich een betere voorstelling maken van wat het ambassadeurschap inhoudt en wat hij hiervoor moet doen. Daarnaast is het van belang dat de programmaleiding gebruik maakt van maatwerk. Door deze twee factoren in het gesprek mee te nemen, kan de medewerker zich beter herkennen in de situatie. Daardoor is de kans dat hij gemotiveerd en geïnspireerd raakt voor het ambassadeurschap groter en is dus ook de kans dat hij zich als ambassadeur aanmeldt groter. Bij het communiceren over het ambassadeurschap is het belangrijk dat de programmaleiding samen met de doelgroep A, van het betreffende team, duidelijk maakt dat een toekomstige ambassadeur de tijd en de ruimte krijgt om de taken die bij het ambassadeurschap horen uit te voeren. Dit is belangrijk omdat in dit onderzoek naar voren komt dat een deel van de medewerkers, de Doelgroep C en doelgroep D, deze ruimte vanuit de doelgroep A niet ervaart. Dit heeft vervolgens effect op het *vermogen* voor het ambassadeurschap.

Dit kan de programmaleiding ondervangen door de doelgroep A actief te betrekken in het werven van ambassadeurs. Wanneer de doelgroep A tijdens de koffie- of lunchpauze samen met de programmaleiding ambassadeurs werft, dan geeft dit een beeld naar de medewerkers dat Programma Y en ambassadeurs belangrijk zijn voor de doelgroep A. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat het belangrijk is dat de doelgroep A duidelijk aangeeft dat de ambassadeurs de ruimte en tijd krijgen om de taken van het ambassadeurschap uit te voeren.

## Promotiemateriaal

Om naast de persoonlijke communicatie de doelgroep te werven, adviseert dit onderzoek gebruik te maken van promotiemateriaal. Promotiemateriaal zorgt voor visuele ondersteuning tijdens het gesprek. Dit kan leiden tot stopping power, waardoor de programmaleiding meer gelegenheid krijgt om een gesprek met de medewerker aan te gaan. Daarnaast biedt promotiemateriaal de mogelijkheid voor de medewerker om de informatie die de programmaleiding met persoonlijke communicatie verteld heeft terug te lezen. Dit draagt ook bij aan de herhaling van de boodschap.

Bij dit promotiemateriaal is het van belang dat het maatwerk en de praktische toepassing van het ambassadeurschap naar voren komen. De respondenten hebben in dit onderzoek aangegeven dit als prettig te ervaren, omdat dit zorgt voor herkenbare situaties. Daarnaast schept praktische informatie een duidelijk beeld van wat het ambassadeurschap inhoudt. Dit onderzoek raadt aan om voor het maatwerk voorbeelden te gebruiken die aansluiten op de problematiek in het werkveld van het betreffende afdeling. Dit onderzoek adviseert om deze informatie te verwerken op een poster. *Verwijderd i.v.m. anonimiteit*

Naast promotiemateriaal voor het werven van ambassadeurs raadt dit onderzoek aan om een product uit te delen, wat de doelgroep kan linken aan Programma Y. Dit onderzoek raadt aan om een praktisch product dat de medewerkers geregeld gebruiken te kiezen. Dit product heeft als doel de doelgroep te herinneren aan het gesprek over het ambassadeurschap voor Programma Y. Hierdoor treedt herhaling op. Daarnaast stimuleert dit product het aangaan van een gesprek over Programma Y en het ambassadeurschap. Hierdoor treedt wederom herhaling op en dit helpt bij het verspreiden van de boodschap. Het product functioneert dan als het ware als een ambassadeur.

Verder adviseert dit onderzoek om de ambassadeurs te voorzien van een kleinigheidje voor het zijn van ambassadeur. Door ambassadeurs een kleinigheidje te geven, zorgt dit voor groepsdenken, iedereen met dit product heeft hoort bij de groep ambassadeurs. Daarnaast kan dit product het gesprek met de collega’s stimuleren. Wat uiteindelijk kan leiden tot nieuwe ambassadeurs.

## Praktische planning

Dit onderzoek adviseert dat de programmaleiding elk team bezoekt voor face-to-facegesprekken om ambassadeurs te werven. Om dit in praktijk te brengen, adviseert dit onderzoek een draaiboek te maken. Dit zorgt voor praktisch inzicht, wie, wanneer, waar moet zijn voor het werven van ambassadeurs. Naast het praktische inzicht biedt dit ook handvatten voor de programmaleiding voor de uitvoering van dit advies.

# Vervolgonderzoek

Dit onderzoekt richt zich enkel op vier teams binnen Organisatie X. Om een duidelijk beeld te kunnen scheppen voor het werven van ambassadeurs voor de gehele Organisatie X. is vervolgonderzoek bij de andere teams aan te raden. Bij dit vervolgonderzoek kan de opzet van dit onderzoek als leidraad dienen.

# Uitkomsten probleem- en doelstelling

De resultaten van dit onderzoek beantwoorden de geformuleerde vraag in probleemstelling en geven een advies voor het behalen van de doelstelling. Om een beknopte versie te bieden van hetgeen hierboven staat beschreven, beantwoordt dit onderzoek de probleem- en doelstelling. Aan het begin formuleerde dit onderzoek de volgende doelstelling: *Inzicht geven in de manier waarop de programmaleiding van Programma Y van Organisatie X nu medewerkers werft voor het ambassadeurschap van het programma, teneinde een communicatieadvies te geven over hoe de programmaleiding communicatie kan inzetten om de medewerkers te werven als ambassadeur voor dit programma.* Uit dit onderzoek komt naar voren dat de programmaleiding van Programma Y nog geen plan heeft voor het werven van ambassadeurs. Zij maakt op dit moment gebruik van intranet, Sharepoint en nieuwsbrieven om het programma onder de aandacht te brengen en via deze weg ambassadeurs te werven. Daarnaast maakt de programmaleiding gebruik van de hiërarchische communicatielijn waarbij zij, via persoonlijke communicatie, de chef de verantwoordelijkheid geeft voor het werven van ambassadeurs. Deze manier heeft vanaf 2017 dertig ambassadeurs opgeleverd.

Het tweede deel van de doel- en probleemstelling komen overeen. De probleemstelling van dit onderzoek is: *Hoe kan de programmaleiding van Programma Y bij de Organisatie X ambassadeurs werven voor dit programma?* Dit kan de programmaleiding doen door een actieve wervingscampagne waarbij zij voornamelijk gebruik maakt van persoonlijke communicatie. Bij deze campagne is het van belang dat potentiële ambassadeurs vragen kunnen stellen. Het is daarom aan te bevelen om te werven via persoonlijke gesprekken. In deze gesprekken raadt dit onderzoek aan dat de programmaleiding duidelijk aangeeft wat de taken van de ambassadeurs zijn en daarbij gebruik maakt van kort en krachtige boodschappen. Daarnaast biedt promotiemateriaal ondersteuning aan de boodschap. Dit zorgt voor stopping power en voor herhaling van de boodschap.

1. Implementatie

Verwijderd i.v.m. anonimiteit