



“Is dat *niet* het logo van onze organisatie?”

“ Welke factoren zijn van invloed op de mate van afwijken door werknemers van de voorgeschreven huisstijlrichtlijnen van een organisatie? ”

Paulien A. Bakker

Masterscriptie
Communicatiewetenschap
Universiteit Twente
Maart 2011

‘Is dat *niet* het logo van onze organisatie?’

Welke factoren zijn van invloed op de mate van afwijken door werknemers van de voorgeschreven huisstijlrichtlijnen van hun organisatie?

Student: Paulien Bakker
Studentnummer: s0092142
Studie: Communicatiewetenschap,
Universiteit Twente

Begeleiders: Wendy Bolhuis
Menno de Jong

Opdrachtgever: Gemeente Den Haag
Externe begeleiders: Kirsten ter Halle/ Bart Singeling
Kasper Heijting

Contactgegevens
student: Miquelstraat 124
2522 KV Den Haag
bakker.paulien@gmail.com
06-33729833

Contact gegevens
opdrachtgever: Gemeente Den Haag
Bestuursdienst
Directie Communicatie
Postbus 12 600
2500 DJ Den Haag

Samenvatting

Doel: Waarom wijken werknemers af van de voorgeschreven huisstijlrichtlijnen van hun organisatie? Er is een brug gebouwd tussen de huisstijlmanagement literatuur en de literatuur op het gebied van *organizational misbehaviour*. Wanneer de organisatie weet waarom werknemers afwijken, dan weet zij ook waar zij op moet letten als zij de consistentie van de huisstijl verbeteren.

Methode: Er zijn twee studies uitgevoerd om redenen te achterhalen waarom mensen afwijken: een kwalitatieve studie (interviews) en een kwantitatieve studie (online vragenlijst). In de kwalitatieve studie is naar voorbeelden gevraagd waarbij werknemers afgeweken hebben en waarom zij afgeweken hebben. In de online vragenlijst zijn de volgende factoren getoetst op hun relatie met de mate van afwijken: identificatie, de huisstijlcultuur, het gedrag van managers, de persoonlijkheid van werknemers, de waardering van de huisstijl, de bruikbaarheid van de richtlijnen en tot slot het belang dat werknemers hechten aan een eenduidige huisstijl.

Bevindingen: De belangrijkste reden tot afwijken uit de beide studies blijkt de bruikbaarheid van de huisstijlrichtlijnen. Uit de interviews blijkt dat het vaak lastig is om goed te werken met de richtlijnen, ze zijn niet aanwezig en/ of niet duidelijk genoeg. Naast deze huisstijlafhankelijke factoren wijken werknemers vaak af om persoonafhankelijke factoren. Werknemers vinden de huisstijl niet mooi of willen zich graag onderscheiden van de rest van de organisatie door bepaalde elementen van de huisstijl aan te passen.

De data van de vragenlijst geeft aan dat naast de bruikbaarheid ook de huisstijlcultuur en de voorbeeldfunctie van het management de mate van afwijken beïnvloeden. Hoe meer hulp geboden wordt en hoe meer belang er aan de naleving van de richtlijnen gehecht wordt door de werknemers en de organisatie, des te minder werknemers afwijken van de richtlijnen. Tot slot wijken werknemers vaker af wanneer zij de huisstijl negatiever beoordelen.

Beperkingen: De studies zijn beiden van verkennende aard. Er hebben bij beide studies te weinig respondenten en te weinig organisaties meegewerkt om harde conclusies te kunnen geven.

Praktische implicaties: Dit onderzoek geeft praktische handvatten aan organisaties hoe zij de consistentie van hun huisstijl kunnen verbeteren. Door goed stil te staan bij huisstijlrichtlijnen zelf (de bruikbaarheid, de duidelijkheid en de aanwezigheid van richtlijnen) kunnen organisaties veel winst behalen op de consistentie van hun huisstijl. De organisatie moet het werknemers zo makkelijk mogelijk maken om de huisstijl goed toe te kunnen passen. Wanneer de organisatie waarde hecht aan de naleving van de richtlijnen, zullen ook de werknemers zelf het belang inzien. De praktische insteek van het onderzoek geeft organisaties direct een aantal duidelijke handvaten hoe zij de mate van afwijken door werknemers kunnen reduceren (en daarmee de consistentie van hun huisstijl kunnen verbeteren).

Toekomstig onderzoek: Toekomstig onderzoek kan zich richten op de huisstijlafhankelijke factoren. Aan welke praktische voorwaarden moet een huisstijl voldoen om goed gebruikt te worden door de werknemers? Uit dit onderzoek blijkt dat er op dat vlak veel winst behaald kan worden als het gaat om de mate van afwijken door werknemers/ de consistentie van een huisstijl.

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Hoofdstuk 1: Introductie	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Onderzoeksvraag	9
1.3 Belang van het onderzoek	10
1.3.1 Wetenschappelijk belang	10
1.3.2 Praktisch belang	10
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	11
2.1 Corporate branding	11
2.2 Huisstijl	11
2.2.1 Huisstijlconsistentie door management	12
2.2.2 Gedragsmotivatie bij huisstijlmanagement	12
2.3 Gedragsmotivatietheorieën	13
2.4 Organizational misbehavior	13
2.5 Verschillende vormen van OMB	14
2.5.1 Typologie van OMB	15
2.5.2 Typologie motieven OMB	15
2.5.3 Motieven OMB in de literatuur	16
2.6 Motieven OMB en huisstijlmanagement	16
2.6.1 Organisatieklimaat	17
2.6.2 Management	17
2.6.3 Persoonlijkheidskenmerken	17
2.6.4 Identificatie	18
2.6.5 Demografische gegevens	18
2.7 Onderzoeksmodel	18
Hoofdstuk 3: Methode	21
3.1 Onderzoeksstrategie	21
3.2 Organisaties	21
3.3 Studie 1	22
3.3.1 Onderzoeksinstrument	22
3.3.2 Respondenten	22
3.3.3 Analyse	22
3.4 Studie 2	22
3.4.1 Onderzoeksinstrument	23
3.4.2 Respondenten	26
3.4.3 Analyse	27

