

Visual Identity Change?

Yes we can!

Masterscriptie van Jim Krokké, 20 mei 2011

Een onderzoek naar
de veranderingsbereidheid
van interne stakeholders bij een huisstijlverandering.

Visual Identity Change?

Yes we can!

Welke factoren zijn van invloed
op de veranderingsbereidheid van
interne stakeholders bij een huisstijlverandering?

3

Student: Jim Krokké
Emailadres: jimkrokke@gmail.com
Studentnummer: s0206253
Studie: Communication Studies

Faculteit: Gedragswetenschappen
Universiteit: Universiteit Twente

Begeleiders: W. (Wendy) Bolhuis Msc.
Dr. M. (Mark) van Vuuren

UNIVERSITEIT TWENTE.

Corporate Visual Identity Change? Yes we can!

Met dank aan:



INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	4	
Voorwoord	6	
Inleiding	5	
Hoofdstuk 1 Aanleiding	7	
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	8	
2.1 Organisationele veranderingen in de 21e eeuw	8	
2.1.1 Onder- en bovenstroom	9	
2.2 Huisstijl	10	
2.2.1 Huisstijlverandering	12	
2.2.2 Voor- en nadelen huisstijlverandering		
2.3 Organisationele verandering versus huisstijlverandering	14	
2.4 Readiness for change	14	
2.5 Factoren van invloed op veranderingsbereidheid van een huisstijlverandering	16	
2.5.1 Organisatiefactoren	16	
2.5.2 Huisstijlfactoren	18	
2.5.3 Persoonsfactoren	19	
2.5.4 Veranderingsbereidheid en tijd	22	
Hoofdstuk 3 Methode & Operationalisering	24	
3.1 Interne stakeholders	24	
3.2 Organisaties, huisstijlverandering en respondenten	24	
3.3 Dataverzameling	26	
3.4 Betrouwbaarheid factoren	27	
Hoofdstuk 4 Casebeschrijvingen	28	
4.1 ChristenUnie	28	
4.2 Holland Casino	29	
4.3 Exact Software	30	
4.4 NykampNyboer	31	
4.5 Gemeente Sluis	33	
4.6 Gemeente Oldenzaal	34	
4.7 Gemeente Winterswijk	35	
4.8 Overzicht organisatiekenmerken	37	
Hoofdstuk 5 Resultaten	38	
5.1 Invloed van demografische gegevens	38	
5.2 Correlaties	40	
5.3 Invloed van individuele factoren op veranderingsbereidheid	44	
5.4 Toetsing modellen	45	
5.4.1 Model organisatiefactoren	45	
5.4.2 Model huisstijlfactoren	47	
5.4.3 Model persoonsfactoren	49	
5.4.4 Model veranderingsbereidheid en tijd	50	
5.5 Overzicht hypothesen	50	
Hoofdstuk 6 Conclusies & Discussies	53	
6.1 Modellen	53	
6.1.1 Organisatiefactoren	53	
6.1.2 Huisstijlfactoren	55	
6.1.3 Persoonsfactoren	57	
6.2 Veranderingsbereidheid en tijd	59	
6.3 Algemene conclusies	60	
6.4 Beperkingen van het onderzoek	61	
6.5 Suggesties voor verder onderzoek	64	
6.6 Praktische aanbevelingen	66	
Literatuurlijst	62	
Bijlagen		
1. Correlatiematrix per organisatie		
2. Codeboek		
3. Vragenlijst		

INHOUDSOPGAVE AFBEELDINGEN

Afbeelding 1:	Boven- en onderstroom	18
Afbeelding 2:	De Corporate Identity Mix van Birkigt & Stadler	19
Afbeelding 3:	Huisstijlveranderingscontinuüm in een matrix.	20
Afbeelding 4:	Onderzoeksmodel van de organisatiefactoren	23
Afbeelding 5:	Onderzoeksmodel van de huisstijlfactoren	24
Afbeelding 6:	Onderzoeksmodel van de organisatiefactoren	26
Afbeelding 7:	Onderzoeksmodel van de veranderingsbereidheid en tijd	27
Afbeelding 8:	Deelnemende organisaties ingedeeld in het huisstijlveranderingscontinuüm	31
Afbeelding 9:	Oude logo ChristenUnie	37
Afbeelding 10:	Jubileumlogo ChristenUnie	37
Afbeelding 11:	Nieuwe logo ChristenUnie	37
Afbeelding 12:	Oude logo Holland Casino	38
Afbeelding 13:	Nieuwe logo Holland Casino	38
Afbeelding 14:	Oude logo Exact	39
Afbeelding 15:	Nieuwe logo Exact	39
Afbeelding 17:	Nieuwe logo NykampNyboer	40
Afbeelding 16:	Nieuwe logo NykampNyboer	40
Afbeelding 18:	Oude logo gemeente Sluis	42
Afbeelding 19:	Nieuwe logo gemeente Sluis	42
Afbeelding 20:	Oude logo gemeente Oldenzaal	43
Afbeelding 21:	Nieuwe logo gemeente Oldenzaal	43
Afbeelding 22:	Oude logo gemeente Winterswijk	44
Afbeelding 23:	Nieuwe logo gemeente Winterswijk	44
Afbeelding 24:	Overzicht van de nieuwe huisstijl toegepast op verschillende middelen van de gemeente Winterswijk	45
Afbeelding 25:	Model van de organisatiefactoren	53
Afbeelding 26:	Model van de huisstijlfactoren	53
Afbeelding 27:	Model van de persoonsfactoren	54
Afbeelding 28:	Model van de tijdsfactor	54
Afbeelding 29:	Model van de organisatiefactoren	59
Afbeelding 30:	Model van de huisstijlfactoren	60
Afbeelding 31:	Model van de persoonsfactoren	61
Afbeelding 32:	Huisstijlveranderingsmodel	62
Afbeelding 33:	Overzicht van de huisstijlancerings van de verschillende organisaties met daarbij de time bias weergegeven	66

INHOUDSOPGAVE TABELLEN

Tabel 1:	Dimensies van het huisstijlveranderingscontinuüm	20
Tabel 2:	Organisatieoverzicht	31
Tabel 3:	Factoroverzicht	33
Tabel 4:	Overzicht van de scores van alle deelnemende organisaties op de verschillende factoren	50
Tabel 5:	Correlatiematrix	51
Tabel 6:	Enkelvoudige regressieanalyses met alle factoren met veranderingsbereidheid als afhankelijke variabele	52
Tabel 7:	Overzicht van alle hypothesen	55
Tabel 8:	Scores op beide metingen van veranderingsbereidheid	63

SUMMARY

AIM

When changing the corporate visual identity it often creates resistance among the internal stakeholders. Which factors have an influence on the readiness of the several stakeholders to corporate in a visual identity change? This research has provided a link between the visual identity change and the readiness of the internal stakeholders to change. Insight in the factors responsible for a successful visual identity change is valuable knowledge for organizations about to change their corporate visual identity. It provides guidelines on which aspects should be closely monitored.

METHOD

A literature study on organizational change and a study on actual corporate visual identity changes have provided the foundation for the determination of the several factors. These factors and their relationship to the readiness for corporate visual identity change were measured in a quantitative study (online survey amongst employees) at seven organizations where recently a visual identity change took place.

FINDINGS

The predictive factors that were found can be divided into three categories: organizational factors, corporate visual identity factors and personal factors. The category entailing the personal factors provided the largest predictive value for the readiness for change. The opinion of the internal stakeholders regarding the costs of the visual identity change is the factor with the largest predictive value. All factors combined predict 64% of the readiness for

corporate visual identity change of internal stakeholders. All factors together form the visual identity change model which can be used as a manual when changing the corporate visual identity, it can be found on page 62. Remarkable is the fact that stakeholders who were notified of the height of investment beforehand of the visual identity change show a significant higher readiness for change.

LIMITATIONS

This research has aimed at providing a first insight in the different factors affecting the readiness for corporate visual identity change. It is therefore purely an explorative research. Furthermore organizations are researched a year after they have changed their visual identity. This could have led to some time and hindsight bias, which can be prevented by executing the research at the exact time of changing the corporate visual identity.

PRACTICAL IMPLICATIONS

This research has provided a model which can be used as a manual for organizations that are about to change their corporate visual identity. It provides certain focus points that require extra attention during the process of changing the visual identity. It could also be used as an extra argument for top management to invest in good communication and information to their internal stakeholders.

FUTURE RESEARCH

Future research in this topic is strongly recommended. This to gain more insight into the readiness for corporate visual identity change of internal stakeholders.

Research into the changes that a visual identity change bring about is also recommended. In this way, the model that was presented in the research could be further developed into a model that analyzes the timing appropriateness of a corporate visual identity change.

SAMENVATTING

DOEL

Regelmatig ontstaat er weerstand bij interne stakeholders als er een huisstijlverandering plaats vindt. Welke factoren zijn er afhankelijk voor het wel of niet meewerken van interne stakeholders bij een huisstijlverandering? In dit onderzoek is er een koppeling gemaakt tussen huisstijlveranderingen en veranderingsbereidheid. Wanneer organisaties weten welke factoren afhankelijk zijn voor het wel of niet slagen van een huisstijlverandering, weten zij waarmee zij rekening moeten houden bij een huisstijlverandering.

METHODE

Op basis van bestaande organizational change literatuur en praktische huisstijlervaringen zijn de factoren bepaald. Deze factoren zijn in een kwantitatieve studie (online vragenlijst onder werknemers) in relatie tot veranderingsbereidheid gemeten bij zeven organisaties waar onlangs een huisstijlverandering heeft plaatsgevonden.

BEVINDINGEN

Alle gevonden voorspellende factoren zijn in te delen in drie categorieën, namelijk: organisatie-, huisstijl en persoonsfactoren. De categorie persoonsfactoren heeft de grootste voorspellende waarde voor de veranderingsbereidheid. Alle factoren samen voorspellen 64% van de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders. De mening van de interne stakeholders over de kosten van de huisstijlverandering is de factor met de grootste voorspellende waarde voor de veranderingsbereidheid. Opvallend is dat

de interne stakeholders die op de hoogte waren van de hoogte van de investering in de huisstijlverandering significant hogere veranderingsbereidheid laten zien. Alle factoren bij elkaar vormen een huisstijlveranderingsmodel die als handleiding bij huisstijlveranderingen gebruikt kan worden (zie pagina 62).

BEPERKINGEN

Dit onderzoek is van exploratieve aard en om die reden kunnen er geen harde conclusies getrokken worden. Daarnaast is de meting niet ten tijde van de huisstijllancering gedaan, maar minimaal een jaar later. Hierdoor ontstaat er een tijd en hindsight bias, die voorkomen kan worden door de meting op het moment van de huisstijlverandering te laten plaatsvinden.

PRAKTISCHE IMPLICATIES

Dit onderzoek geeft een huisstijlveranderingsmodel die als handleiding gebruikt kan worden bij huisstijlveranderingen. Het model geeft handvatten om te kijken op welke factoren er gelet moet worden bij een huisstijlverandering. Daarnaast kan het huisstijlveranderingsmodel gebruikt worden om bijvoorbeeld het topmanagement van hun voorbeeldfunctie te overtuigen of de ernst van het investeren in een goede informatievoorziening.

TOEKOMSTIG ONDERZOEK

Verder onderzoek wordt aanbevolen. Om een sterker en beter beeld te krijgen van de veranderingsbereidheid bij interne stakeholders bij een huisstijlverandering is longitudinaal onderzoek nodig. Ook

verder onderzoek naar de verandering die de huisstijlverandering teweeg brengt is aanbevolen. Het geïntroduceerde huisstijlveranderingsmodel zou tot een tool ontwikkeld kunnen worden waarmee bepaald kan worden of het juiste moment voor de huisstijlverandering is aangebroken.

VOORWOORD

Hier ligt het dan eindelijk, mijn afstudeerscriptie voor de Master Communication Studies aan de Universiteit Twente. Het geheel heeft wat langer geduurd dan de bedoeling was. Van tevoren was ik al gewaarschuwd dat het een ambitieus onderzoek zou worden en dat de kans op uitloop erg groot zou zijn. Deze opmerking zorgde alleen maar voor een grotere bewijsdrang van mijn kant. Ik heb dan ook absoluut van mijn wat langere afstudeerperiode. Er ligt hier een afstudeerscriptie waar ik trots op ben en veel van heb geleerd. Niet heb ik alleen veel geleerd over huisstijlveranderingen en veranderingsbereidheid maar ook over mensen, organisaties, vragenlijsten maken en ontwerpen, statistiek, ontwerpen, schrijven en projectmanagement.

Een afstudeerproject aan de Universiteit voer je alleen uit, echter had dit alles niet kunnen plaatsvinden zonder de hulp van een heel aantal mensen. Ten eerste wil ik mijn begeleiders bedanken voor alle feedback en begeleiding die ik van ze heb gekregen. Ik ben de eerste die het dynamische duo Wendy Bolhuis en Mark van Vuuren als begeleiders mee heeft mogen maken. Een mooie academische combinatie van praktisch versus theoretisch en filosofisch. En dit heeft me, naast soms tegenstrijdige feedback, vooral veel kwalitatieve verbetering van mijn onderzoek en scriptie opgeleverd.

Ten tweede wil ik alle organisaties die mee hebben gewerkt aan het onderzoek en in het bijzonder de contactpersonen, bedanken voor hun medewerking, inzet en tijd. Zonder deze organisaties had dit onderzoek nooit plaats kunnen vinden en zonder de contactpersonen hadden de

vragenlijsten niet uitgezet kunnen worden. Ook alle anonieme respondenten wil ik via deze weg bedanken voor het invullen van de vragenlijst die wel wat tijd en inzet verlangde.

Als laatst, maar zeker niet de minste, wil ik mijn familie, vrienden en vriendin bedanken voor hun hulp. Alle namen benoemen zou dit A4 misschien wel vullen. Deze hulp heeft op vele verschillende manieren plaatsgevonden. Van het uitlenen van een auto om organisaties te kunnen bezoeken tot het betalen van het benzinegeld. Van het meedenken aan het onderzoek tot de gezellige pauzes in de Universiteitsbibliotheek. Van het feedback geven op mijn scriptie tot het helpen met InDesign en SPSS. Van het geven van mentale steun tot het geven van afleiding om vervolgens weer verder te kunnen. Iedereen heel erg bedankt voor alle hulp en het mede mogelijk maken van mijn afstuderen!

Jim Krokké, 20 mei 2011

INLEIDING

De kans is redelijk groot dat mensen een huisstijlverandering hebben meegemaakt bij een organisatie waarbij zij betrokken waren. Gemiddeld verandert een organisatie om de 11 jaar van huisstijl (Roos, 2000). Zelf ben ik bij meerdere organisaties met een huisstijlverandering geconfronteerd: TPG-TNT, INHOLLAND, Universiteit Twente. Deze huisstijlveranderingen heb ik van dichtbij mee mogen maken.

De huisstijlverandering van TPG naar TNT die ik als werknemer meemaakte maakte al veel indruk op mij. Het viel mij op dat er heel veel bij een huisstijlverandering kwam kijken en dat de overgang naar een nieuwe huisstijl eigenlijk heel lang duurt. Want jaren later liepen er nog steeds medewerkers stug door in hun TPG kleren en fietsten nog steeds met TPG-tassen rond. Men voelde zich blijkbaar nog verbonden met TPG en wilde geen afstand doen van de spullen die dat symboliseerde.

De huisstijlverandering van INHOLLAND die ik als student meemaakte viel mij vooral op vanwege de weerstand jegens het logo. Als snel werd INHOLLAND de "Fruittella Fabriek" genoemd vanwege het nieuwe snoepkleurige logo. Welke scholier wil er nou naar de Fruittella Fabriek om te gaan studeren?

Mijn interesse was definitief gevestigd op huisstijlen toen de Universiteit Twente van huisstijl veranderde en er een hetze ontstond ten aanzien van "de punt" in het betrekkelijk simpele logo. Om die reden dat ik in het vak Corporate Visual Identity Management van Wendy Bolhuis onderzoek heb gedaan naar de Universiteit Twente. Een onderzoek naar de communicatie omtrent de nieuwe huisstijl van de

Universiteit Twente. Uit mijn onderzoek bleek onder andere dat de Universiteit de belangrijkste doelgroep, namelijk de interne stakeholders, nauwelijks had betrokken bij de huisstijlverandering.

De vraag die toen bij mij opkwam is of er factoren zijn te onderscheiden die mensen sneller tot acceptatie van een nieuwe huisstijl brengen? De acceptatie van en het meewerken aan een verandering wordt veranderingsbereidheid genoemd. Dus welke factoren en in welke mate, zorgen ervoor dat interne stakeholders veranderingsbereid zijn bij een huisstijlverandering? Met deze vraag is dit onderzoek gestart.

In hoofdstuk 1 wordt dieper ingegaan op de aanleiding van dit onderzoek. Het onderzoek is gestart met het schrijven van een theoretisch kader waarin wordt beschreven welke theorie er ten grondslag ligt aan huisstijlveranderingen en de veranderingsbereidheid. Dit staat beschreven in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 Methode & Operationalisering wordt beschreven hoe dit onderzoek is opgezet. Een lange zoektocht naar organisaties die mee wilde werken aan het onderzoek heeft er voor gezorgd dat uiteindelijk zeven organisaties aan het onderzoek mee wilden werken. In hoofdstuk 4 staan deze organisaties beschreven inclusief hun huisstijlverhaal met daarin de redenen van de huisstijlverandering en de aanpak die zij gehanteerd hebben. In hoofdstuk 5 worden alle resultaten besproken die uit de vragenlijsten zijn voortgekomen. En tot slot, in hoofdstuk 6 Conclusie & Discussie wordt beschreven welke conclusies er ten aanzien van de resultaten getrokken kunnen worden. Ook wordt in het discussiegedeelte

besproken wat de beperking van het onderzoek zijn, suggesties voor verder onderzoek en hoe dit onderzoek bij kan dragen in de praktijk.

Hoofdstuk 1

Aanleiding.

Winston Churchill

There is nothing
wrong with change,
if it is in the right direction.

In de consumerende en kapitalistische maatschappij van tegenwoordig lopen consumenten per dag tegen 4000 verschillende logo's en symbolen aan van verschillende merken (EyeOpener, 2010). Deze logo's en symbolen maken deel uit van huisstijlen van duizenden organisaties. Met deze huisstijlen willen organisaties hun identiteit uitstralen naar externe stakeholders, oftewel uitdragen wie zij zijn en waar zij voor staan. Hierdoor kunnen zij zich onderscheiden en zijn ze herkenbaar voor het publiek. Een uitstekende strategie, aangezien 83% van alle communicatie visueel is (BrandSense, 2010).

Omdat organisaties voortdurend veranderen, vinden er ook regelmatig huisstijlveranderingen plaats. Denk bijvoorbeeld aan Universiteit Twente, Kruidvat, Ziggo, Exact Software, ChristenUnie, ING/Postbank, NCRV, Groenlinks, Hema, Gemeente Zaanstad, DSM en Holland Casino.

Een opvallend fenomeen bij huisstijlveranderingen is dat ze regelmatig op weerstand stuiten (Alshebil, 2007). Zo koos Universiteit Twente voor een nieuwe huisstijl naar aanleiding van een nieuwe strategie, maar zorgde het ontwerp van de nieuwe huisstijl en de daarmee gepaard gaande kosten voor veel verontwaardiging bij zowel de interne als externe stakeholders. Ook de gemeente Zaanstad stuitte op deze verontwaardiging bij de presentatie van haar nieuwe logo. Behalve de kosten van een huisstijlverandering zijn de sentimentele verbondenheid met de huisstijl of de aan een huisstijlverandering voorafgaande organisatieverandering, waarbij vaak ontslagen vallen, factoren die leiden tot verontwaardiging. Opvallend is dat opeens veel mensen een mening hebben over het nieuwe logo en de

huisstijl, terwijl daar eerder nooit over werd gesproken.

Het is van cruciaal belang dat het personeel achter de huisstijlverandering staat. Zij moeten ten slotte de huisstijl gaan uitdragen. Een mogelijk gevaar is dat de interne stakeholders, die de nieuwe huisstijl moeten gaan uitdragen, niet achter de huisstijlverandering staat waardoor deze niet slaagt. Daardoor straalt de organisatie niet haar nieuwe identiteit uit en bereikt zij niet de externe stakeholders zoals ze dat voor ogen had. Dat is zonde, want een succesvolle huisstijlimplementatie kan zorgen voor een hogere omzet, positievere reputatie, betere herkenbaarheid, modernere uitstraling, minder reguliere kosten, een meer eenduidige uitstraling en een positiever imago (o.a. Van den Bosch, 2000). Daar komt bij dat onnodige uitgaven voor het herstellen van een (als gevolg van een niet succesvolle huisstijlverandering) beschadigd imago worden bespaard. En een positiever imago zorgt voor een toename van de productiviteit van werknemers en van potentiële nieuwe werknemers (Ashforth & Mael, 1989). Mensen werken immers liever bij een bedrijf met een positief imago dan bij een bedrijf met een negatief imago.

Van belang is dus dat een huisstijl slaagt. Het doel van dit onderzoek is uit te vinden welke factoren voor een geslaagde huisstijlverandering zorgen. Het mee willen werken aan verandering wordt *readiness for change* genoemd. Als bekend is welke factoren invloed hebben op het slagen van een huisstijlverandering weten organisaties op welke factoren ze zich moeten gaan richten om de bereidheid van een huisstijlverandering te beïnvloeden.

De uitkomst van het onderzoek is interessant voor iedere organisatie

die een huisstijlverandering in kleine of grote mate ondergaat. Aangezien meer dan de helft van de organisaties zich laat adviseren door externe bureaus om een huisstijlverandering soepel te laten verlopen (Roos, 2000), is het voornamelijk interessant voor adviserende, regisserende en uitvoerende huisstijlimplementatiebureaus. Hiermee is de praktische relevantie van het onderzoek gegeven.

Om een dergelijk onderzoek uit te voeren wordt eerst gekeken welke factoren volgens de literatuur van invloed zouden kunnen zijn op de *readiness for change* van een huisstijlverandering. Vooralsnog is *readiness for change* alleen onderzocht in de zorgsector en de IT-branche. Niet eerder is *readiness for change* aan huisstijlonderzoek gekoppeld. Hiermee is ook de theoretische relevantie van dit onderzoek gegeven.

Hoofdstuk 2

Theoretisch kader.

Francois de la Rochefoucauld

The only thing
constant in life is change.

De corporate identity van een organisatie wordt steeds belangrijker. Dit is niet verrassend omdat producten en diensten van verschillende aanbieders steeds meer op elkaar lijken en het imago van een organisatie van doorslaggevende betekenis kan zijn bij het afnemen van haar producten en diensten. De identiteit van een organisatie is steeds meer een succesfactor in het behouden en uitbreiden van het marktaandeel (Van den Bosch, 2000). De huisstijl is eigenlijk de visuele identiteit van de organisatie. In de meest gunstige situatie vertaalt de huisstijl visueel wat de identiteit van de organisatie is. Aan de hand van de identiteit wordt een imago gecreëerd. Dat is het beeld dat men heeft van de desbetreffende organisatie. Idealiter is het imago gelijk aan de identiteit van de organisatie. Omdat de identiteit en de omgeving van organisaties naar verloop van tijd veranderen, zijn organisaties genooddaakt om de zoveel jaar de huisstijl te vernieuwen of in ieder geval te updaten. Deze huisstijlveranderingen gaan regelmatig gepaard met weerstand van interne stakeholders. Het lijkt erop dat mensen het niet fijn vinden om te veranderen of veranderd te worden.

Het zou ideaal zijn als bekend is welke factoren invloed hebben op de veranderingsbereidheid van interne stakeholders voor een huisstijlverandering. Dit zou verkeerde investeringen kunnen besparen. Er bestaat een onderzoeksrichting die onderzoekt of mensen bereid zijn voor een verandering. Readiness for change wordt deze bereidheid tot verandering genoemd. Onderzoeken naar readiness for change hebben vooral plaatsgevonden in de IT- en de zorgsector. Nog nooit is readiness

for change aan huisstijlverandering gekoppeld. Zowel readiness for change als huisstijlverandering zijn nog jonge onderzoeksgebieden, waar nog veel hiaten in de wetenschap te vinden zijn. Om te begrijpen wat een huisstijlverandering betekent voor organisaties en interne stakeholders is het van belang om te begrijpen wat verandering in het algemeen betekent voor organisaties en interne stakeholders. In de volgende paragraaf wordt daar dieper op ingegaan. Vervolgens zal er nader worden ingegaan op het belang van huisstijlen voor organisaties, gevolgd door de kansen en bedreigingen van een huisstijlverandering. Daarna worden veranderingen in het algemeen en huisstijlveranderingen tegen elkaar afgezet, want wat maakt een huisstijlverandering zo bijzonder? Vervolgens wordt het begrip readiness for change verder toegelicht en wordt beargumenteerd welke factoren van invloed zijn op readiness for change van een huisstijlverandering. Dit alles resulteert in een overkoepelende onderzoeksvraag, hypotheses en onderzoeksmodellen van het onderzoek.

2.1 ORGANISATIONELE VERANDERINGEN IN DE 21 EEUW

Francois de la Rochefoucauld wist het in de 16e eeuw al treffend te beschrijven: "The only thing constant in life is change". Deze beroemde uitspraak van de Franse schrijver kan op iedere organisaties in de 21e eeuw worden toegepast. Organisaties en mensen veranderen als vanzelf. Het is eerder vreemd wanneer dit niet gebeurt dan wanneer het wel gebeurt. Stabiel en constant zijn lijkt een illusie. Iedere omgeving is dynamisch en aan verandering onderhevig.

In een maatschappij waar alles

vanzelfsprekend sneller, beter, efficiënter, leuker, aantrekkelijker en vooral ook duurzaam en maatschappelijk betrokken dient te zijn, vormt veranderen en implementeren een belangrijk onderdeel in het functioneren van organisaties. De wereld verandert en wordt complexer. Men staat door internet met veel meer mensen in verbinding (bijvoorbeeld via Facebook, Twitter, LinkedIn) en de informatie waar men over beschikt is net zo makkelijk beschikbaar voor ieder ander. Men heeft te maken met complexere netwerken, hoger personeelsverloop, andere dienstverbanden en meer diversiteit. De multiculturele samenleving is daar een goed voorbeeld van. Dit heeft allemaal invloed op de context van ons handelen en de wijze van organiseren. Wat in de ene context goed werkt, leidt tot problemen in een andere context en dat geldt ook voor veranderingen en implementatiestrategieën (Kuhlmann & Hoogendoorn, 2008). Organisaties zijn gedwongen rekening te houden met deze complexe veranderingen in de samenleving en voeren dan ook met enige regelmaat veranderingen uit. Deze veranderingen moeten ervoor zorgen dat de kosten worden gereduceerd, dat kwaliteit en de efficiëntie worden verbeterd, dat het marktaandeel wordt vergroot, dat waardevolle medewerkers worden vastgehouden, enzovoorts. Organisationele veranderingen zijn echter lastige uitdagingen, aangezien ze meestal zorgen voor meerdere gelijktijdige veranderingen in personeel, werkstromingen, besluitvorming, communicatie en beloningsstelsel (Medicine, 1999, 2000, 2001). De constante ontwikkelingen op macroniveau en de aanvullende kenmerken van organisaties (De Bruijn, Ten Heuvelhof,

& In 't Veld, 1998) zorgen ervoor dat het moeilijker is geworden om veranderingen in organisaties te implementeren. Uit het onderzoek van Smith (2002) naar organisationele veranderingen blijkt dat slechts 33% van alle organisationele veranderingen slaagt. En volgens Boonstra (2002) zijn zelfs maar 20% tot 30% van alle organisationele veranderingen succesvol.

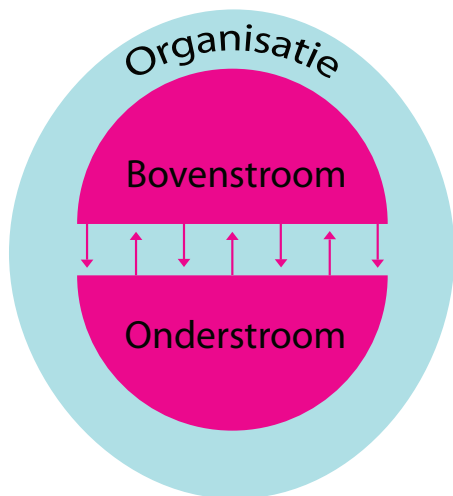
2.1.1 ONDER- EN BOVENSTROOM

Bij veel implementatie- en verandertrajecten is er veelal sprake van een zender of initiatiefnemer en een ontvanger van het veranderinitiatief. De zender is de adviseur, het management of de verandermanager en de ontvanger is de medewerker. Deze zijn aan te duiden als een boven- en een onderstroom (Van Es, 2008).

In de bovenstroom bevindt zich het management waar de veranderplannen worden vastgesteld en veelal top-down gecommuniceerd. Hier wordt met een rationele en objectieve blik bekeken hoe het beste resultaat kan worden behaald voor de organisatie. In de onderstroom bevinden zich veelal de mensen op de werkvloer die de besluiten van het management uitvoeren. Hier wordt in mindere mate met een rationele en objectieve blik gekeken naar veranderingen. In plaats daarvan zijn ze meer subjectief en is met name van belang wat de gevolgen zijn van de verandering voor de eigen werkzaamheden. De boodschappen van het veranderinitiatief worden hierdoor anders geïnterpreteerd en kunnen een andere betekenis krijgen. Daardoor is de onderstroom moeilijk te managen door de bovenstroom. Als de

beide stromingen op elkaars terrein terecht komen gaan ze heftig in de verdediging. Het uit elkaar groeien van een organisatie in een onder- en een bovenstroom met ieder een eigen werkelijkheid is een bekend oerconflict (Hanson, 1996).

Door de hoeveelheid veranderingen en het feit dat de veranderingen nauwelijks ter discussie staan hebben de werknemers het gevoel dat het nooit ophoudt (Kuhlmann & Hoogendoorn, 2008). Organisationele veranderingen kunnen leiden tot een verstoring van de bestaande situatie. Individuen kunnen onzeker worden over het verlies van de baan, functie, status en macht als gevolg van de verandering (Dent & Goldberg, 1999). Twijfel kan ontstaan over de kennis en vaardigheden die nodig zijn in de veranderde organisatie. Onzekerheid en angst kunnen leiden tot stress, een gebrek aan vertrouwen tussen medewerkers en management en lage commitment bij de organisatie. De onzekerheidsreductie theorie (Berger & Calabrese, 1975) stelt dat individuen op zoek gaan naar informatie wanneer zij onzekerheid ervaren. Deze



Afbeelding 1: Boven- en onderstroom.

zoektocht naar informatie leidt in veel gevallen ook tot een toename van informele communicatie zoals geruchten en roddels.

Daarom is het van groot belang rekening te houden met deze onder- en bovenstroom en de daarbij behorende gevolgen (onzekerheid). Aangezien organisaties altijd veranderen, intentioneel of niet, komt het regelmatig voor dat de identiteit van de organisatie verandert of dat het imago van de organisatie verandert. Dit soort organisationele veranderingen zijn aanleiding om te kijken of de visuele identiteit van het bedrijf, de huisstijl, nog wel passend is voor het bedrijf. Een huisstijlverandering is vaak een gevolg van een andere verandering in de organisatie die er voor zorgt dat de identiteit verandert.

2.2 HUISSTIJL

Huisstijlen bepalen het straatbeeld. Zoals eerder gezegd ziet men iedere dag wel meer dan 4000 (onderdelen van) huisstijlen van verschillende organisaties (EyeOpener, 2010). Een huisstijl kan de organisatie differentiëren van concurrenten en emotionele reacties oproepen bij mensen (Melewar, Hussey, & Srivoravilai, 2005). Daarom is het voor organisaties van groot belang met de huisstijl herkenbaar te zijn in de menigte. Maar er heerst nogal een onduidelijkheid over wat een huisstijl is. De termen met betrekking tot huisstijl worden dan ook vaak door elkaar gebruikt: merk, identiteit, reputatie, logo, slogan, huisstijl. Het wetenschappelijk onderzoeksgebied naar huisstijlen is jong maar er zijn wel al definities van een huisstijl uit de praktijk bekend. Een huisstijl bestaat uit een naam, een symbool en/of logo, typografie, kleur, een slogan en vaak extra visuele

elementen. Olins, door velen als de pionier in het vakgebied van Corporate Identity beschouwd, wist het lang geleden treffend te beschrijven: "Een huisstijl is een grafisch design schema toegepast op een aantal, de meeste, of alle visuele manifestaties van een bedrijf. Huisstijl is in mijn gedachte een cosmetic job." (Olins, 1989).

In het bedrijfsleven en de Nederlandse taal is het begrip huisstijl inmiddels ingeburgerd, zelfs de beschrijving van het Groot Woordenboek der Nederlandse Taal geeft een definitie: Huisstijl (m.), de aard en het geheel van de visuele presentatie van een onderneming, zoals naamcode, bedrijfssymbool, opmaak, lettersoort en eventueel kleur van het verspreide drukwerk en van opschriften enz. Echter merkt huisstijlconsultant Stol terecht op dat er een belangrijk onderdeel mist in deze beschrijving: "Het probleem met deze omschrijving is dat zij nogal summier is. Het woordenboek gaat wel in op de verschijningsvorm van huisstijl, maar niet op de achterliggende visie. Huisstijl probeert een organisatie als geheel te visualiseren. Om dat te kunnen, moet een huisstijl in staat zijn het wezenlijke van een organisatie tot uitdrukking te brengen, de identiteit. Wanneer de identiteit eenmaal in de huisstijl zichtbaar is gemaakt, vormt deze de basis voor een consistente vorm van communicatie (Stol, 2005).

Organisaties hebben groot belang bij het juist voeren van een identiteit en dus ook bij het voeren van een huisstijl omdat deze, zoals eerder vermeld, de identiteit visualiseert. Een huisstijl brengt de identiteit van een organisatie over doordat de naam, symbolen, typografie, kleuren en eventuele slogan op vaste dragers zichtbaar zijn (Melewar & Saunders, 1998). Het logo heeft het potentieel om

organisationele karakteristieken uit te drukken (Van Riel & Van den Ban, 2001). Daarom proberen bedrijven op zoveel mogelijk manieren en locaties hun identiteit aan de hand van een onderscheidende huisstijl naar buiten te brengen. Huisstijlelementen worden toegepast op gangbare communicatiemiddelen en verscheidene andere middelen: het handelsdrukwerk (briefpapier en visitekaartjes), drukwerk (brochures, folders, nieuwsbrieven, magazines), formulieren, rapporten, in- en externe bewegwijzering op, rond en in gebouwen, in- en exterieur, het wagenpark, de producten, de verpakkingen, advertenties, promotieartikelen, relatiegeschenken, tentoonstellingen, beurzen, presentaties, internet, intranet, badges, bedrijfskleding en voor bedrijfsrestaurant (serviesgoed, melk- en suikerzakjes) (Van den Bosch, 2000). In het algemeen zorgt een huisstijl voor herkenbaarheid (Balmer & Gray, 2000).

Volgens de corporate identity mix van Birkigt en Stadler (1986) wordt de persoonlijkheid van een organisatie opgebouwd uit gedrag, communicatie en symboliek. Gedrag is wat de stakeholders ervaren als ze in contact zijn met de organisatie, communicatie zijn alle uitingen van de organisatie en symbolen zijn alle grafische uitingen van de organisatie (Birkigt & Stadler, 1986). De symboliek komt tot uiting via de huisstijl. Aan de hand van deze drie elementen wordt een imago opgebouwd bij stakeholders. Het imago is de wijze waarop (externe) stakeholders een organisatie waarnemen. Deze drie elementen communiceren samen de persoonlijkheid van de organisatie naar de interne en externe stakeholders. Een organisatie streeft er uiteindelijk naar dat het wenselijke imago zoveel mogelijk

overeenkomt met de identiteit van de organisatie.

Een imago dat overeenkomt met de identiteit levert een aantal voordelen op. Roberts & Dowling (2002) laten zien dat organisaties met een goed imago actiever zijn in het versterken van het imago door middel van corporate- en marketingcommunicatie, waarin symbolen, zoals logo's, naam en graphics vooral instrumenteel zijn in het uitdrukken van de organisatie. British Design Council (2004) bewees ook dat designintensieve bedrijven twee keer zo goed presteren. Daarnaast lanceerden zij meer nieuwe producten en hoefden zij minder vaak hun productprijzen aan te passen.

Van den Bosch, De Jong & Elving (2005) hebben onderzoek gedaan naar huisstijl met betrekking tot de reputatie (imago over langere periode) van een organisatie. De conclusie van Van den Bosch, et al. (2005) is dat huisstijl de vijf dimensies van reputatie kunnen ondersteunen en interrelateren: zichtbaarheid, kenmerkendheid, authenticiteit, transparantie en consistentie. Zij hebben overtuigend bewijs gevonden dat transparantie en consistentie in de huisstijl de zichtbaarheid van organisaties versterkt en zich daarmee kan onderscheiden van de concurrent.

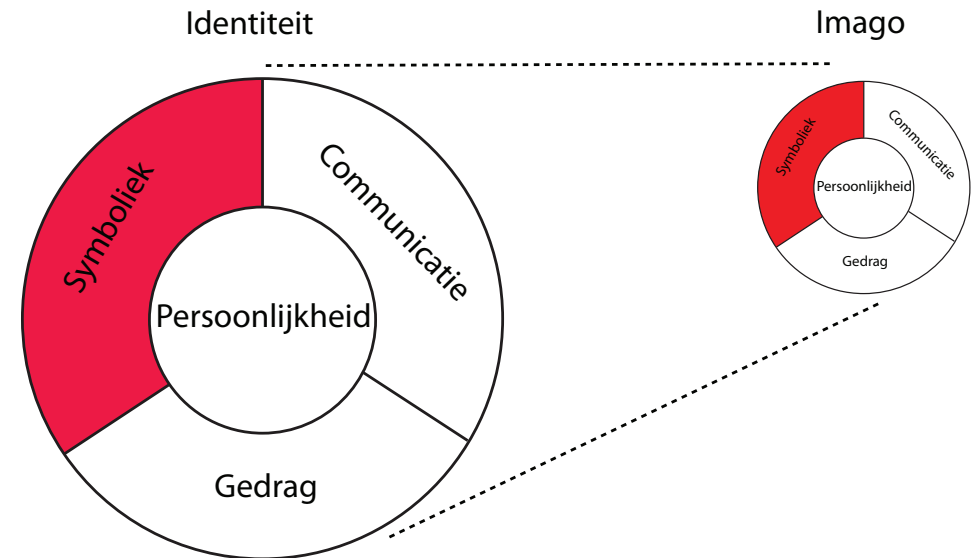
De huisstijl heeft dus aandacht nodig en moet goed gemanaged worden. Het vertegenwoordigt niet alleen de organisatie, de producten en services, maar het is ook een visuele expressie die met reputatie geassocieerd wordt. Huisstijl moet gezien worden als een nuttig instrument dat succesvol toegepast kan worden om reputaties van organisaties te managen. Mocht er een organisationele verandering plaatsvinden die mogelijk een wijziging in de identiteit tot gevolg heeft, dan kan

dat een overweging zijn de huisstijl te herzien. Een huisstijl moet dan ook constant geëvalueerd worden.

2.2.1 HUISSTIJLVERANDERING

Gemiddeld verandert een organisatie in Nederland zijn huisstijl iedere 11 jaar (Roos, 2000). Er vinden dus veel huisstijlveranderingen plaats maar regelmatig mislukken deze huisstijlveranderingen of slagen zij maar deels. Een huisstijlverandering kan om verschillende redenen plaatsvinden: fusie, acquisities en splitsingen, verschuivingen in de markt, imagoveroudering, nieuwe focus of visie en afstand creëren van sociale en morele bagage (Muzellec & Lambkin, 2004). Een reden die deze onderzoekers hier missen is veroudering van de huisstijl want organisaties wijzigen soms hun huisstijl of logo om mee te gaan in de tijd. Afhankelijk van het type organisationele verandering verschillen de gevolgen van de verandering. Alles wat de identiteit van een organisatie beïnvloedt kan een reden zijn om de huisstijl te veranderen.

Een huisstijlverandering kan in omvang verschillen. Het hoeft niet altijd te betekenen dat de gehele huisstijl vernieuwd wordt. Daly & Maloney (2004) hebben een rebrandingscontinuüm geïntroduceerd: Minor changes (restyling van gedateerde aspecten), Intermediate changes (herpositionering met behulp van marketingtechnieken) en Complete Change (een geheel nieuwe merknaam). Stuart & Muzellec (2004) hebben een schaal geïntroduceerd om rebrandingstrajecten in vijf categorieën te kunnen indelen. Ook Peeters (2006) heeft een rebrandingscontinuüm geïntroduceerd, met daarin een onderscheid in



Afbeelding 2: De Corporate Identity Mix van Birkigt & Stadler

merkrevitalisering en rebranding. Echter zijn deze schalen niet toereikend om een duidelijk beeld te geven van een huisstijlverandering. Huisstijlveranderingen van verschillende organisaties die duidelijk verschillen in mate van verandering vallen met deze schalen evengoed in dezelfde categorie. Daarnaast zijn de schalen gefocust op de merknaam, terwijl die lang niet altijd verandert in een huisstijlverandering.

Daarom wordt een huisstijlveranderingscontinuüm geïntroduceerd, waarmee huisstijlveranderingen op mate van verandering zijn te beoordelen. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen twee dimensies: het logo en de huisstijl. Dit gaat in tegen de eerder besproken theorie dat het logo onderdeel is van de huisstijl. Echter worden logo en huisstijl bij huisstijlveranderingen regelmatig

niet in dezelfde mate veranderd. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat het logo niet of nauwelijks verandert terwijl de overige huisstijlelementen compleet veranderen (Holland Casino in 2010). Maar het kan ook zijn dat een logo een kleine verandering ondergaat, terwijl de huisstijl intact blijft (Philips door de jaren heen). Daarom wordt in dit continuüm toch onderscheid gemaakt tussen logo en huisstijl. Met huisstijlverandering in dit continuüm wordt bedoeld: een verandering in één of meer huisstijlelementen, behalve het logo. Dat zijn slogan, kleur, typografie, vormtaal, beeldtaal en fotografie. Zie figuur .. voor het huisstijlveranderingscontinuüm.

Er vindt minimaal op één van de twee dimensies een verandering plaats om een organisatie in het continuüm te kunnen plaatsen. Geen verandering betekent dat het logo of de huisstijl in de nieuwe situatie gelijk is gebleven aan de oude

situatie. Een kleine verandering betekent dat er een onderdeel van het logo of de huisstijl gewijzigd is en daardoor het oude logo of huisstijl nog goed herkenbaar is. Een grote verandering betekent dat er meerdere onderdelen van het logo of de huisstijl gewijzigd zijn waardoor er visueel een duidelijk wijziging is waar te nemen, maar houdt het nieuwe logo of de nieuwe huisstijl nog wel verband met de oude huisstijl. De vierde schaal betekent dat er een geheel nieuw logo of een geheel nieuwe huisstijl is geïntroduceerd die visueel duidelijk geen verband meer houdt met de oude huisstijl. In dit onderzoek gaat het om huisstijlveranderingen bij organisaties waarin minstens een grote verandering heeft plaatsgevonden op één van beide dimensies.

2.2.2 VOOR- EN NADELEN VAN EEN HUISSTIJLVERANDERING

Een huisstijlverandering kan zowel een kans als een bedreiging zijn. Een kans omdat de organisatie zich helemaal opnieuw kan positioneren met een huisstijl die bij de identiteit past. Dit kan voor een verbetering zorgen ten opzichte van de oude positie van de organisatie met alle positieve gevolgen van dien.

De huisstijlverandering kan ook een bedreiging zijn omdat men een huisstijl vervangt waar mensen gewend aan zijn en waar jarenlang aan gebouwd is. Deze opgebouwde herkenbaarheid gooit men in

één keer weg en dat kan de toegevoegde waarde van het merk beschadigen of zelfs vernietigen. Daarnaast moet de nieuwe huisstijl geaccepteerd worden, maar dat is een lastig proces. Iedere huisstijlverandering lijkt standaard op weerstand te stuiten. Mensen houden blijkbaar niet van verandering of van veranderd worden. De huisstijlverandering op zich zorgt niet voor veel onzekerheid, maar roept vaak wel veel weerstand op omdat het onder andere hoge kosten met zich mee brengt. Verder omdat men verbonden lijkt te zijn aan het oude logo en omdat een huisstijlverandering in sommige gevallen parallel loopt aan een organisationele verandering waarna vaak ook ontslagen vallen. Het oude logo lijkt symbool te zijn voor de oude organisatie en het nieuwe logo lijkt symbool te staan voor de organisationele verandering.

2.3 ORGANISATIONELE VERANDERING VERSUS HUISSTIJLVERANDERING

Waarom kan een huisstijlverandering niet gezien worden als ieder andere verandering in een organisatie? Een huisstijlverandering komt vaak voort uit organisationele veranderingen. Of beter gezegd: de organisationele veranderingen zorgen voor een gewijzigde identiteit waardoor het wijzigen van de visuele identiteit, de huisstijl, noodzakelijk geacht wordt.

Daarnaast lijkt het dat de stakeholders de huisstijl niet van een dergelijk groot

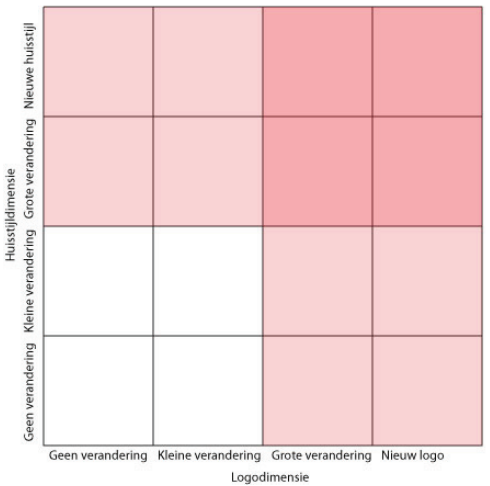
belang vinden, omdat op dat moment het de werkzaamheden niet beïnvloedt. Echter op het moment van de huisstijlverandering worden de werkzaamheden wel beïnvloedt en blijkt het dat mensen zich gehecht hebben aan de bestaande huisstijl. Het lijkt ineens heel persoonlijk te worden voor medewerkers als visitekaartje, briefpapier, bedrijfsauto en logo gewijzigd worden. Emotie, onzekerheid en betrokkenheid lijken een grote rol te spelen bij een huisstijlverandering. Het personeel lijkt zich gebonden te hebben aan een bedrijfsnaam en de huisstijl en merken dat zelf pas zodra die verandert. Belangrijk hier in mee te nemen is dat de huisstijlverandering een gevolg is van eerdere organisationele verandering(en). De soort verandering die aan een huisstijlverandering vooraf gaat lijkt van groot belang voor de weerstand of de veranderingsbereidheid van de nieuwe huisstijl. Ten eerste omdat de huisstijlverandering symbool lijkt te staan voor de voorgaande organisationele verandering. Ten tweede omdat een strategieverandering minder weerstand met zich meebrengt, dan een reorganisatie waar ontslagen vallen.

Een organisationele verandering blijft meestal vaag in het begin van het proces. De managers verantwoordelijk voor de verandering kunnen vaak nog geen duidelijkheid geven omdat ze niet exact weten hoe de verandering er uit gaat zien in de organisatie. De huisstijl die het gevolg is van een dergelijke verandering is eigenlijk het eerste tastbare aspect waarover werknemers hun mening kunnen geven. Het eerste moment dat specifiek de verschillen tussen de nieuwe en oude situatie omschrijft en visualiseert. Mogelijk wordt daarom een huisstijlverandering vaak als negatief ervaren; het is het eerste waar

ze concreet op kunnen “schieten”. In de wetenschap is er een onderzoeksgebied dat zich concentreert op de veranderingsbereidheid bij organisationele veranderingen. Dit onderzoeksgebied, genaamd readiness for change, heeft zich tot op heden voornamelijk op de zorg- en IT-sector gericht (Weiner, Amick, & Lee, 2008). Het interessante van dit onderzoeksgebied is dat het de focus legt op het positieve aspect van de organisationele veranderingen, datgene wat men wilt bereiken: acceptatie van de nieuwe huisstijl. Hoewel het logisch lijkt te concentreren op datgene wat men wil voorkomen (weerstand), beargumenteren een aantal onderzoekers dat het beter is te concentreren op datgene wat men wilt bereiken (o.a. Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Daarom is er gekozen voor de positieve focus op het implementeren van huisstijlveranderingen.

Table 1: Dimensies van het huisstijlveranderingscontinuüm

Dimensie 1: Logoverandering	Dimensie 2: Huisstijlverandering
# 1 Geen verandering	# 1 Geen verandering
# 2 Kleine verandering	# 2 Kleine verandering
# 3 Grote verandering	# 3 Grote verandering
# 4 Nieuw logo	# 4 Nieuwe huisstijl



Afbeelding 3: Huisstijlveranderingscontinuüm in een matrix. De huisstijlverandering van de deelnemende organisaties aan dit onderzoek moeten in het gearceerde gebied zitten.

2.4 READINESS FOR CHANGE

Alshebil (2007) deed onderzoek naar de effecten van weerstanden op logoverandering. Alshebil kiest voor een negatieve invalshoek, de weerstand bij een logoverandering. Echter zoals eerder beargumenteerd is in dit onderzoek voor een positieve invalshoek gekozen, in dit geval is dat readiness for change van een huisstijlverandering.

In de wetenschap is er vooral op het gebied van zorginstellingen en de IT-sector onderzoek gedaan naar readiness for change. Deze theorieën gericht op zorginstellingen zijn vaak niet goed toepasbaar op 'gewone' organisaties omdat zorginstellingen een geheel eigen structuur en cultuur hebben. Bij de IT-sector ligt de focus voornamelijk op het implementeren van technologie en het gebruik ervan. Dit laatste onderdeel komt maar ten dele voor bij een huisstijlverandering, alleen voor het personeel dat letterlijk met de huisstijl moet gaan werken. Het overige personeel hoeft niet met de huisstijl te werken maar dient zich idealiter naar de huisstijl te gedragen. Gezegd zou kunnen worden dat de intentie is dat zij de visie moeten accepteren en uitdragen.

Veranderexperts menen dat organizational readiness for change een kritische voorspeller is van een succesvolle implementatie (Amatayakul, 2005; Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). In lijn met deze onderzoeken beweert Kotter (1996 in: Weiner, et al., 2008), een prominente veranderexpert, dat de helft van alle grootschalige organisationele veranderimplementaties mislukt omdat de managers er niet in slagen om voldoende readiness for change te bewerkstelligen.

Readiness for change betekent letterlijk

vertaald naar het Nederlands: 'bereidheid voor verandering'. Voor een explicietere definitie zijn wetenschappelijke artikelen nodig. Weiner, Amick en Lee (2008) schreven een reviewartikel over al het wetenschappelijke werk op het gebied van readiness for change. Uit het onderzoek naar 106 peer-reviewed artikelen bleek dat er verschillende definities van readiness for change bestaan in de wetenschappelijke literatuur.

De meest gebruikte en geaccepteerde definitie is die van Armenakis, et al. (1993): readiness for change indicates organizational members' beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes were needed and the organization's capacity to make those changes (Armenakis, et al., 1993, p. 683). Zij beschrijven readiness for change dus als een psychologische staat van het personeel. Readiness is weergegeven in het geloof, de attitudes en de intenties van het personeel met betrekking tot de mate waarin de veranderingen nodig zijn en de capaciteiten van de organisatie om de veranderingen succesvol door te voeren. Readiness is de cognitieve voorloper naar het gedrag van meewerken aan of weerstand tegen de veranderinspanning.

Er bestaan twee soorten readiness for change, namelijk; individuele en organisationele readiness for change. Deze begrippen worden in de wetenschappelijke artikelen over readiness for change regelmatig door elkaar gebruikt (Weiner, et al., 2008). In dit onderzoek is er gekozen voor een organisatie niveau construct omdat we ervan wordt uitgegaan dat, evenals Armenakis et al. (1993) dat doen, veranderingsbereidheid een gedeelde collectieve perceptie is. Evenals Bandura (1997 in: Weiner, 2009) beweert dat

veranderdoeltreffendheid refereert aan het gedeelde geloof (vertrouwen) van het personeel in hun collectieve capaciteiten om de verandering te organiseren en de implementatie daarvan te doen slagen. Het individuele niveau construct meten zou niet de gewenste onderzoeksresultaten opleveren, omdat dan alleen de veranderingsbereidheid per individu berekend wordt. Daar waar een meting naar organisationele veranderingsbereidheid een uitkomst geeft over de gehele organisatie.

Veranderexperts beargumenteren dat hogere readiness for change leidt tot een succesvollere implementatie. Maar hoe en waarom is dat zo? Sociale cognitieve theorie suggereert dat als organisationele readiness for change hoog is dat personeelsleden meer verandering initiëren, zich meer inspannen voor de verandering, en meer volharden in geval van hindernissen of tegenslagen ten tijde van de implementatie (Bandura, 1997 in: Weiner, 2009). Motivatietheorie ondersteunt deze hypothese en bewijst verder dat als de organisationele readiness for change hoog is, laten personeelsleden pro-sociale verandering gerelateerd gedrag laten zien (Herscovitch & Meyer, 2002). Dat wil zeggen dat gedrag buiten de baanvereisten en rolverwachtingen ligt maar wel de verandering ondersteunt. Onderzoek van Herscovitsch en Meyer (2002) ondersteunt deze mening. Zij vonden dat personeelsleden waarvan de commitment to change baseerde op 'want to' (waardering voor verandering) motieven baseerde in plaats van op 'need to' (er is geen keus) en 'ought to' (verplicht voelen) motieven, niet alleen coöperatief gedrag laat zien maar ook 'championing' gedrag (bijv. de waarde van de verandering

bij het overige personeel benadrukken). Gebaseerd op de implementatietheorie, is de belangrijkste uitkomst van readiness for change een succesvolle implementatie. In lijn met Klein en Sorra (1996) implementation effectiveness die refereren naar consistentie en de kwaliteit van personeelsleden' intentie of vroeg gebruik van een nieuw idee, programma, proces, training of technologie.

Door menig onderzoeker is dus aangetoond dat een hogere veranderingsbereidheid zorgt voor een betere implementatie van de geplande verandering (Amatayakul, 2005; Armenakis, et al., 1993). Of een huisstijlverandering succesvol is hangt van de doelen die een organisatie van tevoren stelt aan de verandering. Een organisatie kan uiteenlopende doelen hebben voor een huisstijlverandering. Een organisatie wil bijvoorbeeld het logo positiever beoordeeld hebben, een consistentere huisstijl, gedrag van werknemers beïnvloeden of kosten besparen. De intentie van een huisstijlverandering is om het imago beter bij de identiteit te laten passen. Hoe beter het imago op dat van die identiteit past, hoe waarheidsgetrouwer het beeld is van de desbetreffende organisatie.

In het hierna volgende wordt beargumenteerd welke factoren van invloed zijn op readiness for change bij huisstijlveranderingen. Omdat duidelijk is wat readiness for change inhoudt wordt vanaf dit punt niet meer verwezen naar de Engelse term readiness for change maar naar de Nederlandse term veranderingsbereidheid.

2.5 ONDERZOEKSVRAAG EN HYPOTHESES

De bovenstaande literatuur resulteert in de volgende onderzoeksvraag:

In welke mate hebben de beargumenteerde factoren invloed op de veranderingsbereidheid van interne stakeholders bij een huisstijlverandering?

In dit onderzoek zijn de factoren onderscheiden in groepen waarvan verwacht wordt dat die invloed hebben op de veranderingsbereidheid van interne stakeholders bij een huisstijlverandering. Deze groepen zijn: organisatiefactoren, huisstijlfactoren en persoonsfactoren. De factoren worden in het onderstaande beargumenteerd en resulteert in verschillende hypothesen en uiteindelijk drie onderzoeksmodellen.

2.5.1 ORGANISATIEFACTOREN

INFORMELE COMMUNICATIE

Zoals eerder in dit Theoretisch Kader besproken is het voor het personeel dat zich in de onderstroom bevindt belangrijker wat zijn of haar collega's vindt van de verandering dan wat er van bovenaf mede gedeeld wordt. De gesprekken bij de koffieautomaat zijn voor hen belangrijker dan vergaderingen. In deze gesprekken ontstaan een positieve of negatieve tendens over de huisstijlverandering. Deze tendens kan een katalysator in positieve en negatieve zin zijn voor de veranderingsbereidheid. Mocht deze tendens negatief zijn is het lastig er tegenin te gaan omdat alles in de onderstroom subjectief is en een negatieve invloed op de veranderingsbereidheid. Omdat deze zogenaamde tendens nooit eerder

gemeten zijn er drie items opgesteld waarmee de factor **(1) informele communicatie** is gemeten. Deze factor met betrekking tot de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid resulteert in de eerste hypothese:

1. Hoe positiever de informele communicatie over de huisstijlverandering, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.

INTERESSE TOPMANAGEMENT IN HUISSTIJLVERANDERING

Het topmanagement heeft een belangrijke voorbeeldfunctie bij de huisstijlverandering. Zo concludeert Van den Bosch (2000) dat de huidige leiders een belangrijke rol hebben bij het uitdragen van het belang van de corporate identity en de visuele huisstijl. Het topmanagement moet constant overtuigd blijven van het belang van hun voorbeeldfunctie. Dat betekent dat de top zelf conform de huisstijl moet werken, denk hier bijvoorbeeld aan jaarverslagen. Houden zij zich niet aan de huisstijl, dan ondermijnen ze met hun gedrag hun woorden. De voorbeeldfunctie van het topmanagement is dus cruciaal en daarom is draagvlak bij de top van belang. Vooral als de interne stakeholders op de hoogte worden gebracht van de kosten van de huisstijlverandering. In het onderzoek wordt de voorbeeldfunctie van het topmanagement als volgt geoperationaliseerd, namelijk **(2) de interesse van het topmanagement voor de huisstijl**. Deze factor met betrekking tot de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid resulteert in de volgende hypothesen:

2a. Hoe meer interesse van het topmanagement in de huisstijlverandering,

hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.

2b. Hoe meer interesse van het topmanagement in de huisstijlverandering, hoe positiever de informele communicatie van de interne stakeholders over de huisstijlverandering is.

INFORMATIE EN COMMUNICATIE

Communicatie kan helpen veranderingen succesvol te implementeren. Zo bewezen meerdere onderzoekers (Armenakis, et al., 1993; Balmer & Dinnie, 1999; Elving, 2007; Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005) dat communicatie van de organisatie over de verandering invloed heeft op de veranderingsbereidheid van de werknemers.

De algemene stimulus voor huisstijlverandering is om een signaal te zenden naar de markt, communiceren naar stakeholders dat iets is veranderd aan de organisatie. Daarom is het van cruciaal belang dat een organisatie iets nieuws heeft te zeggen en dat het effectief wordt gecommuniceerd tijdens de verandering, anders komt men in wat Dowling (1996) omschrijft als 'the premature signalling trap'. Dat houdt in dat men (te vroeg) aangeeft dat men veranderd bent en vervolgens ervaren interne en externe stakeholders dat niet als zodanig. Dit gaat ten koste van de geloofwaardigheid van de organisatie.

Het effect van communicatie bij een huisstijlverandering werd al bewezen door Bolhuis (2007). Uit haar model blijkt dat informatievoorziening, kennis over de nieuwe huisstijl en waardering voor de nieuwe huisstijl bij stakeholders de waardering voor de organisatie beïnvloeden. De interne en externe

stakeholders moeten bereikt worden tijdens de campagne voor de nieuwe huisstijl. Interne stakeholders, de medewerkers, moeten op de hoogte zijn van waarom de huisstijl veranderd dient te worden, wat de achtergronden zijn van de nieuwe huisstijl, hoe zij de nieuwe huisstijl moeten toepassen, de achtergrondinformatie van het project en de voortgang daarvan. Om een huisstijlverandering succesvol te laten zijn, moet de organisatie een duidelijk beeld hebben van waarom het nodig is en wat de gevolgen zijn van een huisstijlverandering (Margulies, 1977). Dit proces van internaliseren is van groot belang om het externaliseringsproces goed te laten verlopen (Muzellec & Lambkin, 2004). Dat is het proces van het uitdragen van de identiteit door interne stakeholders naar de externe stakeholders. De externe stakeholders zijn o.a. potentiële klanten, leveranciers, politiek, aandeelhouders, media en vaste klanten. Als het internaliseringsproces goed verloopt, is de kans groter dat de externe stakeholders het gewenste imagobeeld van de organisatie overnemen.

Maar om dit internaliseringsproces plaats te laten vinden moet er goed gecommuniceerd worden met de medewerkers. Ze moeten niet alleen vóór de lancering op de hoogte zijn van de reden van de huisstijlverandering, waar het voor staat en hoe ze zich moeten gedragen maar ook na de lancering moet er aandacht aan de interne stakeholders besteed worden. Ind (1997, 2004) zegt namelijk dat er een 'settling in periode' bestaat, wat inhoudt dat de stakeholders aan de nieuwe (huisstijl) identiteit moeten wennen. Dit betekent dat als er effectief gecommuniceerd wordt over de huisstijlverandering organisaties waar langer geleden een

huisstijlverandering heeft plaatsgevonden een hogere mate van kennis heeft, positievere attitude en gedragingen ten op zichten van organisaties die recent een huisstijlverandering zijn ondergaan.

De effectiviteit van communicatie betreft vaak de evaluatie van het communicatieproces. Het is binnen organisaties belangrijk boodschappen te communiceren. Dit wordt gezien als het primaire doel van organisationele communicatie (De Ridder, 2005). Maar betekenisgeving aan boodschappen is niet alleen het uitwisselen van boodschappen, maar ook het creëren van perspectieven op de werkelijkheid in een interactieproces tussen verschillende actoren. Hier wordt communicatie gerelateerd aan de tevredenheid van de zenders en de ontvangers van de communicatie. Dit wordt het tweede doel van communicatie genoemd door de De Ridder (2005). Beide doelen zijn belangrijk in een organisatie. Boodschappen dienen te verspreid te worden om taken te verdelen en taakinformatie te geven. En zoals zojuist beargumenteerd in een veranderende organisatie moet er informatie gegeven worden over de verandering.

In het onderzoek is communicatie op drie manieren geoperationaliseerd. Ten eerste of **(3) de doelstellingen van de huisstijlverandering bekend zijn** bij de interne stakeholders. Ten tweede als **(4) het communicatieklimaat**, wat refereert aan de algemene gang van zaken rond communicatie in de organisatie (Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001) en als laatst **(5) de kwaliteit van de informatievoorziening**, welke refereert aan het eerste doel van communicatie en gezien kan worden als communicatie vanuit de bovenstroom. Van de kwaliteit van de

informatievoorziening wordt verwacht dat deze geen directe invloed uitoefent op veranderingsbereidheid, maar wel indirecte invloed via de andere factoren. Een betere informatievoorziening kan voor een positievere informele communicatie zorgen, de interesse van het topmanagement vergroten, het communicatieklimaat verbeteren en er voor zorgen dat de doelstellingen van de huisstijlverandering bekend zijn bij de interne stakeholders. Het bovenstaande resulteert in de volgende hypothesen:

3. Hoe beter de doelen van de huisstijlverandering bekend zijn bij de interne stakeholders, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.

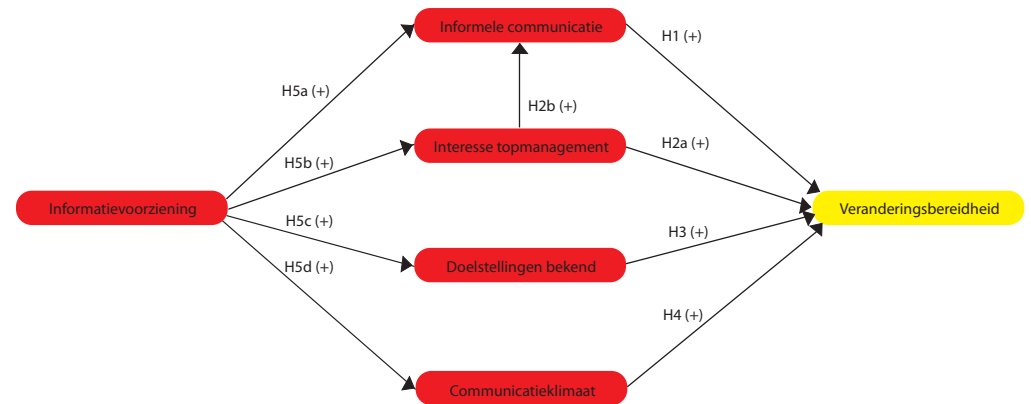
4. Hoe beter het communicatieklimaat is, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.