Hoofdstuk 4: Resultaten studie 1	29
4.1 Redenen tot afwijken	29
4.1.1 Huisstijlafhankelijke factoren	29
4.1.2 Persoonsafhankelijke factoren	30
4.1.3 Huisstijlmanagement afhankelijke factoren	31
4.2 Suggesties voor vermindering afwijken	31
4.2.1 Huisstijlmanagement	31
4.2.2 Draagvlak creëren	32
4.2.3 Richtlijnen/ bruikbaarheid	33
4.3 Vergelijking organisaties	33
4.3.1 Huisstijlafhankelijke factoren	33
3.3.2 Persoonsafhankelijke factoren	34
3.3.3 Huisstijlmanagement afhankelijke factoren	34
 Hoofdstuk 5: Resultaten studie 2	 35
5.1 Gerapporteerde mate van afwijken, waargenomen en daadwerkelijke consistentie	35
5.2 Invloed demografische gegevens	35
5.3 Toetsing onderzoeksmodel	36
5.3.1 Correlatieanalyse	36
5.3.2 Meervoudige regressieanalyse	36
5.3.3 Stapsgewijze regressieanalyse	40
5.4 Vergelijking organisaties	40
5.3.1 Vergelijking mate van afwijken	40
5.3.2 Vergelijking onafhankelijke factoren	40
 Hoofdstuk 6: Conclusies & aanbevelingen	 43
6.1 Belangrijkste redenen tot afwijken	43
6.2 Overige redenen tot afwijken	44
6.3 Management implicaties	45
6.4 Vergelijking organisaties	47
 Hoofdstuk 7: Discussie	 49
7.1 Terugkoppeling naar de literatuur	49
7.1.1 Afwijken van de huisstijlrichtlijnen als OMB	49
7.1.2 Huisstijlmanagement	50
7.2 Beperkingen onderzoek	50
7.2.1 Afhankelijke variabele	
7.2.2 Onafhankelijke variabelen	50
7.2.2 Verdeling respondenten	52
7.2.3 Toetsingsmethode model	52
 Literatuurlijst	 53
 Bijlagen	 57
A Interviewschema	57
B Online vragenlijst	58
C Schematische uitwerken redenen tot afwijken uit interviews	61

Hoofdstuk 1

Introductie

In dit hoofdstuk:

- 1.1 Aanleiding
- 1.2 Onderzoeksvraag
- 1.3 Belang van het onderzoek
 - 1.3.1 Wetenschappelijk belang
 - 1.3.2 Praktisch belang

Door de jaren heen is er bij de gemeente Den Haag een wildgroei van communicatie-uitingen ontstaan. Er wordt vaak afgeweken van de huisstijlrichtlijnen door andere kleuren, lettertypen of vlakverdelingen toe te passen. Dit schaadt de consistentie van het merk. De gemeente heeft besloten het merk weer consistent naar buiten toe te willen communiceren. Een belangrijke vraag die hierbij oprijst is 'Hoe bereiken we deze consistentie?'. Er is in dit onderzoek vanuit een gedragswetenschappelijk perspectief gekeken naar deze vraag, met als kern 'Waarom is de inconsistentie ontstaan?'. Als je weet wat het probleem veroorzaakt, dan weet je ook waar je de oplossingen moet gaan zoeken.

1.1 AANLEIDING

De gemeente Den Haag is één van de vele organisaties die problemen heeft met het consistent uitdragen van het merk. Het consistent uitdragen van een merk heeft dan ook wel wat voeten in de aarde. Vaak zijn verschillende taken en verantwoordelijkheden belegd bij verschillende functies en afdelingen. Daarnaast zijn ook veel externe partijen betrokken bij de huisstijl. Werknemers besteden bijvoorbeeld de vormgeving van veel communicatiemiddelen uit aan externe partijen. Een geheel correcte toepassing van de huisstijl wordt hierdoor niet altijd bereikt. Organisaties verliezen het overzicht en er ontstaat een wildgroei van uitingen.

Organisaties geven jaarlijks grote hoeveelheden geld uit aan het onderhouden van hun huisstijl. Waarom is de consistentie van een huisstijl zo belangrijk? De huisstijl van een organisatie bepaalt mede de identiteit en het imago van de organisatie en daarmee haar concurrentiepositie. Een inconsistente huisstijl wekt de indruk dat de organisatie haar zaken niet op orde heeft of dat de organisatie geen visie heeft. Een dergelijk imago doet afbreuk aan de concurrentiepositie, de betrouwbaarheid en de kwaliteit. Hoe komt het dat het ene organisatie wel lukt de huisstijl consistent door te voeren en de andere organisatie niet? Welke factoren zijn van invloed op de consistentie van een huisstijl?

1.2 ONDERZOEKSVRAAG

Organisatieprocessen worden vaak top-down besloten en ingericht. Besluiten worden meestal genomen op basis van de kennis die aanwezig is binnen het topmanagement, zonder de kennis vanuit de uitvoerende krachten te benutten. De heersende kennis onder de uitvoerende werknemers kan echter bijdragen aan het reduceren van onduidelijkheid en/of weerstand over de gemaakte besluiten. Hetzelfde geldt voor huisstijlmanagement. Het topmanagement besluit hoe de huisstijl eruit gaat zien en hoe deze gebruikt moet worden door de werknemers. Bij de toepassing van de huisstijl kunnen er zich verschillende problemen voordoen, waarvan het management niet op de hoogte is. Door met de uitvoerende krachten in gesprek te gaan, kan inzicht verkregen worden in het proces waarom zij doen wat zij doen. Managers weten dan welke zaken belangrijk gevonden worden door de werknemers en waarom zij zich niet houden aan de richtlijnen van een huisstijl. Zoals eerder gezegd, als je weet wat het probleem veroorzaakt, dan weet je ook waar je de oplossingen moet gaan zoeken.