5a. Hoe beter de informatievoorziening is, hoe positiever de informele communicatie van de interne stakeholders over de huisstijlverandering is.

5b. Hoe beter de informatievoorziening is, hoe hoger de Interesse van het topmanagement in de huisstijlverandering is.

5c. Hoe beter de informatievoorziening is, hoe beter het communicatieklimaat is van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering.

5d. Hoe beter de informatievoorziening is, hoe beter de doelstellingen van de huisstijlverandering bekend zijn bij de interne stakeholders.



Afbeelding 4: Onderzoeksmodel van de organisatiefactoren.

De bovenstaande hypothesen resulteren in het concept onderzoeksmodel op organisatieniveau zoals weergegeven in afbeelding 4.

2.5.2 HUISSTIJLFACTOREN

WAARDERING NIEUWE HUISSTIJL

Bolhuis (2007) wist al te bewijzen dat de waardering voor de nieuwe huisstijl invloed heeft op de waardering voor de organisatie en voor de identificatie voor de organisatie. We kunnen daarmee aannemen dat de waardering voor de nieuwe huisstijl door de interne stakeholder ook invloed heeft op de veranderingsbereidheid van diezelfde stakeholders. Het is tenslotte makkelijker veranderen naar iets wat men mooi en beter vindt dan dat men moet veranderen naar iets wat men lelijk en slechter vindt. Doordat de interne stakeholders het nieuwe logo en de nieuwe huisstijl gaan beoordelen krijgen zij een voorkeur voor het nieuwe of oude logo en voor de nieuwe of oude huisstijl. De factor **(6) waardering nieuwe huisstijl** in relatie met de afhankelijke variabele

veranderingsbereidheid resulteert in de volgende hypothesen:

6a. Hoe hoger de waardering voor de nieuwe huisstijl, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.

6b. Hoe hoger de waardering voor de nieuwe huisstijl, hoe sterker de voorkeur voor de nieuwe huisstijl.

6c. Hoe hoger de waardering voor de nieuwe huisstijl, hoe sterker de voorkeur voor het nieuwe logo.

Mate van verandering en voorkeur Alshebil (2007) toonde aan dat zowel de mate van verandering van het logo als de voorkeur voor een logo invloed heeft op de weerstand naar het nieuwe logo. De voorkeur voor een logo houdt de mate in waarin een stakeholder het nieuwe logo beter of slechter vindt ten opzichte van het oude logo. Als de resultaten van deze twee factoren worden samengenomen blijkt dat als een logoverandering goed wordt uitgevoerd en als positief wordt beoordeeld

stakeholders meer geïnteresseerd in de verandering en er minder vraagtekens bij de verandering zetten. Het feit dat ze minder vragen hebben zorgt ervoor dat ze minder sceptisch zijn en dat draagt bij aan een verbeterde attitude jegens het merk. Uiteraard werkt dit ook andersom, als de logoverandering slecht wordt uitgevoerd en als negatief beoordeeld zetten ze meer vraagtekens bij de verandering, wat resulteert in een verslechterde attitude jegens het merk. Aangezien weerstand als tegenhanger wordt gezien van veranderingsbereidheid, zullen deze twee factoren ook invloed hebben op de veranderingsbereidheid. Daarnaast heeft Walsh (2005) bewezen dat highly committed consumenten bij een ingrijpendere logoverandering de evaluatie van het merk negatiever is en dat bij weakly committed consumenten hoe ingrijpender de logoverandering, hoe positiever de evaluatie van het merk is.

Aangenomen wordt dat de resultaten van beide onderzoeken die voor logo's gelden ook voor een gehele huisstijl gelden. Alshebil en Walsh hebben beiden onderzoek gedaan naar externe stakeholders, dit onderzoek richt zich op interne stakeholders. Echter blijkt uit het onderzoek van Bolhuis (2007) die onderzoek deed naar beide type stakeholders dat de effecten van een huisstijlverandering sterker zijn op de interne stakeholders dan op de externe stakeholders. Om die reden wordt aangenomen dat de effecten die Alshebil (2007) en Walsh (2005) hebben gevonden ook en sterker bij interne stakeholders plaats vinden. Dat is aannemelijk, daar een huisstijlverandering meer veranderingbereidheid vraagt van interne stakeholders dan dat het van externe

stakeholders vraagt.

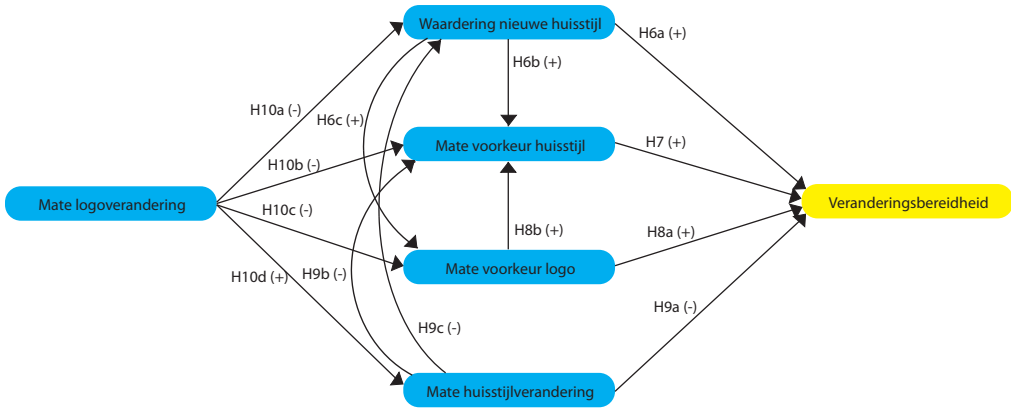
Evenals in het eerder beargumenteerde huisstijlcontinuüm wordt er onderscheid gemaakt in het logo en de huisstijl. Daarom wordt in dit onderzoek de factoren mate van verandering en voorkeur voor zowel het logo als voor de huisstijl gemeten. Omdat het logo onderdeel uitmaakt van de huisstijl wordt verwacht dat de logofactoren invloed uitoefenen op de huisstijlfactoren, en daarmee indirect invloed uitoefenen op de veranderingsbereidheid. Bovenstaande levert de volgende vier factoren op: **(7) mate van huisstijlvoorkeur, (8) mate van logovoorkeur, (9) mate van huisstijlverandering** en **(10) mate van logoverandering**. Deze factoren met betrekking tot de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid resulteert in de volgende hypothesen:

7. *Hoe hoger de voorkeur voor de nieuwe huisstijl ten opzichte van de oude huisstijl, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.*

8a. *Hoe sterker de voorkeur voor het nieuwe logo ten opzichte van het oude logo, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.*

8b. *Hoe sterker de voorkeur voor het nieuwe logo ten opzichte van het oude logo, hoe sterker de voorkeur voor de nieuwe huisstijl.*

9a. *Hoe hoger de mate van huisstijlverandering, hoe lager de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering.*



Afbeelding 5: Onderzoeksmodel van de huisstijlfactoren.

- 9b. *Hoe hoger de mate van huisstijlverandering, hoe zwakker de voorkeur voor de nieuwe huisstijl.*
- 9c. *Hoe hoger de mate van huisstijlverandering, hoe lager de waardering voor de nieuwe huisstijl is.*

- 10a. *Hoe hoger de mate van logoverandering, hoe lager de waardering voor de nieuwe huisstijl is.*
- 10b. *Hoe hoger de mate van logoverandering, hoe zwakker de voorkeur voor het nieuwe logo.*
- 10c. *Hoe hoger de mate van logoverandering, hoe zwakker de voorkeur voor de nieuwe huisstijl.*
- 10d. *Hoe hoger de mate van logoverandering, hoe hoger de mate van huisstijlverandering.*

De bovenstaande hypothesen resulteren in het concept onderzoeksmodel op huisstijlniveau zoals weergegeven in afbeelding 5.

2.5.3 PERSOONSFACTOREN

Kosten huisstijlverandering
Bij veel huisstijlveranderingen ontstaat weerstand voornamelijk door de investeringen in een nieuwe huisstijl. Naast dat dit vaak uit onwetendheid ontstaat, men beseft niet wat er allemaal bij een huisstijlverandering komt kijken, komt het ook doordat de huisstijlverandering vaak een gevolg is van een organisatieverandering waar mogelijk ontslagen vallen of waar ook in geïnvesteerd moet worden. Bij een commerciële organisatie geeft dit problemen, laat staan bij non-profit organisaties waar men vaak te maken heeft met belastinggeld. Voor deze factor zijn er items ontwikkeld waarmee **(11) de kosten van de huisstijlverandering** gemeten kan worden. Deze factor met betrekking tot de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid resulteert in de volgende hypothese:

11. *Hoe positiever de mening over de kosten van de huisstijlverandering, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne*

stakeholders bij de huisstijlverandering is.

Interesse interne stakeholders in huisstijlverandering

Een belangrijke voorwaarde voor iemand om mee te gaan in een verandering is dat hij interesse heeft in de verandering. Door middel van communicatie kan het nut en het doel van de huisstijlverandering toegelicht worden, mogelijk wordt hiermee ook de interesse naar de huisstijl aangewakkerd. Daarnaast zal iemand die geïnteresseerd is in de huisstijlverandering eerder een positieve mening hebben over de kosten van de huisstijl en iemand die weinig geïnteresseerd is in de huisstijlverandering juist een negatieve mening hebben over de kosten van de huisstijl.

Aangezien de interesse in een huisstijlverandering niet eerder onderzocht is zijn er items ontwikkeld waarmee **(12) de interesse van het personeel in de huisstijlverandering gemeten** kan worden. Deze factor in relatie tot de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid resulteert in de volgende hypothese:

12a. Hoe hoger de interesse van de interne stakeholders in huisstijlen, des te hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.

12b. Hoe hoger de interesse van de interne stakeholders in huisstijlen, hoe positiever de mening over de kosten van de huisstijl is.

COMMITMENT

Door meerdere onderzoekers wordt verondersteld dat de mate waarin iemand zich verbonden voelt met de organisatie van belang is voor in hoeverre iemand mee

wil werken aan de veranderingen van het bedrijf (e.g. Bartels, Douwes, & Pruyn, 2006; Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005; Meyer & Allen, 1991). In deze onderzoeken en nog veel meer onderzoeken wordt afwisselend verwezen naar identificatie en commitment. Door verschillende onderzoekers wordt beargumenteerd dat deze twee begrippen hetzelfde inhouden, echter zijn er ook onderzoekers die beweren dat ze juist niet hetzelfde zijn.

Organisatiecommitment is een multidimensionaal construct, dat bestaat uit: affectieve, continuïteits- en normatieve commitment (De Gilder, Van den Heuvel, & Ellemers, 1997). De meest bekende vorm van commitment is de affectieve. Een term die verwijst naar een gevoel van verbondenheid met de organisatie, de identificatie met de organisatie (De Gilder, et al., 1997).

Identificatie is dat werknemers zich één voelen met de organisatie waarvoor ze werken, waardoor ze geneigd zijn zichzelf te beschrijven in termen van kenmerken van die organisatie. De mate waarin werknemers zich daadwerkelijk verbonden voelen met hun organisatie blijkt bepalend te zijn voor het succes van deze organisatie (Bartels, et al., 2006).

In de literatuur van organisatiecommunicatie is het vervlochten zijn van identificatie en commitment één van de belangrijkste onderwerpen in het organisatie-identificatie onderzoek. Zoals de begrippen hierboven beschreven verschillen de definities wel van elkaar. Het verschil komt voort uit de benadering van de relatie van het individu met de groep. Zo is de identiteitsbenadering gebaseerd op het idee dat bij volledige identificatie geen onderscheid meer bestaat tussen het individu en de organisatie. Terwijl

commitment wordt gezien als een band tussen de organisatie en de groep, waarbij het individu zijn eigen identiteit behoudt. Dit verschil maakt dat commitment en identificatie niet hetzelfde zijn (Postmes, Tanis, & De Wit, 2001). Echter is er empirisch bewijs dat beide constructen voor een groot deel overlappen ($r = .7$) (Fontenot & Scott, 2000). Gezien de veelvuldig bewezen positieve effecten van commitment zal dit begrip als factor ingezet worden in dit onderzoek. Zo wordt er gesteld dat werknemers die gecommitteerd zijn aan hun organisatie 'betere' werknemers zijn, ze verzuimen bijvoorbeeld minder vaak en zijn minder geneigd de organisatie te verlaten (Ellemers, 2000). Maar ook positieve effecten op het mee willen veranderen in organisatieverandering (e.g. Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Onderzoek van Herscovitch & Meyer (2002) wijst uit dat het driecomponentenmodel een goede voorspeller is voor de houding ten opzichte van een organisatieverandering. Alle drie de vormen van commitment blijken een positieve invloed te hebben op de veranderingsbereidheid (Herscovitch & Meyer, 2002). Daarnaast heeft Walsh (2005) bewezen dat highly committed consumenten bij een ingrijpendere logoverandering de evaluatie van het merk negatiever is en dat bij weakly committed consumenten hoe ingrijpender de logoverandering, hoe positiever de evaluatie van het merk is. Daarom verwachten we in dit onderzoek dat affectief commitment invloed uitoefent op in hoeverre interne stakeholders geïnteresseerd zijn in de huisstijlverandering. Iemand die gecommitteerd is aan een organisatie zal waarschijnlijk meer interesse tonen in de huisstijlverandering dan iemand weinig

gecommitteerd is aan de organisatie. **Affectief commitment (13)** wordt gemeten aan de hand van de schalen van Van Gilder (1997). Deze factor met betrekking tot de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid resulteert in de volgende hypotheses:

13a. Hoe hoger het affectieve commitment, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.

13b. Hoe hoger het affectieve commitment, hoe hoger de interesse van de interne stakeholders in de huisstijlverandering is.

VERTROUWEN IN HET TOPMANAGEMENT

Het vertrouwen tussen management en medewerkers is van belang tijdens veranderingsprocessen. Het vertrouwen is niet hetzelfde als de interesse in de huisstijl die het topmanagement laat zien. Het interesse van het topmanagement is hoe zij zich neer zetten tegenover de interne stakeholders en is daarmee een organisatiefactor. Daarentegen is het vertrouwen in het topmanagement een eigenschap van de interne stakeholder en valt om die reden onder de persoonsfactoren. Uiteraard staan beide factoren wel in relatie tot elkaar. Een hoop interesse en een goede voorbeeldfunctie van het topmanagement zal waarschijnlijk tot meer vertrouwen bij de interne stakeholders leiden.

Vertrouwen in het topmanagement is onder andere afhankelijk van de benadering van de organisatie bij veranderingen. Volgens Elving & Bennebroek Gravenhorst (2005) zijn er twee benaderingen te onderscheiden van hoe organisaties omgaan met een

veranderaanpak en de wijze dat zij dat communiceren aan de werknemers. Zij onderscheiden de ontwerpbenadering en de ontwikkelbenadering. In de ontwerpbenadering van veranderingen (Boonstra, 2004 in: Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005) bepaalt het management het doel en de uitwerking van veranderingen. Vervolgens informeren zij de organisatie daarover. In een ontwikkelbenadering spelen de medewerkers een betekenisvolle rol in de verschillende fasen van het veranderingsproces. In Nederland blijken veranderingen vooral gestuurd te worden volgens de ontwerpbenadering (Werkman, 2005 in: Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Het succes van deze benadering hangt dan ook af van het vertrouwen dat de medewerkers hebben in het management. Want hoe lager het vertrouwen tussen het management en de werkvloer, hoe kleiner de kans dat een veranderingstraject slaagt. De individuele medewerkers zijn uiteindelijk de personen die de verandering realiseren. Het belang van vertrouwen is gevonden in verschillende gebieden, zoals leiderschap (Atwater, 1988 in: Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005), management by objectives (Scott, 1980 in: Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005), onderhandelingen (Bazerman, 1994 in: Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005) en communicatie (De Ridder, 2004).

Volgens De Ridder (2004) is het vertrouwen van medewerkers in het management een belangrijke generator van het sociaal kapitaal in organisaties en voor een positieve attitude. Omdat veranderingsbereidheid kan worden beschouwd als een specifiek ondersteunende attitude van medewerkers gedurende veranderingsprocessen, zou

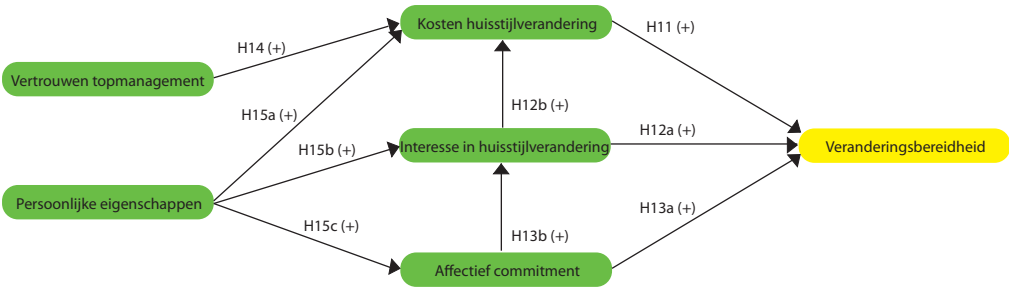
het vertrouwen van de medewerkers in het management een voorspeller kunnen zijn van veranderingsbereidheid.

Vertrouwen in het topmanagement is dus van belang om draagvlak te creëren bij de interne stakeholders en daarmee is draagvlak bij het topmanagement zelfs cruciaal. In het onderzoek is deze factor geoperationaliseerd als **(14) vertrouwen in het topmanagement**. In het onderzoek wordt verwacht dat het vertrouwen in het topmanagement een indirecte invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid. Verwacht wordt dat deze factor de mening over de kosten van de huisstijl direct beïnvloedt. Deze factor met betrekking tot de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid resulteert in de volgende hypothese:

14. Hoe hoger het vertrouwen in het topmanagement, hoe positiever de mening van de interne stakeholders over de kosten van de huisstijlverandering is.

PERSOONLIJKE EIGENSCHAPPEN

In verandertrajecten zijn al velen organisationele karakteristieken onderzocht en bediscussieerd, echter worden de individuele karakteristieken veelal onterecht genegeerd. Vakola, Tsaousis en Nikolaou (2004) maakte hier een einde aan en beargumenteren dat de individuele karakteristieken een cruciale rol spelen voor het succes van een verandering. Zij tonen aan dat The Big Five dimensies van persoonlijkheid een verandering op individueel niveau kunnen faciliteren door het bestuderen van deze attributen en de attitude jegens de organisationele verandering. De vijf dimensies van The Big Five zijn: extraversie, meegaandheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit



Afbeelding 6: Onderzoeksmodel van de organisatiefactoren.

en openheid. Volgens Vakola, et al., (2004) gaan mensen met extraverte, open, meegaande en zorgvuldige eigenschappen makkelijker met veranderingen om. Interne stakeholders met deze persoonlijke eigenschappen zouden bij een huisstijlverandering een hogere veranderingsbereidheid hebben. Echter wordt in dit onderzoek verwacht dat deze persoonlijke eigenschappen een indirecte rol spelen omdat iemands persoonlijkheid mogelijk ook bepaalt hoe iemand reageert op de mening over de kosten van de huisstijl, het affectief commitment en iemands interesse in de huisstijlverandering. Deze factor **(15) persoonlijke eigenschappen** met betrekking tot de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid resulteert in de volgende hypothesen uitgesplitst per persoonlijke eigenschap:

15aa. Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap extravert, hoe positiever de mening van de interne stakeholders over de kosten van de huisstijlverandering is.

15ab. Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap extravert, hoe hoger de interesse van de interne stakeholders

in de huisstijlverandering is.

15ac. Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap extravert, hoe hoger het affectieve commitment van hen is.

15ba. Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap openheid, hoe positiever de mening van de interne stakeholders over de kosten van de huisstijlverandering is.

15bb. Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap openheid, hoe hoger de interesse van de interne stakeholders in de huisstijlverandering is.

15bc. Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap openheid, hoe hoger het affectieve commitment van hen is.

15ca. Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap meegaandheid, hoe positiever de mening van de interne stakeholders over de kosten van de huisstijlverandering is.

15cb. Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap meegaandheid, hoe hoger de interesse van de interne stakeholders in de huisstijlverandering is.

15cc. Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap meegaandheid, hoe hoger het affectieve commitment van hen is.

15da. Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap zorgvuldigheid, hoe positiever de mening van de interne stakeholders over de kosten van de huisstijlverandering is.

15db. Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap zorgvuldigheid, hoe hoger de interesse van de interne stakeholders in de huisstijlverandering is.

15dc. Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap zorgvuldigheid, hoe hoger het affectieve commitment van hen is.

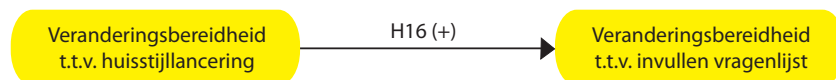
De bovenstaande hypothesen resulteren in het concept onderzoeksmodel op persoonsniveau zoals weergegeven in afbeelding 6.

2.5.4 VERANDERINGSBEREIDHEID EN TIJD

In de literatuur zijn aanwijzingen te vinden dat de veranderingsbereidheid bij interne stakeholders toeneemt naar verloop van tijd van het huisstijlveranderingsproces. Dit zou debet zijn aan zowel het mere exposure effect als de settling in periode. Om die redenen wordt er in het onderzoek op twee momenten gemeten. Er wordt namelijk gevraagd terug te denken het moment van de huisstijllancering om de veranderingsbereidheid te meten en naar de veranderingsbereidheid op het moment van dat de vragenlijst wordt ingevuld. Tussen deze twee meetmomenten zit een aanzienlijke tijd. Dit resulteert in de laatste hypothese:

16. Hoe hoger de veranderingsbereidheid op het moment van de lancering, hoe hoger de veranderingsbereidheid op het moment van het invullen van de vragenlijst is.

De bovenstaande hypothese resulteert in het concept onderzoeksmodel over veranderingsbereidheid en de beïnvloeding van tijd zoals weergegeven in afbeelding 7.



Afbeelding 7: Onderzoeksmodel van de veranderingsbereidheid en tijd.

Hoofdstuk 3

Methode & Operationalisering.

John F. Kennedy

Change is the law of life.
And those who look only
to the past or present are
certain to miss the future.

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet op welke wijze de beoogde effecten zijn onderzocht om de voorgestelde onderzoeksmodellen aan te tonen.

3.1 ORGANISATIES

Zeven organisaties namen deel aan het onderzoek: ChristenUnie, Holland Casino, Exact Software, NykampNyboer, Gemeente Oldenzaal, Gemeente Sluis en Gemeente Winterswijk. Zij hebben allemaal in 2009 of 2010 een nieuwe huisstijl gelanceerd. Alle respondenten waren bekend met de oude huisstijl en hebben de huisstijlverandering meegemaakt. Dat is van belang, want Hankinson, Lomax & Hand (2007) bewezen al dat het effect van een rebranding op kennis, attitude en gedrag alleen waarneembaar is bij het personeel dat tijdens de verandering bij de organisatie werkzaam was.

Verder is het van belang dat al deze organisaties minimaal op logo- of huisstijldimensie een ‘grote verandering’ hebben ondergaan, volgens het huisstijlveranderingscontinuüm zoals eerder beschreven in het Theoretisch Kader. Op kleinere schalen dan de ‘grote verandering’ is de verandering te klein om die te kunnen meten bij de interne stakeholders. In afbeelding 8 is

Tabel 2: Organisatieoverzicht

Organisaties	Aantal medewerkers	Aantal respondenten (% van doelgroep)
ChristenUnie	25480 (leden)	185 (1%)
Holland Casino	4400	134 (3%)
Exact Software	800 (in NL)	54 (7%)
NykampNyboer	75	30 (40%)
Gemeente Oldenzaal	250	32 (13%)
Gemeente Sluis	100	18 (18%)
Gemeente Winterswijk	250	54 (22%)

te zien in welke veranderingsschalen de deelnemende organisaties vallen.

3.2 DATAVERZAMELING

De data is verzameld aan de hand van interviews en vragenlijsten.

INTERVIEWS

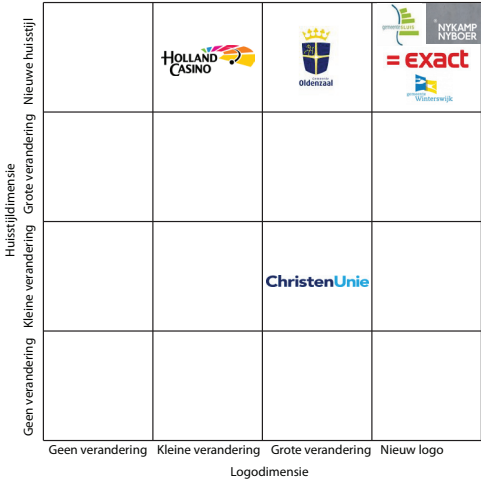
Bij ieder deelnemend bedrijf is een interview afgenomen voordat de vragenlijsten zijn verspreid. De interviews zijn afgenomen met een lid van het team dat verantwoordelijk is voor de huisstijlimplementatie. Vaak is er een huisstijlprojectteam opgezet om de huisstijlimplementatie uit te voeren (Roos, 2000). In dit interview wordt extra informatie ingewonnen over de aanpak van de huisstijlimplementatie. Het interview dient niet om harde bewijzen te vinden, maar om een beter inzicht te krijgen in de organisatie, de aanpak van de huisstijlverandering en mogelijke implicaties voor het onderzoek, oftewel de context waarin de huisstijlverandering heeft plaatsgevonden. De hieruit resulterende casebeschrijvingen worden in hoofdstuk 4 behandeld.

VRAGENLIJSTEN

Een deel van de vragenlijsten is opgesteld

aan de hand van bestaande schalen uit eerdere onderzoeken. Omdat de meeste van deze factoren niet in relatie met huisstijlen zijn onderzocht, zijn een aantal schalen aangepast. Zeven van de gemeten factoren waren in het Nederlands beschikbaar. Drie factoren zijn met eigen ontwikkelde schalen gemeten. Daarnaast zijn de overige vijf factoren vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald en ter controle weer backtranslated. Bij zes van de zeven organisaties is de vragenlijst in het Nederlands afgenomen, bij één organisatie is de vragenlijst in het Engels afgenomen omdat daar de standaard gesproken taal is. Zie tabel 3 op pagina 33 voor voorbeelden van de items die in de vragenlijst gebruikt worden. Tot slot worden in de vragenlijst ook nog een aantal demografische gegevens gevraagd. Voor het overzicht van alle items per construct en de demografische gegevens, zie het codeboek in bijlage 2.

Er is een pretest uitgevoerd onder studenten van de Universiteit Twente. Een vijftal studenten is gevraagd een pretest in te vullen over de huisstijlverandering die de Universiteit Twente in 2009 heeft ondergaan. Hen is gevraagd alle onduidelijkheden aan de vragenlijst te noteren en door te geven. Naar aanleiding van de notities van deze respondenten zijn er kleine aanpassingen gedaan. Daarnaast is gekeken of alle ingevulde antwoorden goed werden verwerkt door het dataprogramma. De digitale vragenlijsten zijn gemaakt en verspreid met het freeware surveyprogramma LimeSurvey, dat alle ingevulde antwoorden naar een dataserver stuurt en de data omzet naar een SPSS Datafile. De vragenlijst is terug te vinden in bijlage 3.



Afbeelding 8: Deelnemende organisaties ingedeeld in het huisstijlveranderingscontinuüm

PROCEDURE

De vragenlijsten zijn via e-mail verstuurd naar alle medewerkers van de organisatie met een e-mailadres. In de e-mail werd men verzocht mee te werken aan het onderzoek zodat de eerder plaatsgevonden huisstijlverandering geëvalueerd kon worden. De communicatieafdeling was de afzender van deze e-mail. In de e-mail bevond zich een link naar de vragenlijst die (in een beveiligde omgeving) op internet stond. Op deze wijze konden de medewerkers vanachter de eigen werkplek deelnemen en zelf bepalen wanneer zij dat deden. Ook hadden zij de mogelijkheid om tussendoor de vragenlijst te pauzeren en op een later tijdstip te vervolgen. Op de eerste pagina van het onderzoek werd men welkom geheten en werd het belang van het onderzoek toegelicht. Ook werden op de eerste pagina het oude en nieuwe logo weergegeven zodat men weer een beeld kreeg van het oude logo en men zich ervan bewust werd dat er een nieuw logo

is. Als de respondent zijn weg vervolgde werden de logo's niet meer weergegeven. Bij de eerste vraag werd gecontroleerd of de respondent al een half jaar vóór de huisstijlverandering in dienst was. Was hij dat niet, dan werd hij bedankt voor deelname. Is de respondent wel lang genoeg in dienst, dan kon de respondent de vragenlijst vervolgen. Om de vragenlijst in te vullen hadden de respondenten ongeveer tien tot vijftien minuten nodig. Bij één van de deelnemende organisaties werd een VVV-bon van 100 euro verloot onder de deelnemers. Bij de overige deelnemende organisaties werden geen cadeaus verloot onder de respondenten.

3.3 RESPONDENTEN

Van de 869 respondenten hebben 507 respondenten de vragenlijst over de huisstijlverandering volledig ingevuld. De ChristenUnie is verantwoordelijk voor 37% van het totaal aantal respondenten en Holland Casino voor 27%. Exact Software en Gemeente Winterswijk hebben beiden 11% van de respondenten aangeleverd. Tot slot, werkten de minste respondenten voor gemeente Oldenzaal, NykampNyboer en gemeente Sluis met respectievelijk 6%, 6% en 4%.

In totaal hebben er 68,8% mannen en 31,2% vrouwen aan het onderzoek meegewerkt. De leeftijden van de respondenten liggen tussen de 20 en 75 jaar ($M = 43.8$; $sd = 11.6$). Ze zijn 1 tot 55 jaar actief op de arbeidsmarkt ($M = 22.0$; $sd = 11.9$) en 1 tot 47 jaar actief bij de organisatie waar ze momenteel werkzaam zijn ($M = 12.15$; $sd = 9.4$). De respondenten zijn over het algemeen hoog opgeleid, 22,9% heeft een universitaire opleiding en bijna de helft (49,7%) een diploma in het

hoger onderwijs. Het middelbaar onderwijs is in mindere mate vertegenwoordigd met 26,8% en het lager onderwijs nauwelijks met 0,4%. Eén respondent (0,2%) heeft geen opleiding gevolgd.

Minder dan de helft (44,4%) van de respondenten maakt een fulltime werkweek van 36 uur of meer. Daarna zijn de parttimers met een werkweek van minder dan 20 uur het meest vertegenwoordigd (30,2%). Parttimers met een werkweek van meer dan 20 uur, maar minder dan 36 uur, zijn met 25,4% in het onderzoek aanwezig. Naar eigen zeggen hebben 27,2% van alle respondenten een leidinggevende rol binnen de organisatie waar ze werkzaam zijn.

Twintig procent van de respondenten heeft het idee dat ze nog nooit een verandering (verandering naar hun eigen perceptie) binnen de organisatie heeft meegemaakt. De meeste respondenten (34,3%) hebben het idee dat ze één à twee veranderingen hebben ervaren binnen de organisatie. Met het toenemen van het aantal veranderingen nemen het aantal respondenten die dat als zodanig ervaren af: 3 tot 5 veranderingen (29,6%); 6 tot 9 veranderingen (11,2%) en 10 of meer veranderingen (5,3%).

Tabel 3: Factoroverzicht

Factor	Alpha	# items	Bron	Voorbeelditems	Construct
Kwaliteit van de informatievoorziening	.89	7	(Bennebroek Gravenhorst, Elving, & Werkman, 2006)	De informatie die ik kreeg over de huisstijlverandering voldeed aan mijn informatiebehoefte.	Aangepast
Communicatieklimaat	.92	9	(Bartels, et al., 2006)	Als ik een collega iets vraag, wil hij/zij mij graag helpen.	Origineel
Doelstellingen bekend	.95	2	(Bennebroek Gravenhorst, et al., 2006)	De doelen van de huisstijlverandering zijn mij bekend.	Aangepast
Interesse topmanagement	.86	3	(De Ridder, 2004)	Het management is gemotiveerd om de huisstijlverandering tot een succes te maken.	Aangepast
Huisstijltendens	.86	3	-	Mijn collega's waren vooral negatief over de huisstijlverandering.	Ontwikkeld
Mate van logoverandering	-	1	(Alshebil, 2007)	Hoe zou u het nieuwe logo van de organisatie beoordelen vergeleken met het oude logo?	Origineel
Mate van huisstijlverandering	-	1	(Alshebil, 2007)	Hoe zou u de nieuwe huisstijl van de organisatie beoordelen vergeleken met de oude huisstijl?	Aangepast
Mate van voorkeur logo	-	1	(Alshebil, 2007)	Hoe zou u het nieuwe logo van de organisatie vergelijken met het oude logo?	Origineel
Mate van voorkeur huisstijl	-	1	(Alshebil, 2007)	Hoe zou u de nieuwe huisstijl van de organisatie vergelijken met het oude logo?	Aangepast
Waardering nieuwe huisstijl	.89	4	(Bolhuis, 2007)	Ik vind de nieuwe huisstijl... mooi - lelijk	Origineel
Interesse in huisstijlverandering	.68	3	-	Een goede huisstijl vind ik belangrijk.	Ontwikkeld
Vertrouwen in topmanagement	.91	4	(De Ridder, 2004)	Het management heeft inzicht.	Origineel
Kosten huisstijlverandering	.72	4	-	De investering in de nieuwe huisstijl levert uiteindelijk genoeg op.	Ontwikkeld
Affectief commitment	.81	8	(De Gilder, et al., 1997)	Ik voel me thuis in deze organisatie.	Origineel
Persoonlijke eigenschappen	-	5x1	(Woods & Hampson, 2005)	In hoeverre beschrijft één van beide volgende beschrijvingen u het beste? Ik ben iemand die ...	Origineel
Veranderingsbereidheid t.t.v. lancering	.86	4	(Bennebroek Gravenhorst, et al., 2006)	Voor de introductie van de nieuwe huisstijl vond ik de huisstijlverandering noodzakelijk voor de organisatie.	Aangepast
Veranderingsbereidheid t.t.v. meting	.85	4	(Bennebroek Gravenhorst, et al., 2006)	Voor de introductie van de nieuwe huisstijl vond ik de huisstijlverandering noodzakelijk voor de organisatie.	Aangepast

Hoofdstuk 4

Casebeschrijvingen.

Peter Gorb

The most complex
in all design activity
is the design of identities.

In dit hoofdstuk is beschreven in welke context de huisstijlverandering van iedere deelnemende organisatie heeft plaatsgevonden. Ten eerste wordt iedere organisatie beschreven. Vervolgens wordt het huisstijlverhaal toegelicht, waarin duidelijk wordt waarom een organisatie een huisstijlverandering heeft ondergaan, wat de achtergrond is van de nieuwe huisstijl, hoe het geïmplementeerd is, hoe communicatie een rol heeft gespeeld in het traject, wat voor externe bureaus zij hebben ingeschakeld en overige opvallendheden.

4.1 CASE CHRISTENUNIE

ORGANISATIEBESCHRIJVING

De ChristenUnie is een politieke partij in Nederland. Zij zijn actief op alle niveaus van de politiek. Dus zowel in de Waterschappen, Provinciale Staten, Gemeenteraden, Europees Parlement, Eerste Kamer en Tweede Kamer.

De ChristenUnie is een jonge partij opgericht op 22 januari 2000 na de politieke fusie tussen GPV en RPF. De ChristenUnie ziet het als haar missie te streven naar een samenleving die steeds meer functioneert naar Gods wil. Om dit doel te bereiken streeft zij ernaar op elk politiek niveau zo krachtig mogelijk vertegenwoordigd te zijn. De ChristenUnie fundeert haar opvattingen over de politieke vraagstukken op het woord van God. (ChristenUnie, 2010)



Afbeelding 9: Oude logo ChristenUnie

HUISSTIJLVERHAAL

De ChristenUnie vond de bestaande huisstijl niet meer bij de identiteit van de politieke partij passen. Tegenwoordig wil de ChristenUnie er voor iedere Christen zijn. Ze zijn breder en meer volwassen geworden. Mede daardoor past de oude huisstijl niet meer bij de ChristenUnie. In 2008 is een onderzoek geweest onder de leden van de ChristenUnie en daaruit zijn de kernwaarden van de ChristenUnie gekomen. De nieuwe kernwaarden zijn: betrouwbaar, betrokken, persoonlijk, actief, inspirerend en eigentijds. Aan de hand van deze nieuwe kernwaarden is de nieuwe huisstijl ontworpen. De handjes in het oude logo staan symbool voor de fusie van 10 jaar terug.

De toelichting door de ChristenUnie op het nieuwe logo is als volgt: Bij het nieuwe logo ligt de nadruk op het woordmerk. Aan de linkerkant is het jubileumbeeldmerk te zien. Het vakje met de tien erin. Gekozen is voor een letter die aansluit bij de kernwaarden van de partij: betrouwbaar, betrokken, persoonlijk, actief, inspirerend en eigentijds. Daarnaast spelen stijltrends een rol. Bij de ontwikkeling van het logo is rekening gehouden met symmetrie, rondingen, eenvoud en tijdloosheid.

Op 1 januari 2010 heeft de ChristenUnie zijn nieuwe huisstijl gelanceerd op de website en op het drukwerk. In de laatste twee maanden voor de huisstijlverandering is de huisstijlverandering intern bekend gemaakt. Dat is gedaan via het



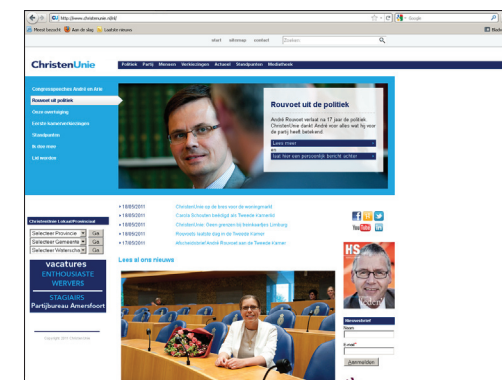
Afbeelding 10: Jubileumlogo ChristenUnie

verenigingsblad van de ChristenUnie: het Handschrift. Verder werd bij de door kiesverenigingen bestelde promotie-artikelen van de ChristenUnie een brief bijgevoegd met daarop tekst en uitleg over de huisstijlverandering en daar rekening mee te houden bij de volgende bestelling. Op het jubileumfeest op 30 januari 2010 is er een alternatief verenigingsblad in de vorm van een glossy uitgebracht met daarin ook aandacht voor de nieuwe huisstijl. Er is geen aparte lancering geweest voor de nieuwe huisstijl.

De ChristenUnie heeft voor het ontwerp een lokaal ontwerpbureau ingezet maar heeft de verdere implementatie van de huisstijl intern gecoördineerd vanuit het Partijbureau in Amersfoort. De directeur Communicatie was hoofdverantwoordelijk voor het project en de projectleider heeft voornamelijk het huisstijlveranderingstraject geleid, uitgevoerd en geïmplementeerd.

Tijdens de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2010 ontstond verontwaardiging bij de kiesverenigingen over de huisstijlverandering. Zij voelden zich "misbruikt" omdat zij van mening waren dat de gemeenteraadsverkiezingen werden gebruikt om de nieuwe huisstijl te introduceren, zodat deze bij de parlementsverkiezingen geïmplementeerd zou zijn. Naar de externe stakeholders is alleen een persbericht uitgegaan. Hierdoor komt de ChristenUnie soms televisieprogramma's die nog het oude logo

gebruiken. (Vlot, 2010)



Afbeelding 12: Nieuwe website ChristenUnie

4.2 CASE HOLLAND CASINO

ORGANISATIEBESCHRIJVING

Op 17 december 1975 verleent de overheid de enige casinovergunning in Nederland officieel aan De Nationale Stichting tot Exploitatie van Casinospelen, oftewel Holland Casino. De vergunning wordt afgegeven voor onbepaalde tijd. De overheid verstrekt in Nederland bewust maar één casinovergunning. Op deze manier willen zij een legaal, betrouwbaar en goed te controleren aanbod van casinospelen garanderen. De winst van het Holland Casino wordt afgedragen aan de staatskas.

De eerste vestigingen van Holland Casino worden tussen 1976 en 1979 in de toeristische gemeenten Zandvoort, Valkenburg en Scheveningen geopend. In de periode 1985-1989 volgen vijf nieuwe vestigingen: Rotterdam, Amsterdam, Breda, Groningen en Nijmegen. In de jaren daarna worden casino's in Eindhoven, Schiphol Airport, Utrecht en Enschede aan de rij toegevoegd. Ten slotte worden in 2006 nog vestigingen in Venlo en Leeuwarden geopend.

De missie van Holland Casino is geïnspireerd op het 'Homo Ludens' gedachtegoed, oftewel 'de spelende mens': Share the Joy of Playful living. Het Homo Ludens gedachtegoed is van de hand van de Nederlander Johan Huizinga, opgetekend in 1938. De spelende mens zit in iedereen, zo constateerde Huizinga. Spelen neemt in ieders leven een belangrijke rol in. Hij kwam tot de conclusie dat door spel een samenleving kan ontstaan en dat door spel een samenleving zich zal ontwikkelen. Samen leven, betekent dat mensen samen spelen. Holland Casino belooft in haar missie dat zij mensen

samenbrengt (Share), ze plezier laat beleven (Joy) en dat het leven van mensen verrijkt (Playful living). (Holland Casino, 2011)

HUISSTIJLVERHAAL

De huisstijlverandering van Holland Casino is een gevolg van wildgroei van de oude huisstijl, een reorganisatie, een structuur- en een cultuurverandering en een te beperkende huisstijl. Op 1 april 2010 heeft Holland Casino haar huisstijl gewijzigd.

Het bekende donkergroen van Holland Casino is vervangen voor stijlvol zwart. Daarnaast zijn er extra huisstijlelementen in de vorm van felgekleurde diamanten aan de huisstijl toegevoegd. De oude huisstijl is 35 jaar lang gevoerd. Echter waren er nooit vaste richtlijnen waaraan uitingen van het Holland Casino aan moesten voldoen. Wel is al die jaren het bekende groen consequent toegepast en was er de laatste jaren een blok met afgeronde hoeken dat consequent in de uitingen werd toegepast (zie afbeelding). Binnen de huisstijlverandering valt het op dat er een nieuwe huisstijl is ontwikkeld maar dat het logo eigenlijk alleen een kleine verandering is ondergaan. In het logo is het woordmerk Holland Casino van wit naar zwart gegaan en de gekleurde partjes in het logo zijn in kleur gewijzigd.

De verantwoordelijkheid voor de implementatie van de huisstijl is verdeeld over verschillende afdelingen. Van verschillende afdelingen nam er personeel plaats in het Brand Identity Team. In dit

team zaten onder andere de Directeur Marketing, Directeur Corporate Identity, Hoofd Corporate Communication en nog een aantal mensen van de afdeling marketing. Een ieder pakte het werk van dit project op vanuit haar eigen expertise.

Na de implementatie van de nieuwe huisstijl heeft het Brand Identity Team voor het eigen personeel een wedstrijd uitgeschreven. Deze wedstrijd stond aangekondigd op het portaal en in het personeelsblad. Men werd aangespoord op zoek te gaan naar oude huisstijlelementen die nog steeds zichtbaar waren binnen één van de veertien vestigingen. Als men een foto opstuurde kon men een dag met het Brand Identity team winnen. Op deze dag krijgt de winnaar te zien hoe het ontwerpen bij een ontwerp bureau van nieuwe middelen in zijn werk gaat. Op deze manier heeft Holland Casino betrokkenheid gevraagd van de medewerkers en gepoogd meer draagvlak te creëren. Ook konden ze op deze wijze gemakkelijk inventariseren waar nog oude huisstijlelementen aanwezig zijn.

De communicatie over de huisstijlwijziging heeft Holland Casino van tevoren vastgelegd. Intern werd men continue op de hoogte zijn gehouden van de ontwikkelingen van het huisstijlproject. Externe stakeholders zijn vanaf juni 2010 geconfronteerd met uitingen in de nieuwe huisstijl in de vorm van commercials en een magazine voor de 4+ members (klanten die minimaal vier keer per jaar in het Casino

komen). Daarnaast zijn er persberichten uitgegaan over de huisstijlverandering en heeft er een interview in de Adformatie gestaan met Dick Flink, toenmalig CEO van Holland Casino.

Het ontwerp van de basishuisstijl is door ontwerp bureau Sinot Design uit Eemnes gedaan. Bij de verdere vertaling van de huisstijl naar toegepaste ontwerpen zijn ook andere ontwerp bureaus ingeschakeld. Holland Casino heeft geen gebruik gemaakt van een huisstijlmanagement bureau en heeft de gehele implementatie intern opgevangen. Wel hebben zij één afspraak met huisstijlmanagement bureau NykampNyboer gehad in de loop naar de lancering om zorg te dragen dat ze geen belangrijke dingen over het hoofd zouden zien.

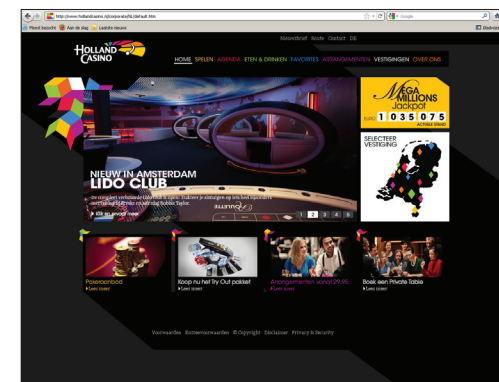
Swetta Mul (Hoofd Corporate Communication) geeft aan dat Holland Casino vooraf weerstand had verwacht met betrekking tot de huisstijlverandering. Met name omdat Holland Casino met overheidsgeld moet investeren en er vaak hoge bedragen gemoeid gaan met huisstijlveranderingen. Achteraf is deze weerstand uitgebleven en dat komt naar eigen zeggen vooral omdat er zo intensief over de huisstijl is gecommuniceerd. De



Afbeelding 13: Oude logo Holland Casino



Afbeelding 14: Nieuwe logo Holland Casino



Afbeelding 15: Nieuwe website Holland Casino

voortgang van het project en de redenen van de huisstijlverandering zijn constant gecommuniceerd. Daarnaast geeft zij aan dat het veel scheelt dat men de huisstijl aantrekkelijk vindt. Als men de huisstijl onaantrekkelijk had gevonden was er waarschijnlijk wel weerstand geweest. (Mul, 2010)

4.3 CASE EXACT SOFTWARE

ORGANISATIEBESCHRIJVING

Exact Software is in 1984 in Delft opgericht door zes studenten. Zij bieden zakelijke softwarepakketten aan voor in eerste instantie het MKB. Het nog steeds in Delft gevestigde moederbedrijf is uitgegroeid tot een beursgenoteerde wereldwijde onderneming met vestigingen in 40 landen en ongeveer 2400 werknemers. Zij ondersteunen meer dan 100.000 lokale en internationale ondernemingen. De zakelijke software oplossingen die zij bieden zijn dan ook meer dan 40 talen beschikbaar en de voertaal (ook op het hoofdkantoor in Delft) is Engels. Sinds juni 1999 is Exact beursgenoteerd aan de NYSE Euronext Amsterdam en in 2009 bedroeg de omzet € 232,5 miljoen.

Exact biedt softwarepakketten voor de backoffice op de volgende gebieden: financiële administratie, activa, betalingsverkeer, salarisadministratie, relatiebeheer, offertebeheer, verkooporders, levering en facturering, voorraadbeheer, projectadministratie, productieadministratie en serviceadministratie.

Zelf beschrijft Exact zich als volgt: Het ondersteunen van ondernemers is de kern van wat wij doen. Wij begrijpen hun manier van denken, hoe zij samenwerken binnen het bedrijfsleven en de structuur die zij nodig hebben om resultaten te bereiken. Met deze kennis bieden wij software oplossingen die iedere zakelijke activiteit ondersteunen en die real time inzicht geven in de gehele onderneming. Dit geeft onze klanten de vrijheid om met succes uitdagingen en kansen te grijpen, en daarmee waarde voor hun klanten en uiteindelijk henzelf te creëren. (Exact, 2011)

HUISSTIJLVERHAAL

De huisstijlverandering was een gevolg van een wildgroei van de negen jaar oude huisstijl, een nieuwe richting waar de organisatie meer verbondenheid bij het personeel zocht (het wij-gevoel) en een meer open houding naar de klanten. Peter van Enk (Marketing Communications) geeft aan: "We wilden af van een soort arrogantie die over Exact heen hing doordat wij een grote leider zijn in de branche. De klant moet centraal staan en daarom zijn er nieuwe waarden bijgekomen." De nieuwe waarden van Exact zijn: courage, commitment, trust, respect, honesty, fun, passion en integrity. Deze waarden komen in de nieuwe huisstijl terug. In september 2009 is Exact van huisstijl veranderd.

Naast deze kernwaarden maakt Exact in de huisstijl ook gebruik van vier zogenaamde 'cornerstones'. De vier hoekstenen zijn people, collaboration, structure en results. Deze hoekstenen zijn aanwezig in symbool en/of woord in de hoek van bijna alle communicatiemiddelen. Volgens Exact zijn deze hoekstenen fundamentele aspecten die essentieel zijn voor een organisatie die klanten helpt en om succesvol te zijn. Naast een nieuw logo

is er ook een tagline geïntroduceerd. Niet eerder heeft Exact een tagline gehad. De tagline is 'And it all comes together' wat verwijst naar de essentie en de belofte naar de klanten van Exact. Ook het '='-teken in het logo verwijst daarnaar.

Exact heeft voor de lancering onderscheidt in interne en externe stakeholders. De interne lancering vond plaats op 1 september 2009. De interne lancering bestond uit een 'cleaning day'. 's Morgens had iedereen een brandkit op zijn bureau liggen: pennen in nieuwe huisstijl, een brandbook, waren alle computers voorzien van een achtergrond in de nieuwe huisstijl, het intranet in nieuwe huisstijl, sleutelhangers in nieuwe huisstijl en USB in nieuwe huisstijl. Verder werd alles wat in de oude huisstijl weggegooid in een grote container klaar stond voor het kantoor. Men kon dit alles filmen en uploaden op een speciale interne webpagina. Over de hele wereld werden er filmpjes geüpload waarin medewerkers van Exact op een ludieke manier middelen met de oude huisstijl weggooide. Vervolgens konden alle medewerkers van over de hele wereld zien hoe iedereen zich van de oude huisstijl ontdeed. Op deze cleaning day werd ook

een veiling georganiseerd waarin middelen in oude huisstijl werden geveild en de opbrengst naar een goed doel ging. 's Avonds was er een groot feest, het was tevens het 25-jarig bestaan van Exact. De lancering voor externe stakeholders vond plaats op 16 november 2009. Exact stuurde al haar klanten een korte film met uitleg over de nieuwe huisstijl.

Het ontwerp van de nieuwe huisstijl is gedaan door Duivall Guillame uit België. Verder heeft Exact de gehele implementatie intern uitgevoerd door met name de afdeling Marketing Communications.

Een actie die Exact veel publiciteit heeft opgeleverd zijn de koeien langs de A13. Exact plaatste bij het hoofdkantoor in Delft een heel aantal rode nepkoeien op ware grootte met het logo op de buik in de wei achter het gebouw. Dit zorgde al voor de nodige aandacht. De aandacht verspreidde zich vooral toen de helft van de koeien oranje werd gespoten ter ondersteuning van het Nederlands elftal op het WK in Zuid-Afrika. Daarnaast werden de overige koeien iedere wedstrijd van oranje in het hesje van de tegenpartij gehesen. (Van Enk & Van Wijngaarden, 2010)



Afbeelding 16: Oude logo Exact

= exact
And it all comes together.

Afbeelding 17: Nieuwe logo Exact



Afbeelding 18: Nieuwe website Exact

4.4 CASE NYKAMPNYBOER

ORGANISATIEBESCHRIJVING

NykampNyboer is in 1991 opgericht door Eric Nijkamp en Bert Nijboer, als onderneming in huisstijlimplementatie. Er is dan nog geen onafhankelijke partij die operaties zoals de invoering van een nieuwe huisstijl op alle middelen kan coördineren en uitvoeren. Onder hun klanten bevinden zich al snel middelgrote en grote namen als KPN, WoonFriesland, Heineken, terStal, NS, Corus, ABN Amro, ministeries, gemeenten, zorgverzekeraars en onderwijs- en zorginstellingen. In 2005 treden de oprichters terug en verkopen de onderneming over aan het huidige management. NykampNyboer heeft momenteel vestigingen in Oldenzaal en Amsterdam.

In de loop der jaren verbreedt de focus zich van 'huisstijlimplementatie' naar 'Visual Identity Management'. Hier moet gedacht worden aan het implementeren en het managen van uitingen op gebouwen, wagenparken, interne en externe bewegwijzering. Maar ook IT-systemen die de naleving van de huisstijlregels kunnen vergemakkelijken.

Vanuit de visie dat organisaties en merken die er beter uit zien ook beter presteren, optimaliseert NykampNyboer met 75 medewerkers de uitstraling van hun klanten. De missie van NykampNyboer is: NykampNyboer helpt bedrijven er beter uit te zien, nu en in de toekomst. Om dat te kunnen doen hebben ze het vakgebied Visual Identity Management ontwikkeld. Zij helpen bij het vernieuwen, optimaliseren en beheren van de visuele identiteit. NykampNyboer ziet zichzelf als marktleider en pionier in het vakgebied van Visual Identity Management. (NykampNyboer,

2011)

HUISSTIJLVERHAAL

Als huisstijlmanagementbureau is het van belang om bij te blijven betreffende de eigen huisstijl. Bij NykampNyboer heeft sinds de start van het bedrijf in 1991 geen huisstijlverandering meer plaatsgevonden, alleen kleine wijzingen bij de bestaande huisstijl. Dennis Marsman, hoofd Marketing van NykampNyboer, geeft aan dat de eigen stijl niet meer van deze tijd was: "Er moest een inhaalslag gemaakt worden, de identiteit was de huisstijl voorbij gelopen." Dat is gebaseerd op kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken. Er is naar de meningen van verschillende klanten gevraagd en er is gekeken naar de imago-onderzoeken die NykampNyboer regelmatig bij hun eigen klanten uitvoert. Zo bleek uit de imago-onderzoeken dat scores op bijvoorbeeld innovatie terugliepen. "Na de introductie van de nieuwe huisstijl zien we dat deze scores weer toenemen" aldus Dennis Marsman. Naast de inhaalslag van identiteit ten op zichte van de huisstijl waren er meer redenen voor de huisstijlverandering. Er was een wildgroei ontstaan van de oude huisstijl. Er werden ongeveer drie stijlen naast elkaar gebruikt wat voor een diffuus beeld zorgde. Ook is the core business in de loop der jaren verschoven van implementatie van huisstijlen naar Visual Identity Management.

Op 15 mei vond de lancering plaats in het Olympisch stadion in Amsterdam. Op de sintelbaan van het stadion werden symbolisch twee bedrijfsauto's onthuld in de nieuwe huisstijl door de oprichters Eric Nijkamp en Bert Nijboer. Vervolgens vond er een toelichting van de huisstijl plaats door het ontwerpbureau gevolgd door een

feest.

De nieuwe huisstijl van NykampNyboer wordt omschreven als een dynamische huisstijl. Er wordt namelijk gebruik gemaakt van vijf verschillende logo's die op de verschillende communicatiemiddelen worden gebruikt. De vorm en het lettertype in het logo blijft telkens hetzelfde maar de textuur van het logo verschilt. NykampNyboer beschrijft zelf in het kort de huisstijl als volgt: De textuur van de logo's zijn foto's van elementen met een grove textuur. Naast het strakke, moderne en dynamische logo wordt er een basic lettertype gebruikt, namelijk Times New Roman. De 'basic' en no-nonsense uitstraling van de huisstijl is ook de kern van de cultuur van NykampNyboer. We treden niet vaak op de voorgrond, maar zijn wel trots op datgene wat we voor onze opdrachtgevers doen. Dit komt letterlijk terug in de huisstijl, ook hier stellen we onze opdrachtgevers centraal.

Het huisstijltraject werd getrokken door een kleine groep, bestaande uit de drie directieleden, Hoofd Marketing en een Projectmanager. In een latere fase van het traject zijn ook specialisten van NykampNyboer nog bij het traject betrokken voor de verdere toepassing van de huisstijl op de verschillende communicatiemiddelen.

Communicatie is bewust in het huisstijltraject opgenomen. De directie heeft de interne communicatie over de nieuwe huisstijl op zich genomen. De voortgang van het project, de reden



Afbeelding 20: Nieuwe logo NykampNyboer



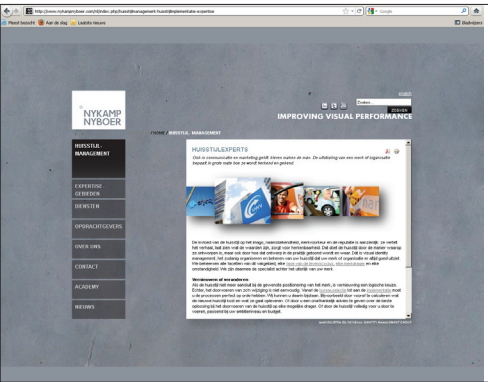
Afbeelding 19: Nieuwe logo's NykampNyboer

van de huisstijlverandering, de rationale van de huisstijl werden regelmatig gecommuniceerd om draagvlak te creëren. Vooral omdat iedereen die bij NykampNyboer werkt verstand heeft van huisstijl was het van groot belang dit kritische publiek goed in te lichten. Reguliere communicatiemomenten zijn gebruikt om het personeel in te lichten. Dan valt te denken aan personeelsbijeenkomsten, kerstgala en intranet. In het najaar van 2008 wordt voor het eerste bekendgemaakt dat er een huisstijlverandering ging plaatsvinden. Op het kerstgala van 2008 worden al ontwerpen van het logo aan het personeel gepresenteerd. Ook de externe stakeholders zijn op de hoogte gebracht. Dit is gebeurd middels een persbericht en alle klanten zijn aangeschreven.

NykampNyboer heeft er bewust voor gekozen geen pitch te organiseren omdat NykampNyboer een bijzondere positie in de markt heeft. De ontwerp bureaus zijn in de huisstijltrajecten van de klanten partners van NykampNyboer. In het geval van een pitch hadden ontwerp bureaus afgewezen moeten worden, wat mogelijk voor spanningen had kunnen zorgen. Het ontwerp bureau Koeweiden Postma heeft de huisstijl ontworpen. Nog voordat het huisstijltraject is gestart is in samenwerking met het externe bureau Globrands de naamgeving geanalyseerd. Eric Nykamp en Bert Nyboer waren zelf ten slotte niet meer betrokken in de organisatie. NykampNyboer had echter al een dergelijk grote naamsbekendheid opgebouwd dat het verstandiger werd geacht om de naam NykampNyboer te behouden.

De fotografische beelden in het logo creëerden oorspronkelijk problemen aangezien het moeilijk is op verschillende

soorten middelen de kleuren op de juiste manier uit te laten komen. Uiteindelijk is dit opgelost door naar één ISO-gecertificeerde drukkerij over te stappen. De huisstijl was relatief “goedkoop” omdat een groot deel van de projectmanagementuren intern verrekend konden worden, daarnaast heeft NykampNyboer goede contacten met leveranciers waardoor gunstigere prijsafspraken gemaakt konden worden. (Marsman, 2011)



Afbeelding 21: Nieuwe website NykampNyboer

4.5 CASE GEMEENTE SLUIS

ORGANISATIEBESCHRIJVING

Sluis is een gemeente in het westen van Zeeuws-Vlaanderen, in de Nederlandse provincie Zeeland, die na de gemeentelijke herindeling van 1 januari 2003 tot stand kwam als gevolg van de fusie van de gemeenten Oostburg en Sluis-Aardenburg. De gemeente is genoemd naar het vestingstadje Sluis, maar het gemeentehuis en het klantencontactcentrum staan in de hoofdplaats Oostburg. De gemeente telt 23.978 inwoners (31 december 2010, bron: CBS) en heeft een oppervlakte van 307,01 km² (waarvan 26,74 km² water). Toerisme is een belangrijke bron van inkomsten in deze gemeente. De gemeente Sluis telt vijftien officiële kernen en een groot aantal buurtschappen.

De gemeente Sluis is een dienstverlenende organisatie met ongeveer 100 medewerkers. Hierbij staat de klant, meestal burgers, centraal. Maar ook onder de klanten zijn bedrijven, medewerkers en het eigen bestuur (de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders). De gemeente speelt actief in op vragen van klanten. Diensten worden zo doeltreffend en doelmatig mogelijk verleend. Het is immers het doel om de burgers en bedrijven van Sluis kwaliteit te leveren op het gebied van leven, wonen en werken. Gemeente Sluis beschrijft zichzelf als volgt: Mogen wij je voorstellen: Sluis, gelegen in West Zeeuws-Vlaanderen. Een gemeente waar je elke dag iets nieuws ontdekt. En waar je altijd vindt wat je zoekt. Drukke en bedrijvigheid bij de haven van Breskens bijvoorbeeld. Maar ook rust en ruimte in het achterland. Sluis biedt het beste van twee werelden. Knusse familiestranden én stille natuurgebieden. Drukke koopcentra

en een weids polderlandschap. Moderne woonwijken én historische kernen. Met elk hun eigen aardigheden. Ook interessant om te weten, is dat je hier in de meest Zuidwestelijke punt van Nederland bent. Met Brugge en Gent, maar ook Frankrijk op een steenworp afstand, kun je hier volop van het leven proeven. (Gemeente Sluis, 2011)

HUISSTIJLVERHAAL

Gemeente Sluis heeft een bijzonder huisstijlverhaal. Bijna geen huisstijlverhaal is hetzelfde, maar de gemeente Sluis had nooit eerder aan een nieuwe huisstijl gedacht totdat een medewerkster van de ICT-afdeling een grafische vormgeving opleiding ging volgen naast haar werk. Om de opleiding af te kunnen ronden diende zij een nieuw logo te ontwerpen voor een bestaande organisatie. Het logo hoefde niet daadwerkelijke geïmplementeerd te worden. Zij bedacht dat haar eigen werkgever eigenlijk wel een nieuw logo kon gebruiken. Gemeente Sluis had als logo nog het eeuwenoude wapen van de gemeente. Bovendien waren er geen huisstijlelementen of huisstijlrichtlijnen vastgelegd.

Zij studeerde af met een nieuw logo voor de gemeente Sluis. Vervolgens heeft zij het logo voor de gemeenteraad gepresenteerd en zij waren direct enthousiast en is besloten dat het logo ook daadwerkelijk



Afbeelding 22: Oude logo gemeente Sluis

ingevoerd ging worden. Het oude logo moest full-colour gedrukt worden, wat aanzienlijke kosten met zich meebracht. Het nieuwe (2-kleuren) logo heeft enkele kleine veranderingen ondergaan en er zijn huisstijlelementen toegevoegd, zodat het een complete huisstijl vormt. Met de opening van het klantencontactcentrum is ook de nieuwe huisstijl ingevoerd. Dit resulteerde in een kostenbesparing, omdat al het drukwerk en stationery in verband met adressering al veranderd moest worden en de signage van de gebouwen gehaald moest worden.

In 2006 heeft er een onderzoek plaats gevonden naar de kernwaarden van gemeente Sluis. Dit onderzoek was leidraad voor het ontwerp van het logo. Uiteindelijk heeft dit geleid tot zowel een nieuwe huistijl als een nieuw logo. De vernieuwde huisstijl staat symbool voor de nieuwe manier van werken, waarbij een nieuwe structuur en een nieuwe dienstverlening geïntroduceerd is. Officieus is half juni 2009 het nieuwe logo gepresenteerd aan de interne stakeholders door stiekem bij een vergadering waar al het personeel aanwezig was het logo in de presentatie te plaatsen. Daar zijn na de vergadering veel positieve reacties op geweest.