In de definitie van huisstijlmanagement door Van den Bosch (2000) staat de naleving van de huisstijlrichtlijnen door de werknemers en leveranciers centraal. Dezelfde naleving staat ook in dit onderzoek centraal. Wat drijft mensen om de richtlijnen van hun organisatie niet na te leven? Vanuit gedragswetenschappelijk perspectief is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke factoren zijn van invloed op de mate van afwijken door werknemers van de voorgeschreven huisstijlrichtlijnen van een organisatie?

Het doel van een consistente huisstijl is het creëren van herkenbaarheid voor het publiek. Herkenbaarheid beïnvloedt het imago, en daarmee onder andere het welzijn van de organisatie. Deze herkenbaarheid en het welzijn wordt belemmerd als werknemers zich niet houden aan de huisstijlrichtlijnen van de organisatie. De literatuur definieert

gedrag dat het welzijn van de organisatie schaadt als *organizational misbehaviour* (OMB). Het theoretisch kader beschrijft dit begrip en gaat in op redenen die in de literatuur genoemd worden voor ongewenst gedrag in organisaties. Naar aanleiding hiervan is een deelvraag opgesteld:

Welke redenen tot ongewenst gedrag in organisaties uit de literatuur zullen ook kunnen gelden voor het afwijken van de voorgeschreven huisstijlrichtlijnen van een organisatie en wat is/zijn de relaties hiertussen?

De ene organisatie lukt het wel een consistente huisstijl door te voeren, de andere organisatie heeft hier problemen mee. Gelden de factoren die in dit onderzoek onderzocht zijn voor iedere organisatie of zijn er grote verschillen te zien? Door inzicht te krijgen in de overeenkomsten en verschillen kunnen uitspraken gedaan worden over welke factoren waarschijnlijk belangrijker zijn dan andere factoren. Een tweede deelvraag is opgesteld:

In hoeverre zijn de factoren die van invloed zijn op de mate van afwijken door werknemers van de voorgeschreven huisstijlrichtlijnen organisatie afhankelijk?

1.3 BELANG VAN HET ONDERZOEK

De bijdrage van dit onderzoek voor de wetenschap is tweeledig. Het heeft zowel een wetenschappelijk belang als een praktisch belang.

1.3.1 WETENSCHAPPELIJK BELANG

Een belangrijke bijdrage van dit onderzoek op het gebied van huisstijlmanagement is het perspectief waaruit het uitgevoerd is. Tot nu toe is huisstijlmanagement altijd vanuit de top bekeken. Hoe zien de managers het huisstijlmanagement? Dit onderzoek benadert het probleem vanuit de werknemers. Wat motiveert hen om af te wijken van de huisstijlrichtlijnen van de organisatie?

Daarnaast levert dit onderzoek een bijdrage in de wetenschap over *organizational misbehaviour* (OMB). OMB is gedrag van leden van de organisatie die het welzijn van de organisatie (en haar stakeholders) schaadt. Het gegeven theoretisch raamwerk biedt inzicht in bestaande definities van OMB en het speelt in op de tekortkomingen van het huidig onderzoek naar OMB. Veel onderzoekers nemen de duizenden vormen van wangedrag in organisaties samen in één begrip, waarbij appels met peren vergeleken worden. De focus van dit onderzoek is het inzicht verkrijgen in de gedragsmotieven van een specifiek soort OMB; het zich niet houden aan de huisstijlrichtlijnen van een organisatie. Organisaties die kampen met een vergelijkbare soort van OMB, verkrijgen specifiekere kennis om het probleem op te lossen. Hiermee ligt een nauw verband met het praktische belang van het onderzoek.

1.3.2 PRAKTISCH BELANG

Veel organisaties ondervinden problemen bij het consistent

toepassen van de huisstijl. Het is voor deze organisaties erg interessant te weten welke motieven een rol spelen bij werknemers om de huisstijlrichtlijnen niet na te leven. Wanneer men weet wat de werknemers motiveert tot bepaald gedrag, dan kan de organisatie hier makkelijker op inspelen. De gemeente Den Haag is één van de organisaties waar de huisstijl inconsistent wordt toegepast. Het praktisch belang wordt versterkt door de vraag vanuit de gemeente om dit onderzoek uit te voeren.

Hoofdstuk 2

Theoretisch kader

In dit hoofdstuk:

2.1 Corporate branding

2.2 Huisstijl

2.2.1 Huisstijlconsistentie door management

2.2.2 Gedragsmotivatie bij huisstijlmanagement

2.3 Gedragsmotivatietheorieën

2.4 Organizational misbehavior

2.4.1 Huisstijl inconsistentie als OMB

2.5 Verschillende vormen van OMB

2.5.1 Typologie van OMB

2.5.2 Typologie motieven OMB

2.5.3 Motieven OMB in de literatuur

2.6 Motieven OMB en huisstijlmanagement

2.6.1 Organisatieklimaat

2.6.2 Management

2.6.3 Persoonlijkheidskenmerken

2.6.4 Identificatie

2.6.5 Demografische gegevens

2.7 Onderzoeksmodel

Consistent zijn in je communicatie met je stakeholders is als organisatie belangrijk. Dit onderzoek kijkt naar de visuele consistentie van communicatie-uitingen van organisaties als onderdeel van de visuele identiteit, de huisstijl. Welke redenen hebben werknemers om af te wijken van de huisstijlrichtlijnen van de organisatie? Het theoretisch kader gaat ter beantwoording van deze vraag in op literatuur over organizational misbehaviour (OMB). De motieven tot ongewenste gedrag op de werkvloer worden in dit hoofdstuk in verband gebracht met het afwijken van de huisstijlrichtlijnen van een organisatie als ongewenst gedrag. In paragraaf 2.6 staan de hypothesen die op basis van de literatuur gesteld zijn en in dit onderzoek getoetst worden.