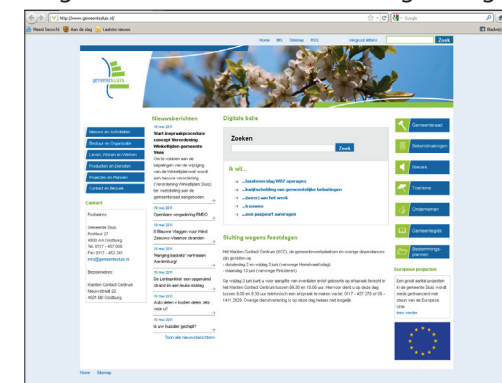
De draagvlak intern was blijkbaar al aanwezig, evengoed is tweeënhalve maand lang voor de daadwerkelijke lancering intensief gecommuniceerd door Team



Afbeelding 23: Nieuwe logo gemeente Sluis

Communicatie van de gemeente Sluis. Uit kostenoverweging is dit voornamelijk via reguliere communicatiekanalen gedaan. In de communicatieboodschappen werd onder andere uitgelegd wat het doel was van de nieuwe huisstijl en waar het logo voor staat.

Op 1 januari 2010 op de nieuwjaarsreceptie is zowel voor in- als externe stakeholders de nieuwe huisstijl gepresenteerd en officieel ingevoerd. De toelichting op het nieuwe logo door de gemeente Sluis is als volgt: Dit nieuwe logo symboliseert de kernkwaliteiten van de regio. De nieuwe uitstraling sluit aan bij de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie. De blauwe golf staat voor ruimte en water; de kustlijn van de gemeente Sluis. De golf staat ook voor het constant in beweging zijn van de gemeente, voor de ontwikkelingen waar zij continu mee te maken heeft. De groene blokken staan voor het landschap, de ruimte en de veelzijdigheid van de gemeente. De ruimte tussen de blokken staat voor het open karakter, de transparantie naar de burgers toe en de ruime ligging van de kernen. Ook het verbreden van de ruimte tussen de blokken staat voor de uitgestrektheid van de gemeente. Het onderste blok ligt stevig



Afbeelding 24: Nieuwe website gemeente Sluis

in het logo en staat symbool voor een stabiele basis.

Opvallend is dat de gemeente twee brieven heeft ontvangen van burgers die het niet eens waren met de huisstijlverandering. Verder zijn er geen signalen van weerstand opgevangen. (Harkema & Reinhoudt, 2010)

4.6 CASE GEMEENTE OLDENZAAL

ORGANISATIEBESCHRIJVING

Oldenzaal is een stad en tevens een gemeente in Twente in de Nederlandse provincie Overijssel. Op 31 december 2010 woonden er 32.181 mensen (bron: CBS) op een oppervlakte van 21,98 km². De gemeente Oldenzaal maakt deel uit van het kaderwetgebied Regio Twente en Netwerkstad Twente.

De gemeente Oldenzaal is net als iedere gemeente, een dienstverlenende organisatie. De gemeente Oldenzaal heeft ongeveer 250 medewerkers in dienst. Ook bij deze gemeente staat de klant centraal, en zijn die klanten vaak burgers. Maar ook bedrijven, medewerkers en het eigen bestuur (de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders). De gemeente speelt actief in op vragen van klanten. Diensten worden zo doeltreffend en doelmatig mogelijk verleend. Het is immers het doel om de burgers en bedrijven van Oldenzaal kwaliteit te leveren op het gebied van leven, wonen en werken. Gemeente Oldenzaal beschrijft zichzelf als volgt: Onze stad is compact, overzichtelijk en boordevol goede voorzieningen. Ze hecht aan het omliggende platteland, maar werkt ook graag samen met andere steden. Oldenzaal kiest niet voor het dorpse of het stedelijke, maar hoort bij allebei! Samen krijgen we meer voor elkaar. De handelsgeest van vroeger zie je nu terug in het aantal ondernemers. Ook de medewerkers binnen onze organisatie zijn ondernemend: ze zien de 'dubbele cultuur' van onze gemeente als een uitdaging. Werken bij onze gemeente betekent van aanpakken weten, buiten kaders denken en te allen tijde dienstverlenend zijn. (Gemeente Oldenzaal, 2011)

HUISSTIJLVERHAAL

De gemeente Oldenzaal heeft een volledig nieuwe huisstijl en heeft het logo een opknabbeurt gegeven. Na 40 jaar de oude huisstijl gevoerd te hebben was het tijd voor vernieuwing en modernisering. De oude huisstijl was eigenlijk geen huisstijl te noemen. Er waren geen regels of huisstijlhandboek opgesteld. Hoofdverantwoordelijke Mascha van der Zande (Hoofd Communicatie) zegt: "Duidelijk was dat het geel en blauw moest zijn en iets met vierkanten." Op het moment dat de verantwoordelijke voor de huisstijl binnen de gemeente in dienst trad, lag er al een ontwerp. Nadat zij de kernwaarden op papier had gezet bleek het bestaande ontwerp niet bij de gemeente te passen. In het nieuwe ontwerp zitten wel de kernwaarden van de gemeente verwerkt en kan men flexibel met kleur en de nieuwe geïntroduceerde hartvorm omgaan.

Er heeft geen officiële lancering plaatsgevonden maar heeft op de dag dat de nieuwe huisstijl in werking trad (1 oktober 2009) gebak met daarop het nieuwe logo aan het personeel getrakteerd. "Een officiële lancering met de bezuinigingen waar we tegenwoordig inzitten leek ons niet gepast."

Zowel het oude als het nieuwe logo bestaan uit het wapen van Oldenzaal met daarin Plechelmus weergegeven. Plechelmus is de bisschop, monnik en



Afbeelding 25: Oude logo gemeente Oldenzaal

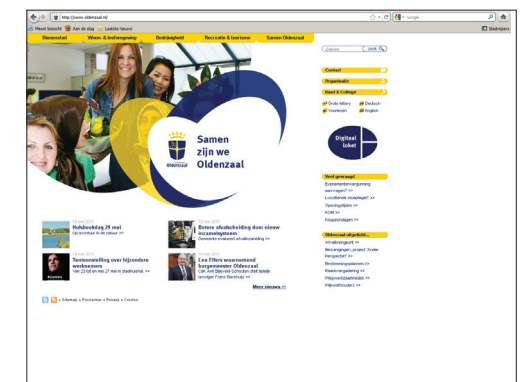
missionair die in achtste eeuw werkzaam was in de omgeving van Oldenzaal. Uiteindelijk is besloten om hem te behouden in het logo, wel is Plechelmus moderner gestileerd. Bij het ontwerpen van de nieuwe huisstijl is er een discussie in de raad geweest over het wel of niet plaatsen van Plechelmus in het logo van Gemeente Oldenzaal.

Het traject van de huisstijlverandering is begonnen met een inventarisatie van alle huisstijldragers en een bureauselectie door NykampNyboer. Vervolgens is gemeente Oldenzaal met een huisstijlprojectteam op eigen voet verder gegaan. Uit de bureauselectie is het ontwerp bureau Lapcc uit Oldenzaal naar voren gekomen. Het huisstijlprojectteam bestond uit de gemeentesecretaris, het hoofd van Informatie en ondersteuning en hoofd Communicatie Mascha van der Zande. Alle communicatie over de huisstijlverandering werd verzorgd door de afdeling Communicatie. De huisstijlverandering is kenbaar gemaakt op een personeelsbijeenkomst in mei 2009 en is later ook via het intranet gecommuniceerd. Voor externe stakeholders is toentertijd een persbericht uitgegaan.



Afbeelding 26: Nieuwe logo gemeente Oldenzaal

Met de huisstijlverandering wil de gemeente ook een cultuurverandering binnen de gemeente teweeg brengen. Door de kernwaarden duidelijk in de nieuwe huisstijl naar voren te laten komen willen ze niet alleen de uitstraling maar ook het gedrag van de werknemers daar op aan laten sluiten. Ze willen de afstand tussen gemeente en burger verkleinen. Een van de besluiten daarom was om volledige namen en geen titels meer te gebruiken. Enkele werknemers waren hier niet blij mee en wilden liever de titels en voorletters behouden. Daarnaast vonden enkele werknemers het vervelend dat ze niet meer hen eigen voorkant van rapporten mochten vormgeven. (Van der Zande, 2010)



Afbeelding 27: Nieuwe website gemeente Oldenzaal

4.7 CASE GEMEENTE WINTERSWIJK

ORGANISATIEBESCHRIJVING

Winterswijk is een dorp en gemeente in het meest oostelijke deel van de Achterhoek in de Nederlandse provincie Gelderland. In de gemeente woonden op 1 januari 2010 29.026 mensen (bron: CBS). Het oppervlak van de gemeente Winterswijk bedraagt 138,29 km², waarvan 0,52 km² water. Het inwonertal van de gemeente is al jaren min of meer constant.

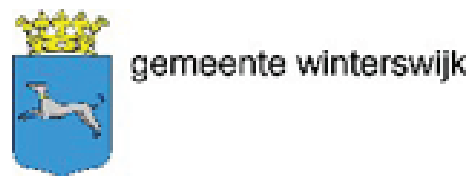
De organisatie van de gemeente Winterswijk is een dienstverlenende gemeente met ongeveer 250 medewerkers. Hierbij staat de klant centraal. Die klanten zijn vaak burgers. Maar ook bedrijven, medewerkers en het eigen bestuur (de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders). De gemeente speelt actief in op vragen van klanten. Diensten worden zo doeltreffend en doelmatig mogelijk verleend. Het is immers het doel om de Winterswijkse burgers en bedrijven kwaliteit te leveren op het gebied van leven, wonen en werken. (Gemeente Winterswijk, 2011)

HUISSTIJLVERHAAL

De gemeente Winterswijk had vele beweegredenen om van huisstijl te veranderen. De bestaande huisstijl van de gemeente Winterswijk enorm verouderd en kon er eigenlijk niet van een huisstijl gesproken worden. Het oude logo bestaat uit het gemeentewapen met daarnaast 'gemeente Winterswijk'. "Dit kwam nogal oubollig over terwijl de gemeente juist een dynamische en innovatieve organisatie wil zijn en uitstralen. Er waren geen richtlijnen over hoe het logo wel of niet in te zetten. Het was nogal een samengeraapte identiteit, er waren geen regels", aldus Ester

Reusink, senior Communicatieadviseur van gemeente Winterswijk. Al eerder is een poging gedaan om alsnog regels vast te leggen, maar die poging is gestrand. Met de oude huisstijl was er teveel ruis, het moet voor de burger duidelijk zijn wanneer iets van de gemeente komt en wanneer niet. Ook is de gemeente Winterswijk door de jaren heen flink veranderd. Er hebben meerdere structuurveranderingen plaatsgevonden en er is een cultuurtraject geweest. Dit alles om de gemeente meer op dienstverlening te laten focussen. Daar hoort een intensievere en dynamischere manier van communiceren bij. De verhuizing van het gemeentehuis zat er aan te komen wat er voor zorgde dat er een natuurlijk moment beschikbaar kwam om de huisstijl te veranderen. Uitingen op gebouwen moesten hierdoor in ieder geval vervangen worden. Daarnaast moest op alle drukwerk en stationery van de gemeente Winterswijk het adres aangepast worden, waardoor voorraden weggegooid konden worden.

De nieuwe huisstijl van gemeente Winterswijk is ingevoerd op 2 maart 2009. Het nieuwe logo is een verfrissende uitwerking van het gemeentewapen, wat ook het oude logo was. Het wapen van Winterswijk stamt uit 1816, maar kwam voor het eerst al voor op een vaandel van de burgerij in 1748. De afbeelding bestaat uit een in azuurblauw springende



Afbeelding 28: Oude logo gemeente Winterswijk

hazewindhond van zilver met een gouden halsband. Het schild is gedekt door een gouden kroon met vijf bladeren. De hazewindhond die symbool staat voor gemeente Winterswijk is in het nieuwe logo gebleven. De gemeente Winterswijk licht het nieuwe logo als volgt toe: Het nieuwe logo is gebaseerd op het oude gemeentewapen. Het logo is zakelijk, maar doet desondanks warm aan. Ook doet het recht aan onze historie doordat de windhond er in terugkomt en de kleuren geel en blauw gehandhaafd blijven. Het nieuwe logo is een stuk moderner en frisser geworden. Om het logo wat eigentijds te maken is de hazewindhond gestileerd en is in de vorm van het logo wat meer dynamiek en diepte aangebracht. Hierdoor wordt het logo herkenbaar en heel eigen. Het lettertype dat bij het logo wordt gebruikt is strak en eigentijds, maar ook karakteristiek. De letter is vriendelijk en open, wat we als gemeente ook willen uitdragen.

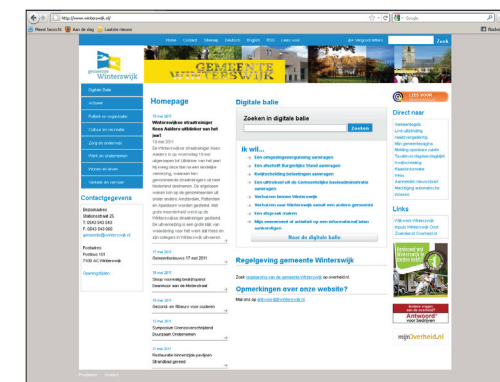
Het huisstijltraject is uitgezet door een werkgroep. Binnen de gemeente bestaat een team Projecten. Dit team begeleidt alle grote projecten binnen de gemeente, dus ook de huisstijlverandering. Ester Reusink is voor twee dagen in de week aan het team Projecten toegevoegd en is al projectleider benoemd vanwege haar ervaring. Daarnaast was er nog een stuurgroep die de definitieve besluiten nam, de stuurgroep bestond uit de



Afbeelding 29: Nieuwe logo gemeente Winterswijk

burgermeester, de algemeen directeur, een OR-lid en de bestuursadviseur en de projectleider. Naast deze twee projectteams was er nog een projectteam samengesteld voor inventarisering en advisering. Van alle afdelingen werd een huisstijlgebruiker aangewezen die inventariseerden waar de oude huisstijl zich allemaal bevond in de organisatie en waar de nieuwe huisstijl moest toegepast worden. Zij hadden ook de taak naar hun afdelingen te informeren om op deze manier draagvlak op alle afdelingen te creëren.

In 2006 zijn al de eerste plannen ontstaan voor een nieuwe huisstijl. Toentertijd is er al een plan van aanpak geschreven voor een nieuwe huisstijl. Het College van Bestuur destijds heeft dat plan van aanpak goedgekeurd. Dat plan is destijds uitgesteld en later vastgekoppeld aan de verhuizing van het gemeentehuis. Interne stakeholders zijn in 2006 al op de hoogte gesteld van de huisstijlplannen. Vervolgens is er door het uitstel een radiostilte geweest en is er begin 2008, toen bekend werd waar het nieuwe gemeentehuis gebouwd ging worden, bekend gemaakt dat tegelijkertijd een nieuwe huisstijl geïntroduceerd ging worden.



Afbeelding 30: Nieuwe website gemeente Winterswijk

De afdeling Communicatie heeft de communicatie opgezet omtrent de huisstijlverandering. Hier is geen communicatieplan voor opgezet, maar is wel als paragraaf in het plan van aanpak opgenomen. Het doel was om het personeel te informeren over waarom de huisstijlverandering plaats vindt, waarom dat van belang is en dat iedereen daar een rol in heeft. De reguliere communicatiemiddelen die intern gebruikt zijn: interne nieuwsbrief, personeelsblad, intranet, werkoverleg en personeelsbijeenkomsten.

Op 5 januari tijdens de nieuwjaarsreceptie in de schouwburg hebben interne en externe stakeholders voor het eerst het logo gepresenteerd gekregen door de algemeen directeur. Op 2 maart 2010 was de opening van het nieuwe gemeentehuis, de start van het nieuwe dienstverleningsconcept en de lancering van de nieuwe huisstijl. Nadat de algemeen directeur buiten het nieuwe gemeentehuis opende is de nieuwe huisstijl binnen onthuld bij een gezamenlijk ontbijt in de ontvangsthallen voor alle personeelsleden. Tijdens het ontbijt vond een huisstijlmodeshow plaats. De balie- en de buitendienstmedewerkers presenteren hun nieuwe werkkleding in nieuwe huisstijl en droegen grote borden bij zich met daarop uitvergroot verschillende huisstijldragers, bijvoorbeeld de website, visitekaartje en de nieuwsbrief. Later in het jaar heeft er ook nog een presentatie van het huisstijlhandboek plaatsgevonden. Naar externe stakeholders is ook regelmatig gecommuniceerd. Er zijn drie persberichten uitgegaan over het verloop van het traject en over de aanbestedingen van het project.

De huisstijl is ontworpen door BijDageraad, een ontwerp bureau uit Winterswijk. Gemeente Winterswijk heeft

hulp gehad van RGN Huisstijlimplementatie. Zij hebben geholpen met de begeleiding van het huisstijltraject en hebben vooraf geholpen de juiste identiteit en daarmee de positionering van de gemeente Winterswijk te bepalen.

Door de combinatie van het nieuwe gemeentehuis met de introductie van de nieuwe huisstijl zijn er kosten bespaard gebleven. Ook had de verhuizing van het gemeentehuis indirect tot gevolg dat de nieuwe huisstijl als big bang geïmplementeerd is. (Reusink, 2010) Zie pagina 46 voor een overzicht van de karakteristieken van zowel de organisaties als van de huisstijlverandering die zij zijn ondergaan.



Afbeelding 31: Overzicht van de nieuwe huisstijl toegepast op verschillende middelen van de gemeente Winterswijk

	Organisatietype	Duur oude huisstijl	Reden huisstijl-verandering	Huisstijl invoeringstype	Algemene huisstijllancering	Externe bureaus ingezet	Status huisstijl-verandering
	Politieke partij	10 jaar	Verbreiding doelgroep	Gefaseerd	Nee	Ontwerpbureau	Moedermerk afgerond
	Semi-overheid	35 jaar	Wildgroei huisstijl Reorganisatie Cultuurverandering Structuurverandering	Gefaseerd	Nee	Ontwerpbureau	In proces
	Commerciële dienstverlening	9 jaar	Cultuurverandering	Gefaseerd	Cleaning day en een feest	Ontwerpbureau	Afgerond
	Commerciële dienstverlening	18 jaar	Verouderde huisstijl	Big bang	Lancering in Olympisch stadion en een feest	Ontwerpbureau	Afgerond
	Lokale overheid	40 jaar	Verouderde huisstijl Cultuurverandering	Gefaseerd	Geen lancering, wel gebak met nieuwe logo op eerste dag	Huisstijl-managmentbureau Ontwerpbureau	Vergevorderd (90%)
	Lokale overheid	8 jaar	Verouderde huisstijl	Big bang	Nee	Geen	Vergevorderd (80%)
	Lokale overheid	40 jaar	Verouderde huisstijl Cultuurverandering Structuurverandering	Big bang	Lancering gelijk met opening KCC en een modeshow in nieuwe huisstijl	Huisstijl-managmentbureau Ontwerpbureau	Afgerond

Hoofdstuk 5

Resultaten.

Respondent #432

The result of change is not about arriving at your final destination, it's a way of living. The best thing about such a journey is all the unexpected things that happen to you while you're moving towards the next goal. Make sure the people you travel with are happy, that makes time pass real fast and will bring in the results you counted on, and also lots of results you are happy with, but didn't expect to get.

In dit hoofdstuk worden alle resultaten van het onderzoek uiteen gezet. Hiervoor zijn onder andere betrouwbaarheidsanalyses, t-toetsen, correlatieanalyses, enkelvoudige en meervoudige lineaire regressie analyses uitgevoerd. Aan de hand van deze toetsen worden de verschillende hypothesen aangenomen of verworpen.

Let op! De deelnemende organisaties hebben verzocht de scores op de verschillende factoren niet bekend te maken. Om die reden zijn de resultaten per organisatie gelabeld in willekeurige volgorde in organisatie A, B, C, D, E, F en G. Op geen enkele manier zijn de gepresenteerde resultaten te herleiden aan de eerder genoemde deelnemende organisaties. Er kunnen dus geen resultaten en/of conclusies verbonden worden gerelateerd aan één van de deelnemende organisaties.

5.1 INVLOED VAN DEMOGRAFISCHE GEGEVENS

Alvorens gekeken kan worden naar hoe de modellen tot stand zijn gekomen, is het van belang te kijken in hoeverre de demografische gegevens invloed uitoefenen op de veranderingsbereidheid. De volgende demografische gegevens zijn gevraagd in de vragenlijst: geslacht, leeftijd, uren per week werkzaam bij de organisatie, hoeveel jaar werkzaam bij de organisatie, hoeveel jaar werkzaam op de arbeidsmarkt, opleidingsniveau, wel of geen leidinggevende functie en hoeveel organisatieveranderingen de respondent heeft ervaren binnen deze organisatie.

GESLACHT

Uit een Independent Samples T-Test, $t(505) = -2.041$, $p < 0.05$ (two-tailed), blijkt dat mannen significant lagere veranderingsbereidheid voor de huisstijlverandering hebben dan vrouwen. De eta-squared is een maat om de grootte van het verschil te duiden, ook wel effectgrootte genoemd. De eta-squared van het verschil tussen de veranderingsbereidheid van mannen en vrouwen is $\eta^2 = 0.008317$, wat inhoudt dat het een zeer kleine verandering teweeg brengt in de veranderingsbereidheid. Het verschil tussen mannen en vrouwen is dus wel significant, maar de grootte van dit effect op de veranderingsbereidheid is zeer klein.

LEEFTIJD

Uit lineaire regressie analyse ($\beta = -.201$, $t = -4.577$, $p < 0.001$) blijkt dat naarmate iemand ouder wordt de veranderingsbereidheid afneemt. Vier procent ($R^2 = .040$) van de variantie van de veranderingsbereidheid wordt verklaard door de leeftijd.

UREN PER WEEK WERKZAAM BIJ DE ORGANISATIE

In de vragenlijst is gevraagd hoeveel uur iemand werkt bij de organisatie met de volgende antwoordmogelijkheden: fulltime (36 uur of meer), parttime (+) (20 tot 36 uur) of parttime (-) (minder dan 20 uur in de week). Aangezien meer dan twee groepen vergeleken moeten worden, is er voor de analyse gebruik gemaakt van de One-way between-groups Anova. Er is een significant verschil gevonden tussen de groepen ($F(2,504) = 19.510$, $p < 0.001$). Post hoc toetsen geven weer waar het verschil tussen de groepen zit. Hieruit blijkt dat er geen verschil optreedt tussen fulltime en

parttime (+) ($p = .724$). Maar tussen fulltime en parttime (-) blijkt wel significant verschil te zitten ($p < 0.001$). Ook tussen parttime (-) en parttime (+) blijkt een significant verschil te zitten ($p < 0.001$). Er kan dus gezegd worden hoe meer uren iemand werkt bij een organisatie, des te hoger de veranderingsbereidheid is.

AANTAL JAAR WERKZAAM BIJ DE ORGANISATIE

Uit lineaire regressie analyse ($\beta = -.204$, $t = -4.644$, $p < 0.001$) blijkt dat naarmate iemand langer in dienst is bij de organisatie de veranderingsbereidheid afneemt. Ongeveer vier procent ($R^2 = .042$) van de variantie van de veranderingsbereidheid wordt verklaard door het aantal jaar dat iemand in dienst is bij een organisatie.

AANTAL JAREN OP DE ARBEIDSMARKT

Uit lineaire regressie analyse ($\beta = -.181$, $t = -4.087$, $p < 0.001$) blijkt dat naarmate iemand langer op de arbeidsmarkt is de veranderingsbereidheid afneemt. Ongeveer drie procent ($R^2 = .033$) van de variantie van de veranderingsbereidheid wordt verklaard door het aantal jaren dat iemand op de arbeidsmarkt aanwezig is.

OPLEIDINGSNIVEAU

Uit een Independent Samples T-Test, $t(505) = 2.664$, $p < 0.01$ (two-tailed), blijkt dat hoogopgeleiden significant hogere veranderingsbereidheid voor de huisstijlverandering hebben dan laagopgeleiden. Dit betekent dat hoogopgeleiden meer veranderingsbereid zijn bij huisstijlveranderingen dan laagopgeleiden. Met hoogopgeleiden wordt in deze analyse respondenten met hogere of universitaire opleiding bedoeld. Met laagopgeleiden wordt in deze analyse respondenten met een middelbare,

lagere of geen opleiding bedoeld. De eta-squared van het verschil tussen de opleidingsniveaus is $\eta^2 = 0.01385$, wat inhoudt dat het een kleine verandering teweeg brengt. Dit verschil verklaart 1,3% van de verklarende variantie van de veranderingsbereidheid.

LEIDINGGEVENDE FUNCTIE

Uit een Independent Samples T-Test, $t(505) = -1.210$, $p < 0.01$ (two-tailed), blijkt dat tussen leidinggevers en niet-leidinggevers geen significant verschil te vinden is. Dit betekent dat iemand niet meer of minder veranderingsbereid is bij het bekleden van een leidinggevende functie.

AANTAL ORGANISATIEVERANDERINGEN

Uit lineaire regressie analyse ($\beta = .116$, $t = 2.616$, $p < 0.001$) blijkt dat hoe meer organisatieveranderingen iemand ervaart binnen een organisatie, des te hoger de veranderingsbereidheid is. Ongeveer één procent ($R^2 = .013$) van de variantie van de veranderingsbereidheid wordt verklaard door het aantal jaren dat iemand in dienst is bij een organisatie.

5.2 FACTORScores PER ORGANISATIE

In tabel 4 worden de factorscores per organisatie weergegeven. In de eerste kolom worden de factorscores in totaal weergegeven.

5.3 CORRELATIES

Allereerst is een correlatieanalyse uitgevoerd om de relaties tussen de verschillende constructen te ontdekken. In tabel 5 op pagina 51 is de correlatiematrix te zien.

Tabel 4: Overzicht van de scores van alle deelnemende organisaties op de verschillende factoren

Organisatie	Totaal		A		B		C		D		E		F		G	
Factoren	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd
Informele communicatie	4,24	1,34	4,64	1,07	4,74	1,48	4,34	1,29	4,68	1,15	5,09	1,12	3,90	1,46	3,99	1,24
Interesse van topmanagement	4,63	1,12	4,54	1,16	4,79	1,26	4,73	1,14	5,30	0,74	4,86	1,00	17,40	4,49	4,46	1,14
Doelstellingen bekend	4,38	1,72	4,52	1,36	5,00	1,50	4,69	1,54	5,17	1,31	5,33	1,10	4,98	1,58	3,37	1,70
Communicatieklimaat	5,17	0,93	5,05	0,85	4,59	1,00	4,91	0,80	5,49	0,76	5,26	0,89	4,86	0,96	5,46	0,87
Informatievoorziening	4,24	1,39	4,74	1,13	4,73	1,45	4,88	1,34	4,70	1,11	4,90	1,08	4,13	1,47	3,74	1,33
Waardering nieuwe huisstijl	4,87	1,32	5,27	0,98	4,81	1,92	5,21	1,54	4,91	1,22	5,27	0,99	5,14	1,31	4,37	1,25
Mate voorkeur huisstijl	4,86	1,52	5,43	1,18	4,56	1,95	5,63	1,43	5,00	1,17	5,52	1,19	5,37	1,46	4,02	1,38
Mate voorkeur logo	4,38	1,53	5,24	1,34	4,83	2,23	4,66	1,66	5,40	1,16	5,13	1,48	4,32	1,07	3,69	1,50
Mate huisstijlverandering	5,18	1,49	5,65	0,97	5,94	1,11	6,06	1,19	6,43	0,73	5,48	1,27	5,30	1,59	4,43	1,40
Mate logo verandering	4,93	1,60	5,69	1,11	6,28	1,32	5,28	1,14	6,50	0,68	5,22	1,34	3,94	1,71	4,91	1,44
Kosten huisstijlverandering	4,02	1,24	4,24	1,11	4,61	1,78	4,12	1,49	5,02	1,10	4,33	1,33	3,75	0,52	3,81	1,41
Interesse in huisstijlverandering	5,94	1,03	5,88	0,88	5,83	1,06	5,80	1,07	6,30	0,82	6,06	0,97	6,16	1,00	5,73	1,10
Affectieve commitment	5,02	0,88	4,91	0,70	4,67	0,68	4,68	0,93	5,20	0,81	4,62	1,14	5,25	0,84	5,08	0,83
Vertrouwen in topmanagement	4,88	1,15	4,41	1,05	5,06	1,03	4,66	1,18	5,60	0,75	4,75	1,14	19,72	4,41	4,96	1,18
PES - Extravert	4,45	1,39	4,17	1,49	4,72	1,36	3,78	1,36	4,27	1,28	4,11	1,31	4,89	1,35	4,44	1,35
PES - Meegaand	4,72	1,37	5,00	1,27	4,56	1,29	5,06	1,34	4,47	1,55	4,44	1,51	4,69	1,40	4,75	1,32
PES- Emotioneel stabiel	4,53	1,43	4,61	1,34	4,06	1,51	4,19	1,15	4,40	1,59	3,83	1,42	4,87	1,35	4,59	1,45
PES - Zorgvuldig	4,31	1,45	4,13	1,27	4,44	1,58	4,03	1,40	4,63	1,56	4,31	1,33	4,41	1,30	4,28	1,60
PES - Open	4,47	1,34	4,37	1,00	3,94	1,76	4,00	1,44	4,07	1,28	4,67	1,39	4,83	1,24	4,37	1,37
Veranderingsbereidheid lancering	4,29	1,45	4,75	1,13	4,29	1,58	4,46	1,49	5,56	1,07	4,59	0,74	4,51	1,63	3,67	1,34
Veranderingsbereidheid meting	4,40	1,53	4,97	1,11	4,57	1,66	4,81	1,42	5,57	0,98	4,64	0,66	4,68	1,66	3,68	1,50

Tabel 5: Correlatiematrix

Factoren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. Informele communicatie	-																				
2. Interesse van topmanagement	0,42**	-																			
3. Doelstellingen bekend	0,28**	0,25**	-																		
4. Communicatieklimaat	0,22**	0,33**	0,03	-																	
5. Informatievoorziening	0,51**	0,41**	0,57**	0,18**	-																
6. Waardering nieuwe huisstijl	0,57**	0,38**	0,30**	0,17**	0,43**	-															
7. Mate voorkeur huisstijl	0,53**	0,35**	0,34**	0,05	0,42**	0,80**	-														
8. Mate voorkeur logo	0,49**	0,34**	0,29**	0,07	0,39**	0,65**	0,67**	-													
9. Mate huisstijlverandering	0,23**	0,23**	0,32**	0,05	0,31**	0,39**	0,40**	0,30**	-												
10. Mate logo verandering	0,15**	0,22**	0,06	0,20**	0,16**	0,12**	0,05	0,09*	0,46**	-											
11. Kosten huisstijlverandering	0,41**	0,41**	0,17**	0,14**	0,35**	0,42**	0,39**	0,52**	0,17**	0,16**	-										
12. Interesse in huisstijlverandering	0,15**	0,28**	0,35**	0,10*	0,22**	0,25**	0,27**	0,16**	0,36**	0,19**	0,27**	-									
13. Affectieve commitment	0,05	0,27**	0,16**	0,41**	0,08	0,12**	0,09	0,04	0,08	0,03	0,12**	0,30**	-								
14. Vertrouwen in topmanagement	0,31**	0,52**	0,10	0,40**	0,22**	0,30**	0,19**	0,21**	0,08	0,11*	0,33**	0,18**	0,32**	-							
15. PES - Extravert	-0,01	0,05	0,00	0,13**	-0,01	0,10*	0,09	0,08	0,03	-0,02	0,16**	0,17**	0,19**	0,06	-						
16. PES - Meegaand	0,01	0,12*	0,06	0,10*	0,07	0,04	0,05	0,01	0,04	0,08	0,01	0,00	0,10*	0,17**	-0,24**	-					
17. PES - Emotioneel stabiel	-0,03	0,00	-0,04	0,10*	-0,06	-0,02	0,01	-0,03	0,00	-0,05	-0,01	0,06	0,09	0,06	0,10*	0,12**	-				
18. PES - Zorgvuldig	-0,03	0,02	0,07	0,02	0,05	0,01	-0,03	0,03	-0,02	-0,07	0,06	0,03	0,08	0,02	0,01	-0,02	-0,02	-			
19. PES - Open	0,03	0,00	0,09*	-0,06	-0,01	0,04	0,09*	-0,01	0,07	-0,02	0,08	0,21**	0,09*	0,01	0,23**	0,04	0,08	-0,20**	-		
20. Veranderingsbereidheid lancering	0,51**	0,38**	0,39**	0,03	0,41**	0,53**	0,56**	0,52**	0,34**	0,11**	0,53**	0,41**	0,15**	0,25**	0,11*	-0,05	0,00	0,03	0,13**	-	
21. Veranderingsbereidheid meting	0,59**	0,47**	0,39**	0,09*	0,47**	0,68**	0,69**	0,62**	0,44**	0,15**	0,54**	0,35**	0,18**	0,30**	0,12**	0,01	0,02	0,04	0,10*	0,83**	-

** Correlatie is significant op 0,01-niveau (2-zijdig)

* Correlatie is significant op 0,05-niveau (2-zijdig)

Tabel 6: *Enkelvoudige regressieanalyses met alle factoren met veranderingsbereidheid als afhankelijke variabele*

Factoren	R ²	β	t
Interesse topmanagement	.141	.375	7,799**
Informele communicatie	.259	.509	13,297**
Informatievoorziening	.166	.407	10,016**
Communicatieklimaat	.001	.026	.581
Doelstellingen bekend	.150	.387	9,440**
Waardering nieuwe huisstijl	.286	.535	14,226**
Mate van logoverandering	.013	.115	2,598**
Mate van huisstijlverandering	.117	.343	8,193**
Mate van logovoorkeur	.271	.521	13,715**
Mate van huisstijlvoorkeur	.312	.559	15,139**
Kosten van de huisstijlverandering	.286	.535	14,224**
Interesse in huisstijlverandering	.171	.413	10,202**
Vertrouwen in het topmanagement	.063	.252	5,014**
Affectief commitment	.022	.149	3,375**
PES – Extravert	.013	.112	2,537*
PES – Meegaand	.003	-.054	-1,224
PES – Emotioneel stabiel	.000	-.003	-.058
PES – Zorgvuldig	.001	.026	.589
PES – Open	.017	.129	2,913**

Dependent variable: Veranderingsbereidheid

** = p<0,01

* = p<0,05

5.4 INVLOED VAN INDIVIDUELE FACTOREN OP DE VERANDERINGSBEREIDHEID

Alvorens een model te kunnen vormen, is er gekeken of de factoren onafhankelijk van de andere factoren invloed kunnen uitoefenen op de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid. Dit is gedaan aan de hand van enkelvoudige lineaire regressieanalyses (zie tabel 6). Uit deze analyse blijkt dat de factoren Communicatieklimaat, Persoonlijke eigenschap – meegaand, Persoonlijke eigenschap – emotioneel stabiel en

Persoonlijke eigenschap – zorgvuldig onafhankelijk geen significante invloed uitoefenen op de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij een huisstijlverandering. Uit de correlatiematrix (tabel 5, op pagina 53) blijkt ook dat er geen correlatie is tussen de eerder genoemde factoren en de veranderingsbereidheid bij de interne stakeholders. Om deze twee redenen worden deze factoren niet meer verder meegenomen in het onderzoek.

5.5 TOETSING MODELLEN

Aan de hand van meervoudige stapsgewijze regressieanalyses zijn de modellen getest. Op drie niveaus zijn analyses uitgevoerd, omdat dit onderzoek uit 14 onafhankelijke variabelen bestaat en al deze variabelen tegelijkertijd in één regressieanalyse geen betrouwbare analyse opleveren. De drie niveaus zijn organisatieniveau, huisstijlniveau en op persoonsniveau, zoals dat ook in het theoretisch kader beschreven is. In de vorige paragraaf zijn de enkelvoudige lineaire regressies van de factoren met de veranderingsbereidheid geanalyseerd. In deze paragraaf worden de factoren die overbleven na de enkelvoudige regressieanalyse in de meervoudige stapsgewijze regressieanalyses meegenomen. Vervolgens worden deze uitkomsten getoetst aan de hypothesen.

5.5.1. MODEL ORGANISATIEFACTOREN

HYPOTHESES TOETSEN

In het model (afbeelding 25) is te zien dat vier organisatiefactoren 34,7% ($R^2 = .347$) van de variantie van de veranderingsbereidheid op organisatieniveau verklaren. Drie factoren zijn er die direct invloed hebben op de veranderingsbereidheid en één factor die indirect invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid. De grootste voorspeller van veranderingsbereidheid is de informele communicatie ($\beta = .373$, $p < 0.001$). Deze factor meet hoe er over de huisstijl wordt gesproken in de “wandelgangen” en dat betekent dat hoe positiever de informele communicatie, hoe hoger de veranderingsbereidheid zal zijn. Hiermee wordt hypothese 1 aangenomen.

De interesse van het topmanagement beïnvloedt de informele communicatie ($\beta = .235$, $p < 0.001$). Dat betekent dat naarmate de interesse van het topmanagement afneemt de informele informatiestroom over de huisstijl negatiever wordt. Er is een directe relatie tussen de interesse van het topmanagement en de veranderingsbereidheid ($\beta = .158$, $p < 0.001$). Met dit resultaat wordt zowel hypothese 2a als 2b bevestigd.

De één na grootste voorspeller van de veranderingsbereidheid is in hoeverre de doelstellingen van de huisstijlverandering bekend zijn ($\beta = .240$, $p < 0.001$). Dit resultaat toont aan dat hoe beter de doelstellingen bekend zijn, hoe hoger de veranderingsbereidheid is en daarmee wordt hypothese 3 aangenomen.

Het communicatieklimaat weet onafhankelijk geen enkele invloed uit te oefenen op de veranderingsbereidheid ($\beta = .026$, $p = .562$). Ook is er geen correlatie te vinden tussen het communicatieklimaat en de veranderingsbereidheid. Om die redenen is de factor communicatieklimaat niet verder meegenomen in het onderzoek. Hiermee wordt hypothese 4 verworpen.

De factor informatievoorziening oefent invloed uit op in hoeverre de doelstellingen van de huisstijlverandering bekend zijn ($\beta = .572$, $p < 0.001$) en op de informele communicatie ($\beta = .449$, $p < 0.001$). Ook zorgt een goede informatievoorziening voor meer interesse van het topmanagement in de huisstijlverandering ($\beta = .408$, $p < 0.001$). Deze factor oefent geen invloed uit op het communicatieklimaat. Dit komt omdat deze factor uit het onderzoek is genomen. Hiermee wordt hypothese 5d verworpen en hypothesen 5a, 5b en 5c aangenomen.

5.5.2. MODEL HUISSTIJLFACTOREN

HYPOTHESES TOETSEN

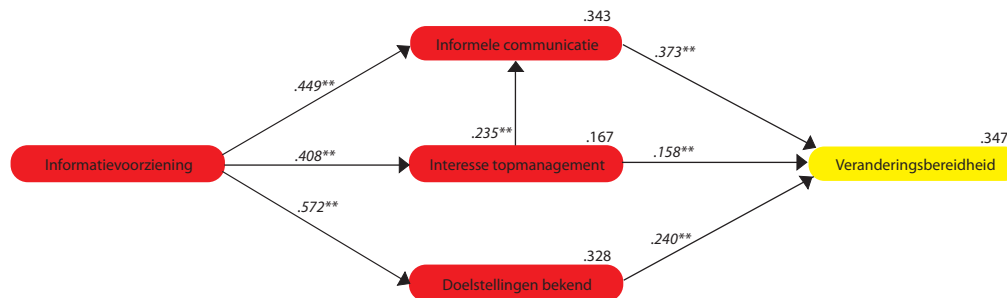
In het model (afbeelding 26) is te zien dat vijf huisstijlfactoren 37,3% ($R^2 = .373$) van de variantie van de veranderingsbereidheid op huisstijlniveau verklaren. De waardering voor de nieuwe huisstijl heeft een voorspellende factor voor drie verschillende factoren, respectievelijk mate van voorkeur voor de nieuwe huisstijl ($\beta = .605$, $p < 0.001$), mate van voorkeur voor het nieuwe logo ($\beta = .649$, $p < 0.05$) en voor de veranderingsbereidheid ($\beta = .146$, $p < 0.05$). Dat betekent dat hoe positiever de nieuwe huisstijl wordt gewaardeerd hoe hoger de voorkeur voor die nieuwe huisstijl en de veranderingsbereidheid zal zijn. Hiermee worden de hypothesen 6a, 6b en 6c aangenomen.

De mate van voorkeur voor de nieuwe huisstijl heeft de grootste samenhang met de veranderingsbereidheid ($\beta = .239$, $p < 0.001$). Dit betekent dat op huisstijlniveau de mate van voorkeur voor de nieuwe huisstijl ten opzichte van de oude huisstijl de grootste voorspeller is voor de

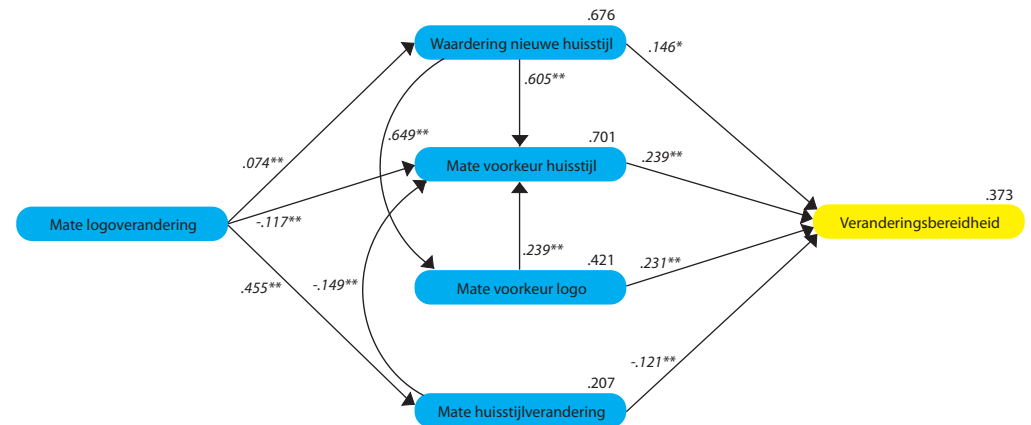
veranderingsbereidheid. Hoe sterker de voorkeur is voor de nieuwe huisstijl, des te hoger is de veranderingsbereidheid. Met dit resultaat wordt hypothese 7 aangenomen.

De mate van voorkeur voor het nieuwe logo heeft de grootste samenhang met de veranderingsbereidheid ($\beta = .231$, $p < 0.001$). Het logo is onderdeel van de complete huisstijl en daarom beïnvloedt de mate van voorkeur voor het nieuwe logo ook de mate van voorkeur voor de nieuwe huisstijl ($\beta = .239$, $p < 0.001$). Hiermee worden hypothesen 8a en 8b bewezen.

De laagste samenhang heeft de veranderingsbereidheid op huisstijlniveau met de mate van huisstijlverandering ($\beta = -.121$, $p < 0.01$). Dit betekent hoe groter de huisstijlverandering des te minder veranderingsbereidheid er is bij de interne stakeholders. Ook beïnvloedt de mate huisstijlverandering de mate van voorkeur voor de nieuwe huisstijl ($\beta = .239$, $p < 0.001$). Er is echter geen samenhang gevonden tussen de mate van huisstijlverandering en de waardering voor de nieuwe huisstijl, daarmee wordt hypothese 9c verworpen. Hypothesen 9a



Afbeelding 32: Model van de organisatiefactoren



Afbeelding 33: Model van de huisstijlfactoren

en 9b worden met de eerder genoemde resultaten wel aangenomen.

De mate van logoverandering heeft geen directe invloed op de veranderingsbereidheid. Wel beïnvloedt deze factor drie van de vier overige factoren, namelijk de waardering voor de nieuwe huisstijl ($\beta = .047$, $p < 0,01$), de mate van voorkeur voor de nieuwe huisstijl ($\beta = -.117$, $p < 0.001$) en de mate van huisstijlverandering ($\beta = .455$, $p < 0.01$). Er wordt geen invloed uitgeoefend op de mate van voorkeur voor het nieuwe logo zoals vooraf verondersteld. Ook werd vooraf verondersteld dat de mate van logoverandering een positieve samenhang zou hebben met de waardering voor de nieuwe huisstijl. Er is echter een negatieve samenhang geconstateerd. Hiermee is hypothese 10a deels aangenomen. Hypothese 10c wordt verworpen omdat er geen samenhang is gevonden tussen de mate van logoverandering en de mate van voorkeur voor het nieuwe logo. De overige

hypothesen, respectievelijk 10b en 10d, worden wel aangenomen.

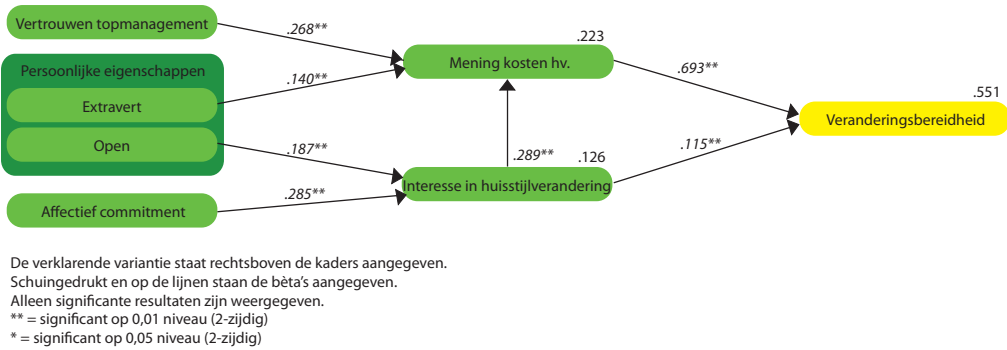
5.5.3. MODEL PERSOONSFACTOREN

HYPOTHESES TOETSEN

In dit model op persoonsniveau is te zien dat twee directe en twee indirecte factoren 55,1% ($R^2 = .551$) van de variantie van de veranderingsbereidheid verklaren. Er is een sterke samenhang tussen de mening over de kosten van de huisstijlverandering en de veranderingsbereidheid ($\beta = .693$, $p < 0.000$). Deze factor meet in hoeverre de interne stakeholders positief staan tegenover het geïnvesteerde bedrag in de huisstijl, dus hoe positiever die mening is des te hoger is de veranderingsbereidheid. In de vragenlijst is ook gevraagd of men op de hoogte was van de gemaakte kosten voor de huisstijlverandering. Uit de extra uitgevoerde Independent Samples T-Test, $t(505) = 2,097$, $p < 0.05$ (two-tailed), blijkt dat de interne stakeholders die wel op de hoogte zijn van de kosten van de huisstijlverandering significant hogere veranderingsbereidheid voor de huisstijlverandering hebben dan de interne stakeholders die dat niet zijn. Aan de hand van deze resultaten wordt hypothese 11 aangenomen.

Een andere directe voorspeller is de interesse in de huisstijlverandering ($\beta = .115$, $p < 0.01$). Deze factor meet in hoeverre de respondent geïnteresseerd is in de huisstijlverandering van de organisatie. Dus hoe hoger de interesse in de huisstijlverandering, hoe hoger de veranderingsbereidheid is. Daarnaast oefent deze factor ook invloed uit op de mening over de kosten van de huisstijlverandering ($\beta = .315$, $p < 0.001$). Dit houdt in dat hoe meer geïnteresseerd men is in de huisstijlverandering, des te positiever is de mening over de kosten van de huisstijlverandering. Met deze resultaten

worden hypothesen 12a en 12b bewezen. Affectief commitment heeft geen directe invloed op de veranderingsbereidheid. Hiermee wordt hypothese 13a verworpen. Echter beïnvloedt affectief commitment wel de interesse in de huisstijlverandering ($\beta = .285$, $p < 0.001$), dus hoe sterker iemand zich gecommitteerd voelt tot een organisatie, hoe sterker de interesse in de huisstijlverandering is. Hiermee wordt hypothese 13b bevestigd. Het vertrouwen in het topmanagement heeft geen directe samenhang met de veranderingsbereidheid, maar wel een directe samenhang met de mening over de kosten van de huisstijlverandering ($\beta = .272$, $p < 0.001$). Hoe hoger het vertrouwen in het topmanagement, des te positiever is de mening over de kosten van de huisstijlverandering. Hypothese 14 wordt aan de hand van dit resultaat aangenomen. De factor persoonlijke eigenschappen bestaat uit vijf verschillende persoonlijke eigenschappen. Vier van deze vijf eigenschappen zouden een significante invloed hebben. Voor twee van die vier persoonlijke eigenschappen is dit resultaat ook gevonden. De persoonlijke eigenschap open karakter ($\beta = .187$, $p < 0.001$) heeft een significante invloed op de interesse van de huisstijlverandering. De persoonlijke eigenschap extravert karakter ($\beta = .140$, $p < 0.001$) heeft een significante invloed op de mening over de kosten van de huisstijlverandering. Er wordt geen invloed uitgeoefend op affectief commitment zoals vooraf verondersteld. Hiermee worden hypothesen 15aa, 15ab, 15ba, en 15bb aangenomen en hypothesen 15ac, 15bc, 15ca, 15cb, 15cc, 15da, 15db en 15dc verworpen.



Afbeelding 34: Model van de persoonsfactoren

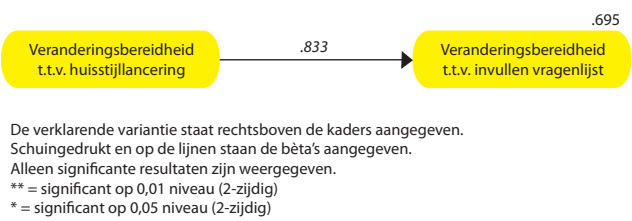
5.4.4 MODEL VERANDERINGSBEREIDHEID EN TIJD

HYPOTHESE TOETS

Er is een Paired-Samples T-Test uitgevoerd om te kijken of er een significant verschil zit tussen de veranderingsbereidheid op het moment van de lancering en de veranderingsbereidheid op het moment van de meting van dit onderzoek. Er is een statistische significante stijging van de veranderingsbereidheid ten tijde van de lancering ten opzichte van de veranderingsbereidheid ten tijde van de meting, $t(506) = -2.906$, $p < 0.01$ (two-tailed). De Eta-squared van het verschil tussen de veranderingsbereidheid ten tijde van de lancering en de veranderingsbereidheid ten tijde van de meting is $\eta^2 = 0,01642$. Dit houdt

in dat er een klein verschil is tussen de beide metingen. Wat betekent dat er wel een significant verschil is tussen de beide metingen, maar dat de effectgrootte klein is. Lineaire regressie is gebruikt om de hypothese te testen dat de veranderingsbereidheid ten tijde van de meting hoger is dan de veranderingsbereidheid ten tijde van de huisstijllancering. Het model is significant ($R = .833$, $F(1,505) = 1148.309$, $p < 0.001$). Naarmate de veranderingsbereidheid ten tijde van huisstijllancering toeneemt, zal de veranderingsbereidheid een x aantal maanden later toenemen ($\beta = .833$, $p < 0.001$). Hiermee wordt hypothese 16 aangenomen.

Zie tabel 7 voor een overzicht van alle aangenomen en verworpen hypothesen.



Afbeelding 35: Model van de tijdsfactor

Tabel 7: Overzicht van alle hypothesen

Organisatiefactoren		
Nr.	Formulering hypothese	Aangenomen?
1	Hoe positiever de informele communicatie over de huisstijlverandering, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.	Ja
2a	Hoe meer interesse van het topmanagement in de huisstijlverandering, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.	Ja
2b	Hoe meer interesse van het topmanagement in de huisstijlverandering, hoe positiever de informele communicatie van de interne stakeholders over de huisstijlverandering is.	Ja
3	Hoe beter de doelen van de huisstijlverandering bekend zijn bij de interne stakeholders, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.	Ja
4	Hoe beter het communicatieklimaat is, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.	Nee
5a	Hoe beter de informatievoorziening is, hoe positiever de informele communicatie van de interne stakeholders over de huisstijlverandering is.	Ja
5b	Hoe beter de informatievoorziening is, hoe hoger de Interesse van het topmanagement in de huisstijlverandering is.	Ja
5c	Hoe beter de informatievoorziening is, hoe beter het communicatieklimaat is van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering.	Ja
5d	Hoe beter de informatievoorziening is, hoe beter de doelstellingen van de huisstijlverandering bekend zijn bij de interne stakeholders.	Nee

Huisstijlfactoren		
Nr.	Formulering hypothese	Aangenomen?
6a	Hoe hoger de waardering voor de nieuwe huisstijl, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.	Ja
6b	Hoe hoger de waardering voor de nieuwe huisstijl, hoe sterker de voorkeur voor de nieuwe huisstijl.	Ja
6c	Hoe hoger de waardering voor de nieuwe huisstijl, hoe sterkers de voorkeur voor het nieuwe logo.	Ja
7	Hoe hoger de voorkeur voor de nieuwe huisstijl ten opzichte van de oude huisstijl, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.	Ja
8a	Hoe sterker de voorkeur voor het nieuwe logo ten opzichte van het oude logo, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.	Ja
8b	Hoe sterker de voorkeur voor het nieuwe logo ten opzichte van het oude logo, hoe sterker de voorkeur voor de nieuwe huisstijl.	Ja
9a	Hoe hoger de mate van huisstijlverandering, hoe lager de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering.	Ja
9b	Hoe hoger de mate van huisstijlverandering, hoe zwakker de voorkeur voor de nieuwe huisstijl.	Ja
9c	Hoe hoger de mate van huisstijlverandering, hoe lager de waardering voor de nieuwe huisstijl is.	Nee
10a	Hoe hoger de mate van logoverandering, hoe lager de waardering voor de nieuwe huisstijl is.	Deels
10b	Hoe hoger de mate van logoverandering, hoe zwakker de voorkeur voor het nieuwe logo.	Ja
10c	Hoe hoger de mate van logoverandering, hoe zwakker de voorkeur voor de nieuwe huisstijl.	Nee
10d	Hoe hoger de mate van logoverandering, hoe hoger de mate van huisstijlverandering.	Ja

Persoonfactoren		
Nr.	Formulering hypothese	Aangenomen?
11	Hoe positiever de mening over de kosten van de huisstijlverandering, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.	Ja
12a	Hoe hoger de interesse van de interne stakeholders in huisstijlen, des te hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.	Ja
12b	Hoe hoger de interesse van de interne stakeholders in huisstijlen, hoe positiever de mening over de kosten van de huisstijl is.	Ja
13a	Hoe hoger het affectieve commitment, hoe hoger de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de huisstijlverandering is.	Nee
13b	Hoe hoger het affectieve commitment, hoe hoger de interesse van de interne stakeholders in de huisstijlverandering is.	Ja
14	Hoe hoger het vertrouwen in het topmanagement, hoe positiever de mening van de interne stakeholders over de kosten van de huisstijlverandering is.	Ja
15aa	Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap extravert, hoe positiever de mening van de interne stakeholders over de kosten van de huisstijlverandering is.	Ja
15ab	Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap extravert, hoe hoger de interesse van de interne stakeholders in de huisstijlverandering is.	Ja
15ac	Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap extravert, hoe hoger het affectieve commitment van hen is.	Nee
15ba	Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap openheid, hoe positiever de mening van de interne stakeholders over de kosten van de huisstijlverandering is.	Ja
15bb	Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap openheid, hoe hoger de interesse van de interne stakeholders in de huisstijlverandering is.	Ja
15bc	Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap openheid, hoe hoger het affectieve commitment van hen is.	Nee
15ca	Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap meegaandheid, hoe positiever de mening van de interne stakeholders over de kosten van de huisstijlverandering is.	Nee
15cb	Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap meegaandheid, hoe hoger de interesse van de interne stakeholders in de huisstijlverandering is.	Nee
15cc	Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap meegaandheid, hoe hoger het affectieve commitment van hen is.	Nee
15da	Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap zorgvuldigheid, hoe positiever de mening van de interne stakeholders over de kosten van de huisstijlverandering is.	Nee
15db	Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap zorgvuldigheid, hoe hoger de interesse van de interne stakeholders in de huisstijlverandering is.	Nee
15dc	Hoe hoger interne stakeholders scoren op de persoonlijke eigenschap zorgvuldigheid, hoe hoger het affectieve commitment van hen is.	Nee
Veranderingsbereidheid en tijd		
Nr.	Formulering hypothese	Aangenomen?
16	Hoe hoger de veranderingsbereidheid op het moment van de lancering, hoe hoger de veranderingsbereidheid op het moment van het invullen van de vragenlijst is.	Ja

Hoofdstuk 6

Conclusies & Discussie.

John Gay

Tell me and I forget.

Show me and I remember.

Involve me and I understand.

In het vorige hoofdstuk is besproken hoe de modellen tot stand zijn gekomen.

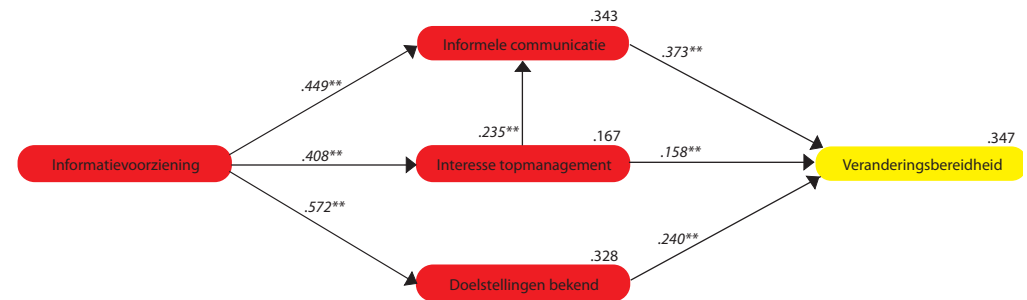
In de volgende paragraaf wordt beargumenteerd welke conclusies aan deze modellen verbonden kunnen worden. Daarna wordt beargumenteerd wat tijd met de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders doet. Vervolgens wordt er een algemene conclusie besproken en komen de beperkingen van het onderzoek aan bod. Er wordt afgesloten met suggesties voor verder onderzoek en praktische aanbevelingen.

6.1.1 ORGANISATIEFACTOREN

Het model (afbeelding 29) op organisatieniveau verklaart 34,7% ($R^2 = .347$) van de variantie van de veranderingsbereidheid. Drie factoren voeren direct invloed uit op de veranderingsbereidheid en er is één factor die indirect invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid. De grootste voorspeller van veranderingsbereidheid is de informele communicatie. Deze factor meet hoe er over de huisstijl wordt gesproken in de “wandelingen”. Hoe positiever de informele communicatie, hoe hoger de veranderingsbereidheid zal zijn. Dit is in lijn met de onzekerheidsreductietheorie (Berger & Calabrese, 1975) waaruit blijkt dat een persoon in onzekerheid op zoek gaat naar informatie om zijn/haar onzekerheid af te laten nemen. Alle informatie kan daarvoor gebruikt worden, of dat nou formeel of informeel is en ongeacht de bron. Omdat men zich in onzekerheid bevindt gaat men op zoek naar meer informatie om de verandering te kunnen framen. Als deze informatie positief is, dan zorgt dat voor

een hogere veranderingsbereidheid. Is deze informatie negatief, dan zorgt dat voor minder veranderingsbereidheid. Dit hangt dus ook af van hoe goed de formele informatiestroom van de organisatie georganiseerd is, in dit onderzoek de factor informatievoorziening. Een goede informatievoorziening zal tot minder geruchten leiden.

In lijn met het onderzoek van Elving & Bennebroek Gravenhorst (2005) is de directe relatie tussen de interesse van het topmanagement en de veranderingsbereidheid. Zij tonen aan dat interesse van het topmanagement bij organisatieveranderingen een voorspeller is van de veranderingsbereidheid. Ook hier is aangetoond dat de interesse van het topmanagement een significante rol speelt in de veranderingsbereidheid van interne stakeholders. Ook beïnvloedt de interesse van het topmanagement de informele communicatie. Dat betekent dat naarmate de interesse van het topmanagement toeneemt de informele informatiestroom over de huisstijl positiever wordt. En andersom dat als de interesse van het topmanagement laag is, dan zorgt dat voor een toename van negatieve informele communicatie. Dezelfde bevindingen deden Elving & Bennebroek Gravenhorst (2005) en De Ridder (2004) bij organisatieveranderingen. Zij beargumenteren dat hoe lager het vertrouwen is tussen het management en de werkvloer, hoe kleiner de kans dat een veranderingstraject slaagt. Als er interesse wordt getoond door het management in een huisstijlverandering, zorgt dat voor meer vertrouwen en daardoor wordt de informele informatiestroom positiever dan dat als er geen interesse zou zijn van het topmanagement.



De verklarende variantie staat rechtsboven de kaders aangegeven.
 Schuingedrukt en op de lijnen staan de bèta's aangegeven.
 Alleen significante resultaten zijn weergegeven.
 ** = significant op 0,01 niveau (2-zijdig)
 * = significant op 0,05 niveau (2-zijdig)

Afbeelding 36: Model van de organisatiefactoren

De op één na grootste voorspeller van de veranderingsbereidheid is in hoeverre de doelstellingen van de huisstijlverandering bekend zijn bij de interne stakeholders. Hieruit kan geconcludeerd worden dat hoe beter men op de hoogte is van het doel van de huisstijlverandering, hoe eerder iemand positief tegenover een huisstijlverandering zal staan.

Er is één factor die een indirecte relatie heeft met veranderingsbereidheid. De factor informatievoorziening oefent invloed uit op de factoren in hoeverre de doelstellingen bekend zijn, de interesse van het topmanagement en de informele communicatie. Het is goed voor te stellen dat als er een goede informatievoorziening over de huisstijlverandering binnen de organisatie is dat dan de doelstellingen goed bekend zijn bij de interne stakeholders. Ook is het begrijpelijk dat als er een goede informatievoorziening is en alle werknemers dus op de hoogte zijn van de verandering dat men daar positiever over praat in de “wandelingen”. Vergelijkbaar resultaat komt uit het

onderzoek van Bolhuis (2007) naar het imago van huisstijlveranderende organisaties. De informatievoorziening had een positieve invloed op zowel kennis over de nieuwe huisstijl (vergelijkbaar met de factor doelstellingen bekend in dit onderzoek) als op de waardering voor de nieuwe huisstijl. In haar onderzoek zorgde dat voor een positievere waardering voor de organisatie en een sterkere identificatie met de organisatie.

Ook zorgt een goede informatievoorziening voor meer interesse van het topmanagement in de huisstijlverandering. Als de informatievoorziening goed op orde is, is het aannemelijk dat het topmanagement extra informatie ontvangt over de status en voortgang van de huisstijlverandering en daardoor meer interesse laat zien in de huisstijlverandering doordat ze beter op de hoogte zijn.

De conclusie op organisatieniveau is dat het van groot belang is de informatievoorziening zodanig goed in te richten dat de factoren informele

communicatie, interesse van het topmanagement en in hoeverre de doelstellingen bekend zijn op een positieve manier beïnvloed worden. Vooral omdat de informatievoorziening zelf goed te organiseren is. Daarentegen zijn de informele communicatie en de interesse van het topmanagement ongrijpbare factoren waar als organisatie of huisstijlprojectteam moeilijk direct invloed op uitgeoefend kan worden. Door het goed inrichten van de informatievoorziening zorgt dit indirect voor een aanzienlijke positieve invloed op de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij de organisatie waar de huisstijlverandering plaats moet gaan vinden.

Een andere conclusie die getrokken kan worden is dat zowel de boven- als de onderstroom een belangrijke rol spelen bij de beïnvloeding van de veranderingsbereidheid. De strategische keuzes worden door de bovenstroom via de informatievoorzieningen gecommuniceerd en hebben dus invloed op de informele communicatie, de interesse van het topmanagement en de mate waarin de doelstellingen van de huisstijlverandering bekend zijn. Waar de informatievoorziening alleen een indirecte rol speelt, heeft de informele communicatie, de communicatie in de onderstroom, een sterke en directe invloed op de veranderingsbereidheid.