2.1 CORPORATE BRANDING

Het doel van corporate branding is het verschil maken. Organisaties moeten zich profileren met hun eigen unieke kenmerkende karakteristieken, ook wel de corporate identiteit genoemd (Van Riel & Balmer, 1997; Whetten & Godfried, 1998 in Van Riel & Van den Ban, 2001; Balmer, 2001). Je moet als organisatie opvallen tussen de concurrentie in een markt met een toenemende homogeniteit aan producten (Harris & Chernatony, 2001; Hatch & Schultz, 2003; SilvaRojas & Roast, 2006). De organisatie moet kijken naar haar kerncompetenties en externe kansen, maar tegelijkertijd ook haar interne activiteiten integreren tot er een consistent beeld uitgedragen kan worden naar de stakeholders (Harris & Chernatony, 2001). Deze sterke differentiatie draagt bij aan het binden en aan het opbouwen van relaties tussen bijvoorbeeld de overheid en de burger (PM, 2009).

De corporate identiteit komt voort uit de communicatie, het gedrag en de symboliek van de organisatie (Birkigt & Stadler, 1986). Hetgeen waar de organisatie het meeste invloed op kan uitoefenen om de corporate identiteit te communiceren met de stakeholders is de symboliek, oftewel de visuele identiteit van de organisatie (Melewar &

Saunders, 1989 en 1999; Van den Bosch, 2005). Deze visuele identiteit is echter grotendeels afhankelijk van het gedrag van de werknemers, wat het cruciaal maakt om te kijken hoe het gedrag van werknemers in overeenstemming gebracht kan worden met de gewenste waarden van een organisatie (Harris & Chernatony, 2001).

2.2 HUISSTIJL

Zojuist is gezegd dat de visuele identiteit, oftewel de huisstijl van een organisatie, een belangrijk middel is voor organisaties om hun corporate identiteit uit te dragen naar de stakeholders. Ook Olins (1986 in Baker, 1989), Schechter (1993), Van Riel, Van den Ban & Heijmans (2001), Van den Bosch (2005) en Byrom & Lehman (2007) geven dit als belangrijkste functie van een huisstijl. Het communiceren van de identiteit helpt een organisatie bij de differentiatie van haar concurrentie (Schmitt, 1995; Melewar, Hussey & Srivoravilai, 2005; SilvaRojas & Roast, 2006).

De huisstijl geeft het bestaansrecht van een organisatie weer (Dowling, 2001; Van den Bosch, 2005) en bestaat doorgaans uit de naam, het logo, de typografie en het kleurenpalet (Dowling, 1994 in Baker & Balmer, 1997; Melewar, Hussey & Srivoravilai, 2005; Van den Bosch, De Jong & Elving, 2006). Het draagt bij aan de zichtbaarheid en de herkenbaarheid van een organisatie (Balmer and Gray, 2000; Dowling, 2001; Hatch & Schultz, 2003; Fombrun and Van Riel, 2004 in Van den Bosch, 2005) en het helpt bij de imagovorming bij verschillende stakeholdergroepen (Dowling, 2001; Hatch & Schultz, 2003; Van den Bosch, 2005). De huisstijl kan ook als een intern marketinginstrument gebruikt worden om bij te dragen aan de identificatie van werknemers met de organisatie (Dutton, Dukerich, Harquail, 1994; Van den Bosch, Elving & De Jong, 2006). Uit deze verschillende functies blijkt dat de huisstijl een belangrijk strategisch instrument is voor een organisatie, zowel intern als extern. Het dient om deze reden goed gemanaged te worden.

2.2.1 HUISSTIJLCONSISTENTIE DOOR MANAGEMENT

Wil communicatie doeltreffend zijn, dan moet communicatie consistent zijn (Bernstein, 1986; Schultz, Tannenbaum & Lauterborn, 1994 in Van Riel & Balmer, 1997). Harris & Chernatony (2001) gaven al aan dat het uitdragen van een consistent beeld belangrijk is bij corporate branding. De verschillende uitingen moeten dezelfde boodschap communiceren en elkaar versterken. Consistentie vergroot niet alleen de zichtbaarheid en de herkenbaarheid van een organisatie, maar het oefent ook invloed uit op het imago en de reputatie van een organisatie (Van den Bosch, De Jong & Elving, 2005; Hatch & Schultz, 2003). Te veel verschillende visuele uitingen kunnen door het publiek opgepakt worden als focusloos (Van den Bosch, Elving & De Jong, 2006).

Zoals al kort gezegd, is de visuele identiteit bij veel uitingen afhankelijk van het gedrag van werknemers. Om een consistent en herkenbaar beeld te vormen bij consumenten is het daarom belangrijk vast te leggen hoe de huisstijl gebruikt moet worden (Melewar & Saunders, 1998). Van den Bosch (2000, p.19) zegt dat huisstijlmanagement "... kan worden gezien als een organisatieproces met als doel dat mensen uit de organisatie, en leveranciers, zich houden aan de voorgeschreven procedures en richtlijnen van de huisstijl." Het is de taak van het management ervoor te zorgen dat werknemers zich houden aan de voorgeschreven procedures en richtlijnen van de huisstijl.