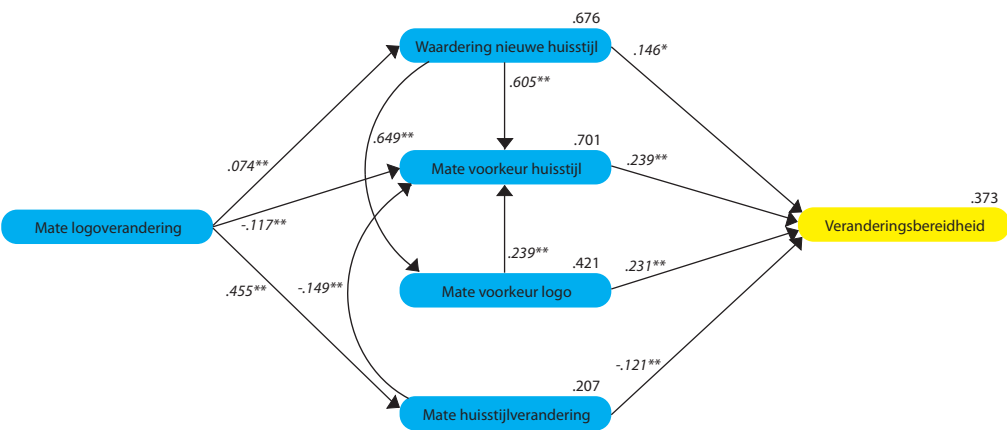
6.1.2 HUISSTIJLFACTOREN

Het model (afbeelding 30) op huisstijlniveau verklaart 37,3% ($R^2 = .373$) van de variantie van de veranderingsbereidheid. Hierbij hebben de mate van voorkeur voor de nieuwe huisstijl en het nieuwe logo de meeste invloed op de veranderingsbereidheid.

Deze bevindingen zijn in lijn met het onderzoek van Alshebil (2007) waarin hij aantoonst dat de mate van voorkeur voor het nieuwe logo invloed heeft op onder andere de weerstand (tegenovergestelde van veranderingsbereidheid) ten opzichte van de logoverandering. Met dit onderzoek wordt aangetoond dat niet alleen het logo maar ook de complete huisstijl invloed heeft op de veranderingsbereidheid bij een huisstijlverandering. Aangezien het logo onderdeel is van de complete huisstijl is het in lijn der verwachting dat de mate van voorkeur voor het nieuwe logo de mate van voorkeur voor de nieuwe huisstijl beïnvloedt.

Daarnaast blijkt de waardering voor de nieuwe huisstijl een kleine voorspellende waarde te hebben voor de veranderingsbereidheid. Door Bolhuis (2007) werd al aangetoond dat een positieve waardering van de huisstijl invloed uitoefent op de waardering en de identificatie met de organisatie. De aanname dat het makkelijker veranderen is naar een huisstijl die men mooier vindt dan een huisstijl die men minder mooi vindt is hiermee bevestigd.

Een veel sterkere invloed heeft de waardering voor de nieuwe huisstijl op de mate van voorkeur voor de nieuwe huisstijl. Dit betekent dat men een voorkeur krijgt voor iets wat men mooier vindt en men voorkeur afneemt voor iets wat men minder mooi vindt. Voordat men ergens een voorkeur voor kan hebben, dient bepaald te worden hoe men dat waardeert. De waardering voor de nieuwe huisstijl heeft daarom grote invloed op de mate van voorkeur van de huisstijl. Ditzelfde geldt voor de mate van voorkeur voor het nieuwe logo, hetzij in mindere mate, met de waardering voor de nieuwe huisstijl.



De verklarende variantie staat rechtsboven de kaders aangegeven. Schuingedrukt en op de lijnen staan de bèta's aangegeven. Alleen significante resultaten zijn weergegeven. ** = significant op 0,01 niveau (2-zijdig) * = significant op 0,05 niveau (2-zijdig)

Afbeelding 37: Model van de huisstijlfactoren

De kleinste voorspeller van de veranderingsbereidheid op huisstijlniveau is de mate van huisstijlverandering. Dit is de enige van de vier directe voorspellers die een negatieve samenhang laat zien met de veranderingsbereidheid. Er kan geconcludeerd worden dat naarmate de grootte van een huisstijlverandering toeneemt de veranderingsbereidheid zal afnemen. Oftewel, hoe groter de huisstijlverandering, hoe meer weerstand er zal ontstaan jegens de huisstijlverandering. Dit is al eerder aangetoond door Alshebil (2007) op logoniveau, maar is nooit eerder aangetoond op huisstijlniveau.

Verder beïnvloedt de mate van huisstijlverandering met een negatieve samenhang de mate van voorkeur voor de nieuwe huisstijl. Dit houdt in dat hoe groter de huisstijlverandering is, hoe kleiner de voorkeur voor de nieuwe huisstijl zal zijn.

De mate van logoverandering heeft geen directe invloed op de

veranderingsbereidheid, maar wel een indirecte invloed. De mate van logoverandering heeft directe invloed op de waardering voor de nieuwe huisstijl, mate van voorkeur voor de nieuwe huisstijl en de mate van huisstijlverandering, die op hun beurt wel de veranderingsbereidheid direct beïnvloeden. De kleinste voorspeller is de mate van logoverandering voor de waardering voor de nieuwe huisstijl. Dus hoe groter de mate van logoverandering, hoe beter de nieuwe huisstijl gewaardeerd wordt. Dit is een verrassende uitkomst, ervan uitgaande dat men niet graag verandert zou de verwachting zijn dat de waardering voor de nieuwe huisstijl omlaag gaat. De invloed van deze factor is echter minimaal. Een mogelijke verklaring voor deze onverwachte positieve samenhang is dat de interne stakeholders al van mening zijn dat het logo moet veranderen en daardoor de complete huisstijl uiteindelijk positiever beoordelen.

De mate van logoverandering is een negatieve voorspeller voor de mate van voorkeur voor de nieuwe huisstijl. Dat komt doordat interne stakeholders, zoals in het theoretisch kader verondersteld, niet van veranderingen houden. Dus hoe kleiner de logoverandering, hoe groter de voorkeur is voor de nieuwe huisstijl. De mate van logoverandering is een grote voorspeller voor de mate van huisstijlverandering. Dat betekent dat hoe groter de logoverandering, hoe groter de huisstijlverandering wordt ervaren. Dat was te verwachten omdat het logo onderdeel uitmaakt van de huisstijl en met het logo vaak als basis van de huisstijl ziet. Echter hoeft dat niet ook daadwerkelijk zo te zijn. Holland Casino heeft bijvoorbeeld een kleine verandering in het logo doorgevoerd maar wel een volledig nieuwe huisstijl geïntroduceerd.

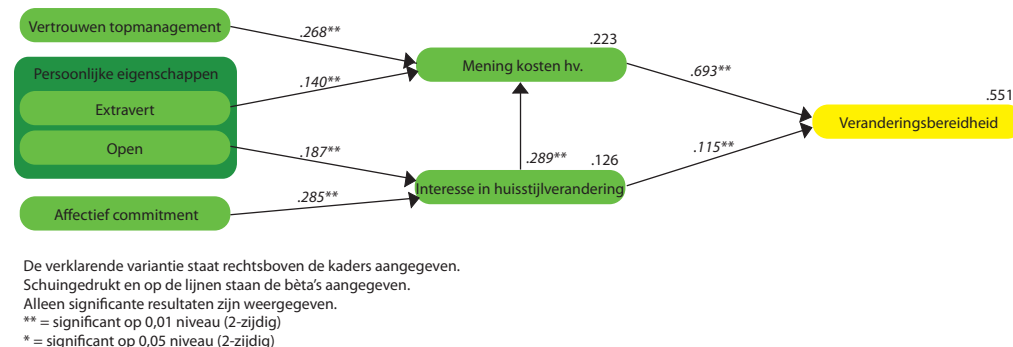
Aan de hand van dit model op huisstijlniveau en de relaties zoals hierboven besproken kunnen we concluderen dat in het geval van de veranderingsbereidheid bij interne stakeholders bij een huisstijlverandering, het logo wel een rol speelt maar dat de complete huisstijl een belangrijkere rol speelt. Dit is in de bovenstaande beschreven relaties te zien maar ook aan het feit dat de mate van logoverandering geen invloed uitoefent op de mate van voorkeur voor het nieuwe logo, maar deze logofactoren wel voorspellers zijn voor de huisstijlfactoren.

6.1.3 PERSOONSFACTOREN

Aan de hand van de factoren op persoonsniveau kan 55,1% ($R^2 = .551$) van de variantie van de veranderingsbereidheid verklaard worden (afbeelding 31). Er is

een zeer sterke positieve samenhang tussen de mening over de kosten van de huisstijlverandering en de veranderingsbereidheid. Dit is in lijn met de geluiden die uit de praktijk komen. Bij veel huisstijlveranderingen lijkt weerstand te ontstaan door het geïnvesteerde bedrag in de nieuwe huisstijl. Met dit resultaat is bewezen dat wat interne stakeholders van de kosten van de huisstijlverandering vinden de belangrijkste voorspeller is van veranderingsbereidheid bij een huisstijlverandering op persoonsniveau. Hier moet echter wel in ogenschouw genomen worden dat drie van de zeven deelnemende organisaties gemeentes zijn en dus met belastinggeld geïnvesteerd wordt. Weerstand lijkt dan eerder aanwezig dan bij commerciële organisaties waar met eigen geld geïnvesteerd wordt. De gemeentes geven echter aan geen weerstand te hebben ervaren van interne stakeholders wegens het geïnvesteerde bedrag en dat blijkt ook uit de data want de drie gemeentes scoren gemiddeld op dit construct. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat interne stakeholders minder moeite hebben met investeringen vanuit belastinggeld dan externe stakeholders dat hebben.

In de vragenlijst is ook gemeten of men op de hoogte was van het bedrag van de investering gemaakt voor de huisstijlverandering. Uit de Independent Samples T-Test blijkt dat de interne stakeholders die wel op de hoogte zijn van de kosten van de huisstijlverandering significant hogere veranderingsbereidheid voor de huisstijlverandering hebben dan de interne stakeholders die niet op de hoogte zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het verstandiger is om open en eerlijk te zijn over het investeringsbedrag van de



Afbeelding 38: Model van de persoonsfactoren

huisstijlverandering.

Uit de data lijkt naar voren te komen dat hoe hoger het investeringsbedrag hoe slechter de organisatie scoort op het construct van de mening over de kosten van de huisstijlverandering. Echter hebben niet alle organisaties bekend willen maken hoeveel de huisstijlverandering heeft gekost en kan daardoor geen duidelijke conclusie getrokken worden. De organisaties die het bedrag wel kenbaar gemaakt hebben willen dat niet gepubliceerd hebben.

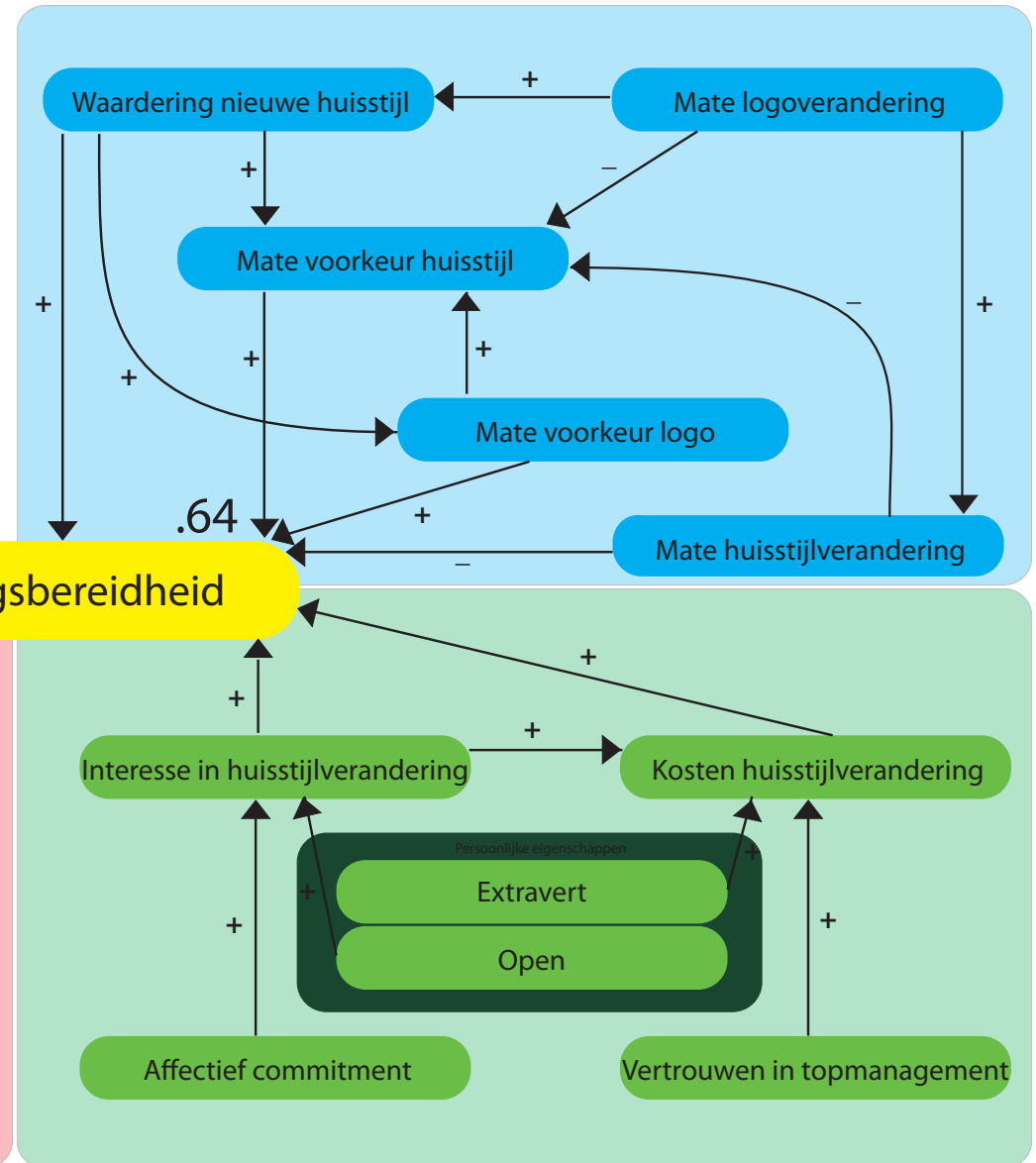
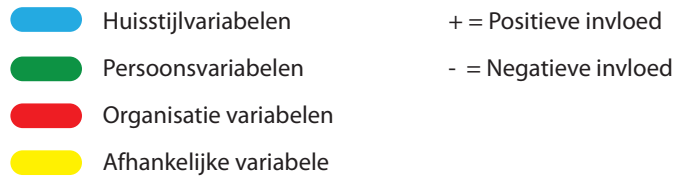
Een andere directe voorspeller is de interesse in de huisstijlverandering. Deze factor meet in hoeverre de interne stakeholders geïnteresseerd zijn in de huisstijlverandering van de organisatie. Dat betekent dat iemand die meer geïnteresseerd is in de huisstijlverandering van de organisatie, eerder veranderingsbereid voor de huisstijlverandering is. Ook heeft deze factor invloed op de mening over de kosten van de huisstijlverandering. Iemand die geïnteresseerd is in de huisstijlverandering ziet waarschijnlijk eerder het nut in van de huisstijlverandering.

Beide factoren worden nog beïnvloed

door andere factoren. Ten eerste heeft het vertrouwen in het topmanagement invloed op de mening over de kosten van de huisstijlverandering. Dit betekent dat hoe meer vertrouwen er is in het topmanagement, hoe positiever men is over het uitgeven van het geld aan de huisstijlverandering. Als er vertrouwen is in het topmanagement gaan de interne stakeholders er vanuit dat het topmanagement het geld goed investeert. Ten tweede oefent affectief commitment invloed uit op de interesse in de huisstijlverandering. Affectief commitment betekent in hoeverre iemand zich aan de organisatie verbonden voelt. Hiermee is bewezen hoe meer iemand zich verbonden voelt aan een organisatie, hoe meer interesse die persoon toont in de huisstijlverandering.

Beide directe factoren worden ook beïnvloed door een persoonlijke eigenschap. Interne stakeholders met een extraverte persoonlijke eigenschap heeft invloed op de mening over de kosten van de huisstijlverandering. Oftewel, extraverte mensen zullen positiever tegenover het geïnvesteerde bedrag voor de huisstijl staan dan mensen die niet extravert zijn.

Huisstijlveranderingsmodel



Afbeelding 39: Huisstijlveranderingsmodel

De interesse in de huisstijlverandering heeft een positieve samenhang met interne stakeholders met een open houding. Dus mensen met een open persoonlijke eigenschap zijn eerder geïnteresseerd in de huisstijlverandering van de organisatie dan mensen die geen open persoonlijke eigenschap hebben. In dit onderzoek is aangetoond dat mensen met extraverte en open persoonlijke eigenschappen gebaseerd op de The Big Five makkelijker met veranderingen omgaan. Dat bleek ook uit het onderzoek van Vakola, et al. (2004). Echter toonde zij ook aan dat de persoonlijke eigenschappen meegaand en zorgvuldig zijn ook een significante rol hebben op de veranderingsbereidheid. Uit dit onderzoek komt dat niet naar voren. Het is onduidelijk of dat komt doordat deze persoonlijke eigenschappen mogelijk een kleinere of geen rol spelen bij huisstijlveranderingen of debet is aan de ingezette beperkte SIMP-schaal van Woods & Hampson (2005).

Op persoonsniveau is de belangrijkste conclusie dat de mening van de interne stakeholders over de kosten van de huisstijlverandering voor een groot deel de veranderingsbereidheid op dit niveau verklaart. Het is voor een organisatie

dus van groot belang duidelijk te communiceren en te definiëren waarom er een bepaald bedrag in een nieuwe huisstijl wordt geïnvesteerd. Aangezien het vertrouwen in het topmanagement invloed uitoefent op die mening over de kosten van de huisstijlverandering is het van groot belang dat het topmanagement het vertrouwen heeft of wint van de interne stakeholders. Ook de interesse in de huisstijlverandering van de interne stakeholders oefent invloed op de mening over de kosten van de huisstijlverandering en op de veranderingsbereidheid. Positieve beïnvloeding van de interesse in de huisstijlverandering zou dus aanzienlijke positieve gevolgen kunnen hebben. Mogelijk dat de interesse in de huisstijlverandering aangewakkerd kan worden door interessante informatie over de huisstijlverandering via de informatievoorziening.

6.2 VERANDERINGSBEREIDHEID EN TIJD

Met de eerder vermelde modellen is aangetoond dat een 14-tal factoren een groot deel van de variantie ($R^2 = .639$) ($F(15, 357) = 42.105, p < 0,01$) van de veranderingsbereidheid op

het moment van de lancering kan verklaren. Het is echter de vraag hoe lang de veranderingsbereidheid blijft. Een huisstijlverandering is namelijk niet alleen van belang op het moment dat de huisstijl gelanceerd is, maar als men een waardevolle huisstijl wilt creëren en behouden is het van groot belang de huisstijl consistent te houden (Van den Bosch, et al., 2005). Echter is de huisstijl vaak niet meteen vanaf de lancering volledig beschikbaar voor alle toepassingen. Dus de huisstijlverandering is een continu proces en daarom is de veranderingsbereidheid enige tijd later ook van belang. Om die reden is in de vragenlijst niet alleen naar de veranderingsbereidheid gevraagd van het moment van de lancering, maar ook op het moment dat de meting plaats vond. Belangrijk hierbij in ogenschouw te nemen is dat de communicatie over de huisstijlverandering over het algemeen naar verloop van tijd afneemt. Uit tabel 8 blijkt dat bij alle organisaties de veranderingsbereidheid naar verloop van tijd is toegenomen.

Uit een Paired-Samples T-Test blijkt dat er een statistische significante stijging is van de veranderingsbereidheid ten tijde van de lancering ten opzichte van de veranderingsbereidheid ten tijde van de meting, $t(506) = -2.906, p < 0,01$ (two-tailed). De Eta-squared (Pallant, 2010, p. 240) is een maat om de grootte van het verschil te duiden, ook wel effectgrootte genoemd. De Eta-squared van het verschil tussen de veranderingsbereidheid ten tijde van de lancering en de veranderingsbereidheid ten tijde van de meting is $\eta^2 = 0.01642$. Dit betekent dat er een klein verschil is tussen de beide metingen. Dus er is een significant verschil tussen beide metingen, maar dat verschil is klein.

Het is een klein significant verschil maar wel in lijn met de onderzoeken naar Mere exposure effect (e.g. Zajonc, 1968) en ‘settling in’ periode (Ind, 1997, 2004). Uit het Mere exposure effect onderzoek blijkt dat hoe vaker iemand wordt geconfronteerd met een stimulus, in dit geval de huisstijl, hoe meer iemand de stimulus gaat waarderen. Daarnaast blijkt uit het onderzoek van Ind (1997, 2004) dat in het geval van rebranding het personeel een ‘settling in’ periode nodig heeft om te wennen aan de nieuwe merkrealiteit. De interessante resultaten van Hanksinon, et al. (2007) zijn ook in deze richting. Zij bewezen namelijk dat de steun voor de huisstijlverandering en de betrokkenheid ook naar verloop van tijd toeneemt. Deze onderzoeken ondersteunen de bevinding dat de veranderingsbereidheid naar verloop van tijd toeneemt.

Er ontstaat een discussiepunt bij het meten van deze factoren. Deze twee factoren zijn namelijk gemeten in dezelfde vragenlijst, in de vragenlijst is gevraagd terug te denken aan het moment van de huisstijllancering en later nog eens gevraagd naar de veranderingsbereidheid op dat moment. Aangeraden wordt om de veranderingsbereidheid voor, tijdens en na de huisstijllancering met onafhankelijke vragenlijsten te meten om te kijken wat voor fluctuaties dat oplevert. Als hier een vast patroon in te ontdekken valt zou hier de communicatie-intensiteit op aangepast kunnen worden om de veranderingsbereidheid zo hoog mogelijk te houden. Ook zouden de factoren op de drie verschillende momenten gemeten kunnen worden om te kijken welke factoren op welke momenten een grote rol spelen en dus wanneer een organisatie daar het best op kan inspringen.

Tabel 8: Scores op beide metingen van veranderingsbereidheid

	Veranderingsbereidheid lancering M (sd)	Veranderingsbereidheid meting M (sd)	Verskil M
A	3,67 (1,34)	3,68 (1,50)	0,01
B	4,51 (1,63)	4,68 (1,66)	0,17
C	4,59 (0,74)	4,64 (0,66)	0,05
D	5,56 (1,07)	5,57 (0,98)	0,01
E	4,29 (1,58)	4,57 (1,66)	0,28
F	4,46 (1,49)	4,81 (1,42)	0,35
G	4,75 (1,13)	4,97 (1,11)	0,22
	4,29 (1,45)	4,40 (1,53)	0,11

6.3 ALGEMENE CONCLUSIE

Dit onderzoek is gestart met de onderzoeksvraag: Hoe kan de veranderingsbereidheid van interne stakeholders bij een huisstijlverandering voorspeld worden? Dit resulteerde in de volgende twee deelvragen: Welke factoren hebben invloed op de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij een huisstijlverandering? In welke mate hebben de factoren invloed op de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders bij een huisstijlverandering? Met het samenvoegen van de verschillende modellen is het antwoord op de onderzoeksvraag en deelvragen gegeven (zie afbeelding 29). Alle variabelen die direct of indirect invloed uitoefenen op de veranderingsbereidheid staan in het model vermeld en de verklaarde variantie van de veranderingsbereidheid door alle beargumenteerde factoren is 64% ($R^2 = .639$) ($F(15, 357) = 42.105, p < 0,01$). Zie tabel 7 op pagina 55 voor welke geformuleerde hypothesen (deels) zijn aangenomen en verworpen.

Een belangrijke conclusie is dat van de drie niveaus de persoonsfactoren de grootste voorspellende waarde hebben voor de veranderingsbereidheid. Het is van groot belang rekening te houden met deze factoren. Geconcludeerd kan worden dat de mening over de kosten van de huisstijl van de interne stakeholders veruit de grootste voorspeller is van de veranderingsbereidheid bij een huisstijlverandering, rekening houdend met de driedeling die in de factoren gemaakt zijn. Het is voor organisaties die van huisstijl gaan veranderen van zeer groot belang om open en eerlijk te zijn over de investering in de nieuwe huisstijl. Uit verdere analyse

van de factor blijkt ook dat de interne stakeholders die wel op de hoogte zijn van de kosten van de huisstijlverandering significant hogere veranderingsbereidheid voor de huisstijlverandering hebben dan de interne stakeholders die dat niet zijn. Men moet dan ook duidelijk communiceren wat het nut is van de huisstijlverandering, waar de investering uit bestaat en welke doelen er worden gesteld met deze huisstijlverandering en bijbehorende investering. De interne stakeholders moeten beseffen waarom deze huisstijlverandering met vaak bijbehorende voorgaande organisatieverandering van een dergelijk groot belang is. Vaak snapt men niet waarom de huisstijlverandering überhaupt plaats moet vinden en waarom een nieuwe huisstijl zoveel geld moet kosten. Dat komt omdat men niet begrijpt waar een huisstijlverandering goed voor is en wat er gedaan moet worden. Men denkt vaak dat gemaakte kosten alleen voor een nieuw ontwerp is. Echter moet er duidelijk gecommuniceerd worden dat in die investering ook bijvoorbeeld bestaat uit kosten voor het vervangen en vernietigen van aanwezige huisstijlelementen en projectmanagementuren. De conclusie dat communicatie een belangrijke rol speelt is in lijn met ander onderzoek in de richting van veranderingsbereidheid (o.a. Armenakis, et al., 1993; Balmer & Dinnie, 1999; Elving, 2007; Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Specifiek op huisstijlen gericht heeft Bolhuis (2007) een vergelijkbaar resultaat aangetoond. Communicatie in de vorm van informatievoorziening beïnvloedt de kennis en de waardering voor de nieuwe huisstijl waardoor uiteindelijk de identificatie met de organisatie en de waardering voor de organisatie worden beïnvloed.

Een verrassend resultaat is dat het communicatieklimaat geen voorspeller voor veranderingsbereidheid bij huisstijlveranderingen blijkt te zijn. Waar Elving & Bennebroek Gravenhorst (2005) hebben aangetoond dat het communicatieklimaat bij een organisatieverandering invloed, hetzij indirect, heeft op de veranderingsbereidheid lijkt dat in de context van huisstijlveranderingen niet zo te zijn. Het communicatieklimaat heeft geen correlatie en ook geen voorspellende waarde voor de veranderingsbereidheid van interne stakeholders bij een huisstijlverandering. Het lijkt erop dat het communicatieklimaat niet dezelfde rol speelt bij de huisstijlverandering als het communicatieklimaat speelt bij organisatieveranderingen. Mogelijk komt dat omdat een huisstijlverandering eigenlijk niet aan het personeel voorbij kan gaan. Zelfs als er niet over gecommuniceerd zou worden dan komt men ermee in aanraking, waar dat met een organisatieverandering niet noodzakelijk hoeft te zijn. Daardoor is het mogelijk dat het communicatieklimaat bij een organisatieverandering van veel groter belang is om de interne stakeholders op de hoogte te brengen van de verandering.

Een interessante conclusie is dat het logo een belangrijke rol speelt bij een huisstijlverandering, waarschijnlijk omdat het logo vaak als de basis van de huisstijl wordt gezien, maar de totale huisstijl speelt uiteindelijk een belangrijkere rol. Het logo moet bij de huisstijl passen en het totaalbeeld completeren om positief beoordeeld te worden en een positieve invloed uit te oefenen op de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders. Dit lijkt een logische

conclusie, echter weet iedereen wat een logo is en veel mensen niet wat een huisstijl is. Daarom is het interessant om te zien dat de huisstijl uiteindelijk belangrijker lijkt. Mogelijk komt dat doordat de interne stakeholders door de huisstijlverandering geleerd hebben wat een huisstijl is.

Verder laat dit onderzoek zien dat de factoren die invloed hebben op de veranderingsbereidheid van interne stakeholders bij een huisstijlverandering in drie niveaus te verdelen zijn. De niveaus zijn op te delen in organisatieniveau, huisstijlniveau en persoonsniveau.

Een mogelijk vierde niveau zijn de demografische gegevens. Dit zijn moeilijk te beïnvloeden gegevens, zoals leeftijd en aantal dienstjaren. Het is dus moeilijk voor een organisatie hier rekening mee te houden bij een huisstijlverandering. Echter is het wel van belang dat een organisatie beseft dat een personeelsbestand met lager opgeleiden meer moeite heeft met veranderingen dan een personeelsbestand met ouder personeel.

6.4 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Dit onderzoek bevat een aantal beperkingen die van belang zijn bij de interpretatie van de gegevens.

Tijd

Een belangrijke beperking is de tijd. Het moment van de meting varieert van 264 tot 640 dagen nadat de huisstijlverandering binnen de organisatie heeft plaatsgevonden (zie afbeelding 33 op pagina 66). Dit is een praktische overweging geweest, aangezien er slechts een beperkt aantal organisaties beschikbaar zijn voor een dergelijk onderzoek. De organisaties die binnen afzienbare tijd een

huisstijlverandering hebben ondergaan zijn beperkt. Daarnaast durven de organisaties die wel onlangs een huisstijlverandering ondergingen vaak niet aan een dergelijk onderzoek mee te werken. Dit in verband met de gevoeligheid die het onderzoek met zich mee zou brengen in de acceptatiefase van de nieuwe huisstijl. Daardoor is de selectie-eis voor deelnemende organisaties versoepeld. Dit is uitgebreid van bedrijven die in 2010 een huisstijlverandering hebben ondergaan naar bedrijven die of in 2009, of in 2010, een huisstijlverandering hebben ondergaan. Dit heeft een grotere time bias tot gevolg. De nauwkeurigheid van de meting was groter geweest op het moment van de daadwerkelijke huisstijlverandering. De respondenten hebben nu retrospectief moeten antwoorden. Uit de analyses bleek dat tijd de veranderingsbereidheid doet toenemen. Het is aannemelijk dat de veranderingsbereidheid lager uitgevallen was bij een meting op een eerder tijdstip. Daarmee was het verschil tussen de twee factoren veranderingsbereidheid ten tijde van de lancering en de veranderingsbereidheid ten tijde van de meting groter geworden. En daarmee is het effect van tijd op veranderingsbereidheid waarschijnlijk groter dan nu geschat is.

Ook treedt er hindsight bias op door de lange looptijd tussen de huisstijlverandering en de meting van het onderzoek (afbeelding 33 op pagina 66). Hindsight bias treedt op doordat mensen achteraf vaak anders tegen gebeurtenissen terugkijken dan hoe ze de gebeurtenis op het moment ervoeren. Dit wordt beïnvloed door het uiteindelijke resultaat van de gebeurtenis (Hawkins & Hastie, 1990). Een succesvolle huisstijlverandering zal door betrokkenen een jaar later als positiever ervaren worden. Ook al hadden

de betrokkenen misschien wel heel veel moeite met de huisstijlverandering ten tijde van de lancering. Een niet geslaagde huisstijlverandering zal een jaar later door betrokkenen negatiever worden beoordeeld. Deze hindsight bias zorgt er mogelijk voor dat de resultaten van dit onderzoek positief of negatief gekleurd zijn, afhankelijk van het succes van de huisstijlverandering bij de organisatie. Met name de veranderingsbereidheid ten tijde van de lancering zou beïnvloed kunnen zijn door deze hindsight bias, waardoor resultaten in werkelijkheid misschien hoger of lager uitgevallen zouden zijn.

Vragenlijst

Een implicatie van de vragenlijst is de zelfrapportage. In sociaalwetenschappelijk onderzoek zijn vragenlijsten een bijna onontkoombaar middel. Het blijft lastig dat respondenten hun mening moeten rapporteren over hoe ze zich voelen, terwijl ze dat zelf niet precies weten of misschien zichzelf wat anders voorhouden. Een vragenlijst staat te boek als een algemeen geaccepteerde meetmethode, echter blijft het een momentopname en speelt bijvoorbeeld het humeur van de respondent mee in hoe de respondent de vragenlijst invult. Ook kunnen gebeurtenissen kort voor het ontvangen van de vragenlijst een grote invloed uitoefenen op de antwoorden van de respondent.

Een andere implicatie van de vragenlijst is dat de respondenten de vragenlijst als lang ervoeren. Dit is op te maken uit opmerkingen van de respondenten maar ook uit het grote aantal afhakers (42%). Dit zou kunnen betekenen dat de respondenten die de vragenlijst wel helemaal hebben ingevuld mogelijk

de vragenlijst snel hebben willen afmaken. Het communicatieklimaat en het affectieve commitment zaten aan het eind van de vragenlijst. Van deze factoren was op basis van de theorie een belangrijke rol weggelegd in het huisstijlveranderingsmodel (o.a. Bennebroek Gravenhorst, Elving, & Werkman, 2006; Elving, 2005; Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005; Smidts, et al., 2001; Walsh, 2005). Het is mogelijk dat door de lange vragenlijst en de positie van deze twee factoren in de vragenlijst de factoren uiteindelijk niet of minder prominent in het huisstijlveranderingsmodel naar voren komen.