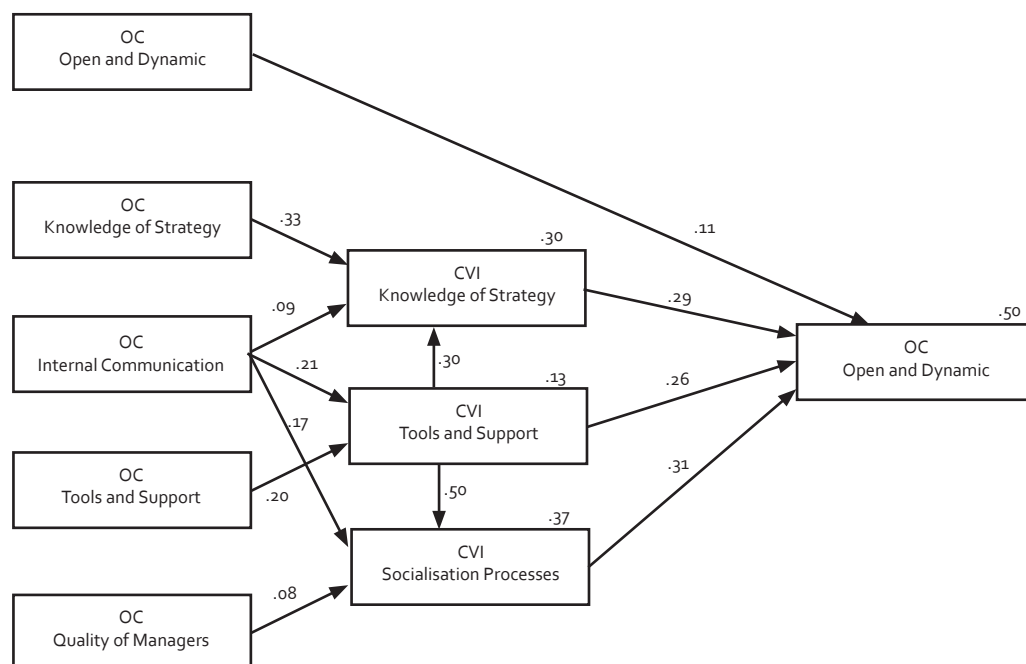
Welke factoren hebben invloed op de consistentie van een huisstijl? Onderzoek hiernaar is uitgevoerd door Van den Bosch, De Jong & Elving (2004). Belangrijke voorspellers voor een consistente huisstijl zijn de voorbeeldfunctie van managers, het hebben van up-to-date huisstijlrichtlijnen, een huisstijlmanager en het hebben van een *preferred*

suppliers lijst, toegang tot huisstijlrichtlijnen voor iedereen en het introduceren van de huisstijl bij nieuw personeel. Hoe meer maatregelen gebruikt worden in een organisatie, des te hoger de consistentie zal zijn. Van den Bosch, Elving & De Jong (2006) constateren dat de kennis van de strategie, ondersteuning en middelen en het socialisatieproces als kenmerken van huisstijlmanagement een directe invloed hebben op de consistentie van een huisstijl. Van de onderzochte organisatiekenmerken blijkt enkel de cultuur een directe invloed op de consistentie te hebben. De overige onderzochte organisatiekenmerken hebben een indirecte invloed op de consistentie van een huisstijl. Een overzicht van de resultaten is terug te vinden in het model in Figuur 1.

2.2.2 GEDRAGSMOTIVATIE BIJ HUISSTIJLMANAGEMENT

Uit de resultaten van de onderzoeken van Van den Bosch, De Jong & Elving (2004) en Van den Bosch, Elving & De Jong (2006) blijkt dat de cultuur en het gedrag van werknemers belangrijke aspecten zijn voor een consistente huisstijl. Het is voor een organisatie dus zinvol stil te staan bij haar cultuur en hoe zij deze cultuur kan beïnvloeden om bij te dragen aan de corporate branding (Hatch & Schultz, 2003).

Corporate branding kan gezien worden als één van de kerndoelen van een organisatie. Het behalen van organisatiedoelen is in grote mate afhankelijk van het gedrag van werknemers. Betrokkenheid is hierbij een belangrijk aspect. Het zich niet betrokken voelen bij een organisatie leidt tot het niet bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen (Kiriakidou & Millward, 2000). Om invloed te kunnen uitoefenen op het gedrag van werknemers, is het belangrijk te weten wat de motieven zijn van werknemers om zich te gedragen zoals zij doen.



Figuur 1. AMOS Model van organisatie- en CVI management kenmerken en de invloed van deze kenmerken op de consistentie van een CVI (Van den Bosch, Elving & De Jong, 2006)

Wanneer een manager weet wat zijn personeel motiveert dan heeft hij het sterkste instrument in handen (De Winne, 2005). Er wordt daarom dieper ingegaan op het (werkgerelateerde) gedrag van werknemers en hoe deze in het kader van huisstijlmanagement beïnvloed kan worden.

2.3 GEDRAGSMOTIVATIETHEORIEËN

Eén van de eerste theorieën over het gedrag van mensen, de law of effect, stelt dat het gedrag wordt bepaald door de consequenties ervan (Thorndike, 1911 in Pinder, 2008). Hierbij zorgen beloningen vaak voor een herhaling van het gedrag, terwijl straffen zorgen voor vermindering van het gedrag. Controle staat hierbij centraal. Ervan uitgaand dat de law of effect ook werkt bij huisstijlmanagement, zullen werknemers eerder afwijken van de huisstijlrichtlijnen wanneer er geen controle plaatsvindt en ze niet 'gestraft' worden voor hun gedrag.

Een andere invalshoek is dat mensen zich gedragen naar aanleiding van hun aangeboren potenties (e.g. Maslow, 1943, 1954 en Rogers, 1959 in Pinder, 2008). Levy (1970) en Walter & Marks (1981, in Pinder, 2008) zien gedrag als een functie van de waargenomen realiteit door werknemers. Deze theorieën onderscheiden hier zowel interne als externe motieven van gedrag. Pinder (2008, p.189) geeft een definitie van werkmotivatie waarin dit onderscheid terug komt:

“Work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity and duration.”