Respondenten

Het aantal respondenten per organisatie is mogelijk een beperking. Voornamelijk bij de grote organisaties is het aantal respondenten magertjes te noemen. Zo is het aantal respondenten ten opzichte van het totaal aantal medewerkers bij ChristenUnie, Holland Casino en Exact Software, respectievelijk 1%, 3% en 7%. Het is niet duidelijk of deze kleine percentages respondenten het totale beeld van alle interne stakeholders van die organisatie kan vertegenwoordigen.

Eerdere verandering

In de meting van de factor veranderingsbereidheid is specifiek gevraagd naar de huisstijlverandering, zodat daadwerkelijk de veranderingsbereidheid van de huisstijlverandering wordt gemeten. Echter is het niet duidelijk of datgene wat gemeten is in zijn geheel toe te schrijven is aan de huisstijlverandering. Door het jonge onderzoeksgebied van huisstijlen

is het niet zeker of de verandering die de huisstijlverandering veroorzaakt, zoals beargumenteerd in paragraaf 2.2, ook meespeelt in de gemeten veranderingsbereidheid. Het is aannemelijk dat de verandering die vooraf gaat aan de huisstijlverandering voor een deel invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid van de huisstijlverandering bijvoorbeeld door onzekerheid en frustratie.

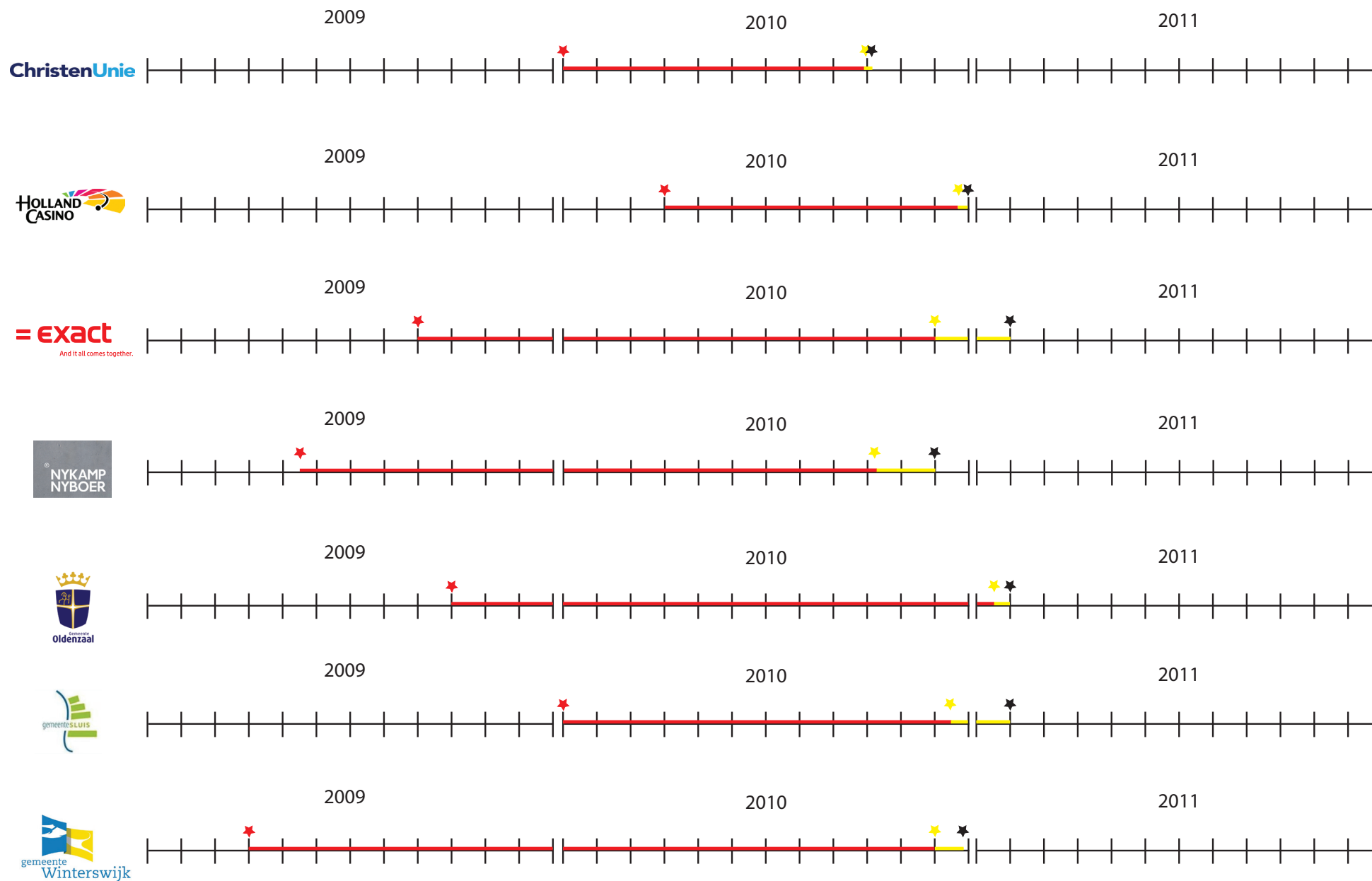
Generalisatie

Deze studie is niet generaliseerbaar naar alle organisaties en landen. Alle deelnemende organisaties zijn in Nederland gevestigd en zijn daarom niet te generaliseren naar het buitenland. Het is mogelijk dat in landen met een vergelijkbare cultuur dezelfde effecten optreden. Voor landen met een andere cultuur is het mogelijk dat andere factoren meer invloed uitoefenen.

Toetsing model

Het onderzoek is een exploratief onderzoek. De reden hiervoor was dat huisstijlen en veranderingsbereidheid een jong wetenschappelijk onderzoeksgebied zijn en niet eerder is veranderingsbereidheid aan huisstijlverandering gekoppeld. De onderzochte factoren zijn voor een groot deel uit de literatuur van verschillende vakgebieden gehaald en een deel van de factoren is op aannames in het onderzoek meegenomen. Er ligt dus geen concrete theorie in context van huisstijlen ten grondslag aan dit onderzoek. Om die reden is in dit onderzoek per factor bekeken of die significante invloed kan uitoefenen op de veranderingsbereidheid. Alle factoren die onafhankelijk significante invloed kunnen uitoefenen zijn meegenomen in de meervoudige

★ = huisstijllancering ★ = start meting ★ = einde meting — = tijd tussen lancering en meting — = duur meting



Afbeelding 40: Overzicht van de huisstijllanceringen van de verschillende organisaties met daarbij de time bias weergegeven.

stapsgewijze regressieanalyse. Over de sterkste voorspeller zijn daarna nog aparte regressieanalyses uitgevoerd om te kijken welke factoren deze voorspellers beïnvloeden. Deze methode van analyseren bepaalt mede de resultaten van dit onderzoek, echter omdat dit exploratief onderzoek is was er geen andere mogelijkheid. Longitudinaal onderzoek op dit onderzoek wordt dan ook aanbevolen (zie hoofdstuk 6.5).

POSITIEVE WEERSTAND

In het theoretisch kader van dit onderzoek wordt aan de hand van meerdere onderzoekers (o.a. Amatayakul, 2005; Armenakis, et al., 1993) beargumenteerd dat geen veranderingsbereidheid (of weerstand) slecht is voor de slagingskans van de organisationele verandering. Daar is dit onderzoek op gebaseerd, een zodanig hoge veranderingsbereidheid proberen te bewerkstelligen om de huisstijlverandering succesvol geïmplementeerd te krijgen. In de loop van dit onderzoek is echter een artikel van Thomas, Sargent & Hardy (2011) gepubliceerd waarin zij veronderstellen dat weerstand niet per definitie slecht hoeft te zijn. Weerstand kan juist een faciliterende rol spelen in het bewerkstelligen van organisationele veranderingsverheid. Weerstand heeft een negatieve associatie gekregen en wordt als beperkend gezien voor veranderinitiatieven. Zij laten echter in hun studie zien dat weerstand geen belemmering hoeft te zijn, maar weerstand bij kan dragen aan een succesvolle verandering. De vragen die bij de stakeholders opkomen, doet hun over het proces nadenken. Deze zogenaamde gefaciliteerde weerstand kan een veel belangrijkere rol spelen in het bewerkstelligen van organisationele

veranderingen dan domweg acceptatie van de verandering zonder vragen te stellen. Thomas, Sargent & Hardy hebben met dit artikel een eerste aanzet gegeven tot een nieuw onderzoeksgebied. In dit onderzoek naar veranderingsbereidheid bij interne stakeholders bij huisstijlveranderingen is geen rekening gehouden met dit nieuwe onderzoeksgebied en deze mogelijke positieve kant van weerstand.

6.5 SUGGESTIES VOOR VERDER ONDERZOEK

Zoals eerder verondersteld zijn er met dit onderzoek nieuwe inzichten ontstaan in het jonge onderzoeksgebied van huisstijlen. Een aantal nieuwe onderzoeksrichtingen wordt voorgesteld.

LONGITUDINAAL ONDERZOEK

Dit onderzoek is een exploratief onderzoek naar de veranderingsbereidheid van interne stakeholders bij een huisstijlverandering. Niet eerder werden huisstijlen en veranderingsbereidheid aan elkaar gekoppeld. Omdat dit onderzoek interessante resultaten heeft opgeleverd is verder onderzoek naar dit onderwerp gewenst. Longitudinaal onderzoek wordt aanbevolen om beter inzicht te krijgen in het proces van de veranderingsbereidheid. Aangeraden wordt om de veranderingsbereidheid op verschillende momenten te meten bij de interne stakeholders. Bij voorkeur voor, tijdens en na de huisstijlverandering om de fluctuaties van de mate van de veranderingsbereidheid voor langere tijd goed in beeld te krijgen.

NIEUWE FACTOREN

In dit onderzoek is een groot aantal factoren onderzocht. Echter zijn er in de loop van het onderzoek een aantal nieuwe factoren in beeld gekomen die mogelijk ook een significante bijdrage kunnen leveren aan de veranderingsbereidheid van interne stakeholders bij huisstijlveranderingen. Dit zijn: verandermoeheid, job satisfaction, een passende huisstijl, waardering van het logo en de identificatie met de organisatie. Deze zijn in dit onderzoek niet meegenomen maar zouden kunnen leiden tot meer verklarende variantie en een completer model.

Bij de interne stakeholders kan moeheid ontstaan om telkens mee te veranderen met een organisatie, helemaal als hun invloed op deze veranderingen minimaal is. Uit dit onderzoek blijkt echter dat hoe meer veranderingen de interne stakeholders hebben ervaren, hoe meer veranderingsbereid zij zijn. Dit resultaat gaat in tegen de literatuur. Want Bennebroek Gravenhorst, Elving, & Werkman (2006) suggereren dat verandermoeheid een negatieve invloed kan uitoefenen op de veranderingsbereidheid van interne stakeholders. Daarom is het interessant verder te onderzoeken wat verandermoeheid in de context van huisstijlveranderingen doet met de veranderingsbereidheid van interne stakeholders.

Ook de job satisfaction van interne stakeholders is een voorspeller die goed in dit onderzoek zou passen. De mate dat men tevreden is met zijn baan heeft invloed op hoe iemand zich gedraagt binnen een organisatie. Het is aannemelijk dat personeel dat niet tevreden is over hun baan cynischer tegenover veranderingen

staan.

De kernwaarden van de organisatie vertaalt wat de organisatie is of zou willen zijn. Het is van belang dat de organisatie op alle mogelijke manieren deze kernwaarden uitdraagt. Een huisstijl wordt daarom door het ontwerp bureau vaak ontworpen op basis van de kernwaarden van de organisatie. De mate waarin de respondenten vinden dat de (nieuwe geformuleerde) kernwaarden bij de nieuwe huisstijl passen kan een belangrijke rol spelen. Mocht dit niet voldoende op elkaar aansluiten, dan is een lagere mate van veranderingsbereidheid te verwachten.

In dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat er een duidelijk onderscheid is tussen de huisstijl en het logo. Dat terwijl het logo onderdeel is van de huisstijl. In dit onderzoek is alleen de waardering voor de huisstijl gemeten. Voor volgend onderzoek zou het interessant zijn om hier een onderscheid in te maken. Mogelijk waarderen de interne stakeholders het nieuwe logo wel positief, maar de huisstijlverandering negatief. Het is interessant om te zien welke van de beide waarderingen meer invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders.

Tenslotte zou ook de identificatie met de organisatie als voorspeller kunnen dienen. In het theoretisch kader is al beargumenteerd dat commitment en identificatie op elkaar lijken maar niet hetzelfde zijn (Postmes, et al., 2001). In het onderzoek is gekozen voor affectief commitment vanwege de positieve effecten op werknemers. Affectief commitment speelt geen belangrijke rol in het huisstijlveranderingsmodel. Hoewel ook identificatie een aantal positieve effecten lijkt te hebben op de werknemers (Smidts,

et al., 2001) is de keuze tussen identificatie en commitment een lastige tweestrijd. Dit komt voornamelijk door het door elkaar gebruiken van de twee termen in de literatuur.

EXTERNE STAKEHOLDERS

Externe stakeholders zijn de uiteindelijke doelgroep van een organisatie. Een organisatie wil laten zien dat ze veranderd zijn of een andere strategie aannemen. De externe stakeholders moeten de organisatie (beter) gaan herkennen in de nieuwe huisstijl, met alle positieve gevolgen van dien. In dit onderzoek ligt de focus op interne stakeholders vanwege het internaliseringsproces (Muzellec & Lambkin, 2004). De gevolgen voor de veranderingsbereidheid van externe stakeholders zouden uitermate interessant zijn. Een huisstijlverandering heeft voor een externe stakeholder waarschijnlijk minder impact, maar de externe stakeholder is uiteindelijk de doelgroep. Als er een model is ontwikkeld voor externe stakeholders zou deze gekoppeld kunnen worden aan het huisstijlveranderingsmodel voor interne stakeholders om een totaalbeeld te krijgen van de veranderingsbereidheid van interne en externe stakeholders bij een huisstijlverandering.

In lijn met het zojuist genoemde model is het koppelen van de veranderingsbereidheid van interne stakeholders aan het nieuwe imago. Onderzoek moet uitwijzen of er een significant verband is tussen het goed uitdragen van de nieuwe merkwaarden door de interne stakeholders (doordat ze veranderingsbereid zijn) en het imago dat externe stakeholders hebben van de ‘nieuwe’ organisatie. Dat zou het ultieme bewijs zijn van het in-

externaliseringsproces van Muzellec & Lambkin (2004).

EERDERE VERANDERING

In de paragraaf hiervoor is beargumenteerd dat het niet duidelijk is in hoeverre de verandering die vóór de huisstijlverandering plaatsvindt invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid. Die verandering veroorzaakt (deels) de huisstijlverandering. Het is aannemelijk dat bij deze verandering al cynisme en frustratie ontstaat. Verder onderzoek naar dit onderwerp is aanbevolen. Mogelijk kunnen de interne stakeholders bij de voorgaande verandering(en) al gestimuleerd worden ten bate van de huisstijlverandering.

TOOL

Doordat er met dit onderzoek is aangetoond dat een groot deel van de verklaarde variantie (64%) van de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders te voorspellen is, zou het mogelijk zijn om voor een groot deel de veranderingsbereidheid te meten. Een tool kan ontwikkeld worden, waarmee aan de hand van de vragenlijst bij het personeel gemeten kan worden of “moment x” het juiste moment is om de huisstijl te implementeren. Is dit het geval, dan kan men starten met de daadwerkelijke implementatie. Is dit niet het geval, dan kan men wijselijk de huisstijllancering uitstellen om vervolgens te proberen de door dit onderzoek gevonden factoren te beïnvloeden. De veranderingsbereidheid kan dan bijvoorbeeld bevorderd worden door de interne stakeholders van meer informatie te voorzien waardoor de doelstellingen beter bekend worden bij de interne stakeholders. Imagobeschadiging ten gevolge van de huisstijlverandering

kan op deze wijze beperkt worden. Echter voordat het zover is zijn er succescases nodig om te zien bij welke mate van veranderingsbereidheid de huisstijlimplementatie daadwerkelijk van start kan gaan.

STORYTELLING

Een mogelijk nieuw inzicht is om huisstijlverandering aan de hand van storytelling te introduceren en te implementeren. Van Vuuren & Elving (2008) deden al eenzelfde voorstel voor organisatieveranderingen. Mensen houden van naar verhalen te luisteren en vertellen verhalen graag door. Verhalen kunnen een effectieve manier zijn om over veranderingen te communiceren en op deze wijze kunnen het aantal misinterpretaties, informele communicatie en communicatiefouten beperkt worden (Van Vuuren & Elving, 2008). Daar komt bij dat de huisstijl een ideaal onderwerp is om een verhaal over te vertellen omdat het over de basis en de vertaling van de organisatie gaat. Onderzoek in deze richting zou veelbelovende resultaten kunnen opleveren.

PERSOONLIJKE EIGENSCHAPPEN

Het toeschrijven van persoonlijke eigenschappen aan omgaan met veranderingen is nog maar weinig gedaan (Vakola, et al., 2004). Dit onderzoek bewijst echter, evenals Vakola et al. (2004), dat persoonlijke eigenschappen wel degelijk een rol spelen bij het hoe mensen omgaan met veranderingen. Daarom zou het interessant zijn verder onderzoek te doen naar The Big Five in relatie tot de veranderingsbereidheid. Mogelijk dat het verstandig is een change agent te selecteren die bepaalde persoonlijke

eigenschappen bezit.

6.6 PRAKTISCHE AANBEVELINGEN

Met dit onderzoek is een statistisch verantwoord huisstijlveranderingsmodel geïntroduceerd waarmee nieuwe waardevolle inzichten in het jonge onderzoeksgebied van huisstijlen zijn ontstaan. In deze paragraaf wordt behandeld hoe dit onderzoek in de praktijk gebruikt kan worden.

TOEPASSING MODEL

Er is weinig literatuur over huisstijl(veranderingen) beschikbaar en huisstijlverandering is vooral een praktische aangelegenheid. De praktische relevantie van dit onderzoek is dan ook erg belangrijk. Dit is tevens een lastig aspect. Het beïnvloeden van bijvoorbeeld de huisstijlfactoren is erg lastig. Het model kan men vooral gebruiken om inzicht te krijgen in wat een huisstijlverandering allemaal teweeg brengt. Potentiële doelgroepen hiervoor zijn: organisaties die van huisstijl gaan veranderen, huisstijlmanagementbureaus en dan voornamelijk branding consultants en huisstijlprojectleiders. Het besef dat een grotere huisstijlverandering een negatieve invloed heeft op de veranderingsbereidheid zal bijvoorbeeld groeien. Men kan aan de hand van het huisstijlveranderingsmodel inschatten hoe veranderingsbereid de interne stakeholders zijn. Of anders gezegd, men kan inschatten in hoeverre zij met weerstand te maken kunnen krijgen. Mocht die weerstand te hoog blijken doordat er binnen organisatie weinig vertrouwen is in het topmanagement en waar hevige discussies zijn over de te spenderen bedragen aan de nieuwe huisstijl, dan kan

besloten worden de huisstijlverandering uit te stellen. Om vervolgens bijvoorbeeld een betere informatievoorziening op te zetten of om het topmanagement te overtuigen dat ze een voorbeeldfunctie hebben en het vertrouwen in hen een aanzienlijke invloed heeft op het slagen van de huisstijlverandering. Kortom, het huisstijlveranderingsmodel kan vooral als een handleiding dienen om de veranderingsbereidheid zo positief mogelijk te beïnvloeden.

HUISSTIJLVERANDERINGSCONTINUÛM

In het theoretisch kader is een huisstijlveranderingscontinuüm geïntroduceerd omdat de bestaande (rebranding)schalen (Daly & Moloney, 2004; Peeters, 2006; Stuart & Muzellec, 2004) niet afdoende zijn om huisstijlveranderingen in kaart te brengen. Met dit huisstijlveranderingscontinuüm zijn de zeven deelnemende organisaties prima in te delen op basis van veranderingsgrootte op logo- en huisstijlniveau. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat dit continuüm een betere schaal is om huisstijlveranderingen te duiden dan de bestaande schalen.

COMMUNICEER OPEN EN EERLIJK

Wees duidelijk in de communicatie over te maken kosten voor de huisstijlverandering. Wees open en eerlijk over de investering, maar wees er ook uitermate secuur mee. Een fout kan een hoop negatieve invloed hebben op de veranderingsbereidheid van de interne stakeholders. Huisstijlveranderingen zijn over het algemeen een flinke investering en veel mensen begrijpen niet waarom. Zij denken dat een nieuwe huisstijl alleen ontwerpkosten met zich mee brengt.

Specificeer daarom wat er allemaal bij een huisstijlverandering komt kijken en waarom de investering een dergelijk hoog bedrag is. Ook bij extreem hoge bedragen is de aanbeveling om open en eerlijk te communiceren. Omdat het om dergelijke hoge bedragen gaat zou zelfs van een risico gesproken kunnen worden omdat bij het per ongeluk toch bekend worden van het bedrag de risico's enorm zullen zijn. Evenals bij risicocommunicatie is daarom het devies; vanaf het begin open, eerlijk en duidelijk over de geïnvesteerde bedragen communiceren. Op deze wijze kunnen geruchten tot een minimum beperkt worden en verhalen geen eigen leven gaan leiden in de onderstroom.

CHANGE AGENT

Bij het aanstellen van een huisstijlprojectleider (change agent) kan er rekening gehouden worden met de demografische gegevens. Volgens de analyses gebaseerd op de demografische gegevens zou bijvoorbeeld een oudere vrouw met ervaring, hoog opgeleid, met een extravert en open karakter die al langere tijd bij de organisatie actief is een uitstekende keuze zijn. Vanuit dit perspectief bekeken zou men aan de hand van de demografische gegevens kunnen stellen dat het verstandiger is iemand binnen de eigen gelederen als huisstijlprojectleider aan te wijzen. En niet een ervaren branding consultant zoals zo vaak gebeurt volgens Hanksinon, et al. (2007). Echter is dit alleen gebaseerd op demografische gegevens en is er geen rekening gehouden met specialistische kennis en ervaring van huisstijlmanagement en -implementatie.

AMBASSADEURS ZOEKEN

Aanbevolen wordt om ambassadeurs voor de nieuwe huisstijl aan te wijzen. De werknemers betrokken bij het huisstijlproject zijn zeer waarschijnlijk al geïnteresseerd aan de nieuwe huisstijl en dienen al als ambassadeur. De werknemers binnen de organisatie met een bovenmatige interesse in huisstijlen zouden goede extra ambassadeurs zijn. Zij maken geen deel uit van het huisstijlprojectteam maar kunnen wel helpen bij eventuele activiteiten en hun enthousiasme overbrengen aan hun collega's. Het is van belang deze ambassadeurs al ruim vóór de huisstijlverandering aan te wijzen en te betrekken omdat men zich vooraf een positieve mening moet vormen wat betreft de huisstijlverandering. Achteraf ambassadeurs bestaat het gevaar dat mensen de nieuwe huisstijl niet mooi vinden of dat overnemen van hun omgeving. Echter als men zich vooraf al committeert aan de nieuwe huisstijl is het onwaarschijnlijk dat men daar nog van af zal stappen omdat mensen behoefte hebben aan consistentie en dus consistent willen blijven in hun mening over bijvoorbeeld een huisstijl (Cialdini, 1993). Als men ambassadeurs in zowel de boven- als de onderstroom aanwijst kunnen beide stromen positief gevoed worden.

PROACTIEVE HOUDING

Het is van groot belang dat een huisstijlprojectteam een proactieve houding aanneemt. Ze moeten constant monitoren of er juiste informatie verspreidt word over de huisstijlverandering en of er een positieve tendens over de huisstijlverandering plaatsvindt. Gebeurt dat niet, dan dienen ze daar direct op in te spelen. Onjuiste aannames dienen direct

rechtgezet te worden om eventuele roddels te voorkomen. In het bijzonder roddels over de kosten van de huisstijlverandering dienen direct rechtgezet te worden. Constante monitoring is dus gewenst.

LITERATUURLIJST

- Alshebil, S. (2007). Consumer Perceptions Of Rebranding: The Case Of Logo Changes. Doctor of Philosophy, The University of Texas, Texas.
- Amatayakul, M. (2005). EHR? Assess readiness first. *Healthcare Financial Management*, 59(5), 112-113.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Balmer, J. M. T., & Dinnie, K. (1999). Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate Communications: An International Journal*, 4, 4, pp. 182-192.
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2000). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32(7), 256-262.
- Bartels, J., Douwes, R. M. De Jong, M. D. T., & Pruyn, A. T. H. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17(1), 49-67.
- Bennebroek Gravenhorst, K. M., Elving, W. J. L., & Werkman, R. (2006). The communication and organizational change questionnaire. Paper presented at the Paper presented at the academy of management, Honolulu, Hawaii.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some Exploration in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Communication. *Human Communication Research*, 1, 99-112.
- Birkigt, K., & Stadler, M. M. (1986). Corporate identity. Grundlagen, funktionen, fallbeispiele. [Corporate identity. Foundation, functions, case descriptions]. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Bolhuis, W. (2007). Changing looks. Internal and external effects of a corporate visual identity change. Afstudeeronderzoek, Universiteit Twente, The Netherlands.
- Boonstra, J. J. (2002). Lopen over water. Amsterdam Amsterdam University Press.
- BrandSense. (2010). Corporate Visual Identity Management College 1: Huisstijl Enschede.
- British Design Council. (2004). Corporate Visual Identity Management College 1: Huisstijl Enschede.
- ChristenUnie. (2010). Partij. Algemeen. Retrieved from <http://www.christenunie.nl/nl/algemeen>
- Cialdini, R. B. (1993). Influence: Science and Practice. New York: HarperCollins.
- Daly, A., & Moloney, D. (2004). Managing Corporate Rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(1/2), 30-36.
- De Bruijn, H., Ten Heuvelhof, E., & In 't Veld, R. (1998). Procesmanagement, over procesontwerp en besluitvorming. Schoonhoven: Academic Service.
- De Gilder, D., Van den Heuvel, H., & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*(10), 95-105.
- De Ridder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*(14), 20-30.
- De Ridder, J. A. (2005). Doelen van interne communicatie. In B. van Ruler, W. Elving, P. Verhoeven, B. van den Hooff & E. Smit (Red.), *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Amsterdam: Boom.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging a "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Dowling, G. R. (1996). Corporate Identity Traps. Australian Graduate School of Management Working Paper, February, 96 - 002.
- Ellemers, N. (2000). Betrokkenheid bij het werk: Een kwestie van verstand of gevoel? *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*(55), 306-319.
- Elving, W. J. L. (2005). Communication and organisational change. *Corporate Communications: an International Journal*, 10, 129-138.
- Elving, W. J. L. (2007). Imparting the change-message. *Communication Director*, 1, 32-35.
- Elving, W. J. L., & Bennebroek Gravenhorst, B. K. (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen. *Communicatie en organisatieverandering*, 33(4), 317 - 329.
- Exact. (2011) Retrieved 20/1, 2011, from <http://www.exact.com/nl/nl/over-exact/het-bedrijf/>
- EyeOpener. (2010). Corporate Visual Identity Management College 1: Huisstijl. Enschede.
- Fontenot, J. C., & Scott, C. R. (2000). Correlates of organizational identification moderated by measurement scale, organizational type, and publication date: A meta-analysis. Paper presented at the Paper presented at the 50th Annual Convention of the ICA, Acapulco, Mexico.
- Gemeente Oldenzaal. (2011) Retrieved 15/12, 2010, from <http://www.oldenzaal.nl/>
- Gemeente Sluis. (2011) Retrieved 14/1, 2010, from <http://www.gemeentesluis.nl/>
- Gemeente Winterswijk. (2011) Retrieved 5/1, 2010, from http://www.winterswijk.nl/Configuratie/Quicklinks_1/Home
- Hankinson, P., Lomax, W., & Hand, C. (2007). The five factor in re-branding organizations: its effects on staff knowledge, attitudes and behaviour in UK charities. *Journal of Product and Brand Management*, 16(4), 236-246.
- Hanson. (1996). Educational administration and organizational behaviour. Boston: Allyn and Bcon.
- Harkema, M. M., & Reinhoudt, M. (2010, 12/2010). [Persoonlijk interview].
- Hawkins, S. A., & Hastie, R. (1990). Hindsight: biased judgments of past events after outcomes are known. *Psychol Bull*(107), 311-327.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*(87), 474-487.

- Holland Casino. (2011). Over ons. Retrieved 5/1, 2011, from http://www.hollandcasino.nl/corporate/NL/over_holland_casino/Home/Over+Ons.htm
- Ind, N. (1997). *The Corporate Brand*. London: Kogan Page.
- Ind, N. (2004). *Living the Brand*, 2nd ed. London: Kogan Page.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055-1080.
- Kuhlmann, M., & Hoogendoorn, B. (2008). *Implementatiekunst, gids voor realistisch veranderen* (1 ed.). Schiedam: Scriptum.
- Margulies, W. (1977). Make the most of your corporate identity. *Harvard Business Review*, 66-77.
- Marsman, D. (2011, 01/2011). [Persoonlijk interview].
- Medicine, I. o. (1999). *Ensuring quality cancer care* Washington, DC: National Academy Press.
- Medicine, I. o. (2000). *To err is human*. Washington, DC: National Academy Press.
- Medicine, I. o. (2001). *Crossing the quality chasm*. Washington, DC: National Academy Press.
- Melewar, T. C., Hussey, G., & Srivoravilai, N. (2005). Corporate visual identity: The re-branding of France Télécom. *Brand Management*, 12(5), 379-394.
- Melewar, T. C., & Saunders, J. (1998). Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 538-550.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*(1), 61-89.
- Mul, S. (2010, 12/2010). [Persoonlijk interview].
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2004). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40 (47/48), 803-824.
- NykampNyboer. (2011) Retrieved 20/1, 2011, from <http://www.nykampnyboer.com/nl/index.php/over-ons>
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*. Thames.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS* (4th ed.): Open University Press.
- Peeters, R. (2006). *Extreme brand makeover; het proces van rebranding onderzocht*. Afstudeeronderzoek, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations, a social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*(4), 227-246.
- Reusink, E. (2010, 12/2010). [Persoonlijk interview].
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Roos, E. (2000). *Onderzoek naar opvattingen over huisstijl en beleid ten aanzien van huisstijloperaties*. Afstudeeronderzoek, Universiteit Twente, Enschede.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An Introduction. *American Psychologist*(55), 5-14.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Smith, M. E. (2002). Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41(41), 26-33.
- Stol, H. (2005). Een boekje over huisstijl. Een boekje over huisstijl. Retrieved from <http://users.ncrvnet.nl/hstol/pdf/huisstijlboekje.pdf>
- Stuart, H., & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management*, 16(4), 472-482.
- Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science*, 22(1), 22-41. doi: 10.1287/orsc.1090.0520
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110. doi: 10.1108/02683940410526082
- Van den Bosch, A. L. M. (2000). *Huisstijlmanagement: de verankering van de huisstijl in de organisatie*. Alpen aan den Rijn - Diegem: Samson.
- Van den Bosch, A. L. M., De Jong, M. D. T., & Elving, W. J. L. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: an International Journal*, 10(12). 108-116.
- Van der Zande, M. (2010, 8/2010). [Persoonlijk interview].
- Van Enk, P., & Van Wijngaarden, R. (2010, 9/2010). [Persoonlijk interview].
- Van Es, R. (2008). *Veranderdiagnose, de onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Van Riel, C. B. M., & Van den Ban, A. (2001). The added value of corporate logos: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 428-440.
- Van Vuuren, M., & Elving, W. J. L. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An international journal*, 13, 349-359.
- Vlot, C. (2010, 9/2010). [Persoonlijk interview].
- Walsh, M. F. (2005). Consumer response to logo shape redesign: the influence of brand commitment. University of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1). doi: 10.1186/1748-5908-4-67
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. Y. D. (2008). Review: Conceptualization and measurement of organizational readiness for change. A review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379-436. doi: 10.1177/1077558708317802
- Woods, S. A., & Hampson, S. E. (2005). Measuring the big five with single items using a bipolar response scale. *European Journal of Personality*, 19(5), 373-390. doi: 10.1002/per.542
- Zajonc, R. B. (1968). The Attitudinal Effects of Mere Exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1-27.

Einde.