De interne motieven tot gedrag kunnen variëren van emoties, behoeften en genen tot verwachtingen, het zelfbeeld en persoonlijke doelen (Rietdijk, 2009). In een organisatiecontext draagt de overeenstemming tussen persoonlijke doelen en organisatiedoelen bij aan gedrag dat in lijn staat met de normen en regels van de organisatie. Staan de persoonlijke motieven onder druk, dan zal hier ook sneller afwijkend gedrag uit voortkomen (Thau, 2006). Vertaald naar huisstijlmanagement, zullen mensen die het doel 'herkenbaar zijn door een consistente huisstijl te voeren' niet of deels delen, zich minder snel conformeren aan de gestelde richtlijnen. Andere persoonlijke factoren die van invloed zijn op het succesvol voltooien van een taak worden gegeven door Atkinson (1964 in Pinder, 2008): de persoonlijke prestatiedrift, de (waargenomen) moeilijkheid van een taak en de intrinsieke beloning bij het voltooien van een taak.

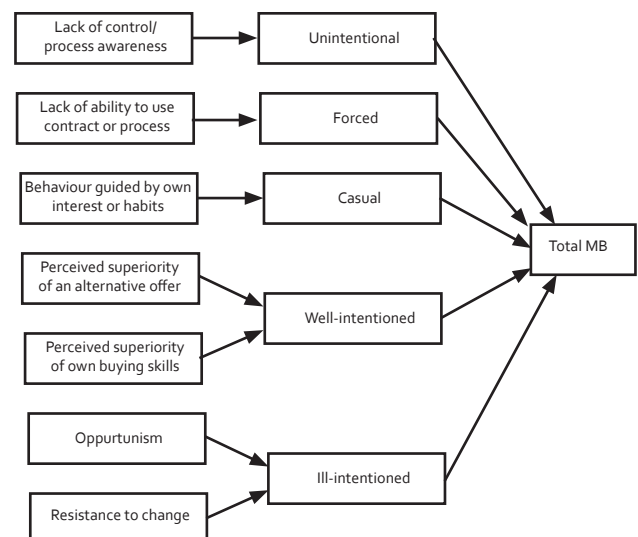
De controle van de law of effect theorie maakt onderdeel uit van de externe factoren die invloed hebben op het gedrag van mensen. Andere externe invloeden zijn bijvoorbeeld macht, cultuur en normen (Rietdijk, 2009). Parker, Wall & Cordery (2001) geven een onderscheid tussen factoren waar de organisatie zelf veel invloed op kunnen uitoefenen (managementstijl, technologie, de aard van de werkzaamheden, hr praktijken, strategie, de geschiedenis en

de cultuur) en factoren waar zij in mindere mate invloed op hebben. Gedacht kan worden aan een onzekere omgeving, vraag vanuit de klanten en financiële omstandigheden. De zojuist behandelde theorieën duiden erop dat zowel interne als externe factoren van invloed zijn op het zich wel of niet houden aan de huisstijlrichtlijnen van een organisatie. In de komende paragrafen wordt hier dieper op ingegaan door een verband te leggen tussen het afwijken van de huisstijlrichtlijnen en *organizational misbehaviour*.

2.4 ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOUR

Wanneer in de literatuur gesproken wordt over afwijkend gedrag in organisaties, dan gaat het vaak over *organizational misbehaviour* (OMB). Deze paragraaf legt uit wat OMB precies inhoudt en waarom het afwijken van de huisstijlrichtlijnen gezien kan worden als een vorm van OMB. Paragraaf 2.5 en 2.6 gaan in op de verschillende vormen van OMB en de verschillende motieven die ten grondslag liggen aan OMB. In paragraaf 2.7 worden een aantal motieven uitgelicht waarvan verwacht wordt dat zij van grote invloed zijn op het huisstijlgebruik van werknemers.

OMB betreft gedrag in organisaties dat individuele prestaties beïnvloedt of de effectiviteit van een organisatie ondermijnt (Hollinger & Clark 1982 in Lau, Au & Ho, 2003). Robinson & Bennett (1995) trekken de definitie breder en geven aan dat het gaat om gedrag dat de organisatienormen schendt en daarmee het welzijn van de gehele organisatie, haar leden of beiden. Griffin & Lopez (2005 in Southey, 2010) voegen hier stakeholders aan toe. Het belangrijkste uitgangspunt is dat OMB de organisatie (en haar stakeholders) schaadt (Robinson & Bennet, 1995 in



Figuur 2. Verschillende vormen van maverick buying en de motieven (Karjalainen, Kempainen & Van Raaij, 2009)

Bechtoldt en collega's, 2007; Spector & Fox, 2002; Marcus & Schuler, 2004; Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2006). Robinson & Bennett (1995) stellen drie voorwaarden op voor OMB: 1) het gedrag moet vrijwillig zijn (de motivatie ontbreekt om zich aan regels te houden of mensen worden gemotiveerd om de regels te overtreden); 2) het gedrag moet de regels en/ of normen van de organisatie schenden; en 3) het gedrag moet schadelijk zijn voor de organisatie. Vardi & Wiener (1996) en Sacket (2002) definiëren OMB als elke intentionele actie van leden van de organisatie die de kernwaarden van een organisatie of maatschappelijke waarden schendt. Karjalainen, Kempainen & Van Raaij (2009) hebben in hun onderzoek naar een specifieke vorm van OMB (maverick buying) echter aangetoond dat het ook kan gaan om niet-intentionele gedragingen (zie Figuur 2). Wanneer werknemers niet weten dat er richtlijnen zijn voor bepaalde organisatieprocessen, dan handelen zij niet-intentioneel.

De definitie van OMB en de insteek van dit onderzoek veronderstelt misschien dat het bij OMB altijd gaat om negatieve uitkomsten. OMB kan echter ook leiden tot gewenste resultaten (Bennett & Robinson, 2003; Vardi & Weitz, 2004 in Southey, 2010; Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2006; Richards, 2008). Het zich niet houden aan de preferred suppliers lijst van een organisatie kan bijvoorbeeld leiden tot het sneller afhandelen van een order, terwijl het toch in strijd is met de organisatiedoelen en daarom gezien wordt als OMB. OMB is dus gedrag dat vanuit organisatieperspectief als slecht wordt gezien, terwijl het wel persoonlijke doeleinden kan dienen (e.g. Spreitzer & Sonenshein, 2004; Warren, 2003 in Lawrence & Robinson, 2007). OMB kan een middel zijn voor werknemers om bijvoorbeeld hun autonomie te behouden of om zelfrespect te creëren.

Welke vormen van OMB kunnen er onderscheiden worden? OMB omvat een zeer uiteenlopende gedragingen (Robinson & Bennett, 1995). Het kan bij OMB gaan om het stelen van organisatie-eigendommen, agressief gedrag, vandalisme en het niet opvolgen van instructies vanuit het management. Met andere woorden, OMB 'kan variëren van een moord op de werkvloer tot het nemen van 5 minuten extra pauze' (vrij vertaald van Kidder, 2005 in Andreoli & Lefkowitz, 2009). Van alle werknemers laten 33 tot 75 procent zich in met vormen van OMB als diefstal, fraude, vandalisme, sabotage of absentie (Harper, 1990 in Robinson & Bennett, 1995). Eén van de redenen waarom er veel aandacht besteed wordt aan OMB is dat OMB veel geld kost voor organisaties (e.g. Peterson, 2002; Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2006; Lawrence & Robinson, 2007). Ook oefenen verschillende vormen van OMB invloed uit op de cultuur van een organisatie.

HUISSTIJLINCONSISTENTIE ALS OMB

Ook het afwijken van de huisstijlrichtlijnen van een organisatie is een vorm van OMB. Het afwijken van de huisstijlrichtlijnen kan voortkomen uit het niet weten wat de voorgeschreven procedures en regels zijn. Daarom

wordt er in dit onderzoek gekeken naar zowel intentionele (bewuste) als niet intentionele (onbewuste) gedragingen. Daarnaast voldoet het afwijken van de huisstijlrichtlijnen van een organisatie aan de drie voorwaarden gecreëerd door Robinson & Bennett (1995). Ten eerste is het niet naleven van de huisstijl een 'vrijwillige' actie. De motivatie tot het naleven van de regels ontbreekt of de werknemers worden gemotiveerd om de regels te overtreden. Dit kan bijvoorbeeld voorkomen wanneer de richtlijnen van de huisstijl niet duidelijk zijn opgenomen in een huisstijlhandboek of wanneer werknemers zich niet bewust zijn van de huisstijlrichtlijnen. De tweede voorwaarde geeft aan dat het moet gaan om gedrag dat de regels en normen van de organisatie schendt. Het overtreden van de huisstijlrichtlijnen is tegen de regels van de organisatie in, ervan uitgaande dat organisaties aan corporate branding doen en zich met hun identiteit willen profileren op de markt. Tot slot moet het gedrag schadelijk zijn voor de organisatie. Het afwijken van de huisstijlrichtlijnen schaadt het welzijn van de organisatie, aangezien dit de zichtbaarheid en herkenbaarheid van een organisatie verkleint. Het creëren van positieve associaties bij het publiek is van grote waarde, en hier wordt dan ook veel geld aan besteed. Organisaties willen zich onderscheiden van de concurrentie. Wordt de huisstijl inconsistent doorgevoerd, dan daalt de waarde van de visuele identiteit van een organisatie en wordt dus het welzijn van de organisatie aangetast.

2.5 VERSCHILLENDE VORMEN VAN OMB

Om een overzicht te creëren van de vele vormen van OMB, gaat deze paragraaf in op verschillende typologieën van OMB. Er is bij het zoeken naar literatuur gebruik gemaakt van verschillende termen als deviant workplace behavior, counterproductive behaviour, non-compliant behaviour, dysfunctional behaviour en organizational misbehaviour (Vardi, 2001; Peterson, 2002; Karjalainen, Kempainen & Van Raaij, 2009; Southey, 2010). Na een beschrijving van



Figuur 3. Typologie OMB (Robinson & Bennet, 1995)

de typologieën van OMB, wordt verder gegaan met de verschillende motieven die voor verschillende soorten van OMB gegeven worden. Tot slot volgen de onderzoeken en literatuurstudies die OMB als algemeen begrip behandeld hebben.

2.5.1 TYPOLOGIE VAN OMB

Eén van de eerste auteurs die een gegronde typologie van OMB ontwikkeld hebben, zijn Robinson & Bennett (1995). Door twee schalen tegen elkaar uit te zetten, zijn er vier typen van OMB uit voortgekomen: production deviance, property deviance, political deviance en personal aggression. Deze typologie is deels gebaseerd op de eerdere typologie van Hollinger & Clark (1982 in Robinson & Bennett, 1995) die production deviance en property deviance onderscheidt. Deze verdeling is gebaseerd op een schaal van matige vormen van OMB tot ernstige vormen van OMB. Robinson & Bennett hebben een tweede schaal toegevoegd: OMB van intermenselijke aard tot organisatorische OMB. In Figuur 3 zijn de twee schalen (matig tot ernstig en intermenselijk tot organisatorisch) tegen elkaar uitgezet met daarbij de verschillende vormen van OMB. Production deviance

wordt door Hollinger & Clark (1982, p.333 in Robinson & Bennett, 1995) omschreven als 'gedragingen die de formeel voorgeschreven normen schenden, waarbij er minimale kwaliteit en kwantiteit van het werk nagestreefd wordt' (vrij vertaald). Het betreft relatief kleine vormen van OMB, maar wat nog steeds schadelijk is voor de organisatie. Voorbeelden zijn terug te vinden in figuur 3. Ernstige vormen van OMB gericht naar de organisatie worden property deviance genoemd. Op intermenselijk niveau wordt een onderscheid gemaakt tussen political deviance (lichte vormen van OMB) en personal aggression (ernstige vormen van OMB).

Het zich niet houden aan de huisstijlrichtlijnen van een organisatie valt onder production deviance. Het zich niet houden aan de huisstijlrichtlijnen is een vorm van OMB waarbij de werkzaamheden niet op de juiste manier uitgevoerd worden en betreft niet het schaden van tastbare eigendommen van de organisatie zoals bij property deviance het geval is. Dit onderzoek gaat met name in op onderzoeken op het gebied van production deviance om inzicht te krijgen in OMB bij huisstijlmanagement.

2.5.2 TYPOLOGIE MOTIEVEN OMB

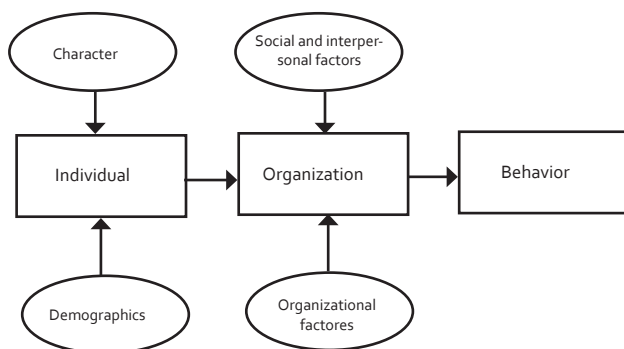
Veel onderzoekers hebben zich gefocust op OMB als een algemeen begrip, ervan uitgaande dat alle soorten van OMB voortkomen uit gemeenschappelijke motieven (Bolin & Heatherley, 2001). Op heel globaal niveau is dit waar (interne en externe motieven), maar op een iets concreter niveau blijken motieven niet zomaar generaliseerbaar. De ene vorm van OMB wordt door hele andere motieven veroorzaakt dan de andere vorm.

Gekeken naar de aard van de motieven van OMB, kunnen deze motieven onderverdeeld worden in verschillende dimensies. Een gangbare indeling is het onderscheid tussen individuele en situationele motieven (e.g. Trevino, 1986, 1992 in Vardi & Wiener, 1996; Martinko, Gundlach & Duglas, 2002; Spector & Fox, 2002; Lau, Au & Ho, 2003; Rogojan, 2009; Southey, 2010). Vardi & Weitz (2004 in Southey, 2010) voegen twee dimensies toe: motieven voortkomend uit de baan/werkzaamheden en groepsgerelateerde motieven. Lau, Au & Ho (2003) verdelen de situationele motieven onder in organisatiemotieven, werkmotieven en contextuele motieven. Southey (2010) heeft het bij de individuele motieven over interne en externe motieven. In Figuur 4 staat het model van Southey van de verklaringen die werknemers geven van OMB. Rogojan (2009) maakt tevens een onderscheid tussen individuele en organisatiefactoren. Individuele motieven kunnen bestaan uit persoonskenmerken van mensen en uit demografische variabelen. Situatiegebonden motieven kunnen bestaan uit sociale en interpersoonlijke factoren en organisatiekenmerken. Een overzicht is te zien in Figuur 5.

Appelbaum & Shapiro (2006) beweren dat situationele aspecten belangrijkere voorspellers zijn voor OMB dan individuele eigenschappen van een werknemer. Robinson & Greenberg (1998 in Peterson, 2002) en Shapiro & Appelbaum (2006) zeggen dat OMB nooit toegeschreven kan worden aan enkel individuele eigenschappen. Dit wordt ondersteund door Arbuthnot, Gordon & Jurkovic, 1997 in



Figuur 4. Werknemers verklaringen model: een typologie van werknemers hun verklaringen voor hun organizational misbehaviour (Southey, 2010)



Figuur 5. Factoren die OMB veroorzaken (Rogojan, 2009)

Peterson, 2002). Het is waarschijnlijker dat OMB veroorzaakt wordt door een combinatie van individuele en situationele factoren (Trevino & Youngblood, 1990 in Peterson, 2002; Hitlan & Noel, 2009). In het onderzoek van Southey (2010) gaf bijna de helft van de ondervraagde werknemers ook meerdere motieven uit verschillende dimensies.

2.5.3 MOTIEVEN OMB IN DE LITERATUUR

Er zijn in de literatuur ook veel onderzoeken te vinden die de motieven van OMB niet onderverdelen in typologieën. Harris & Ogbanna (2006) tonen aan dat zes motieven van invloed zijn op intentionele vormen van OMB (in de studie zijn de motieven getoetst aan de hand van service sabotage): de neiging tot het nemen van risico's, de behoefte tot sociale goedkeuring, de wens om lang in de organisatie te mogen werken, de controleperceptie, de perceptie van de mate van culturele controle (door managers) en de perceptie van de mogelijkheid tot het exploiteren van kansen op andere banen. Met andere woorden zijn wederom de controle belangrijk (zie ook Spector & Fox, 2002), de betrokkenheid (Kiriakidou & Millward, 2000; Liao, Joshi & Chuang, 2004) en de managementpraktijken.

Andere motieven die in de literatuur naar voren komen tot het plegen van OMB zijn weerstand (Lawrence & Robinson, 2007), ontevredenheid over het werk (Moretti, 1986; Mount, Ilies & Johnson, 2006; Bolin & Heatheryley, 2001), waardering en de omgeving (Spector & Fox, 2002). Vardi & Wiener (1996) geven net als Thau (2006) aan dat de overeenkomst tussen persoonlijke normen en waarden en de normen en waarden van de organisatie belangrijk is (ook: Henle en collega's, 2005 in Southey, 2010). Daarnaast zijn loyaliteit en plichtsbesef, persoonlijke omstandigheden en de mate waarin werknemers zich onterecht behandeld voelen door de organisatie motieven die genoemd worden (Moretti, 1986; Vardi & Wiener, 1996; Lason & Bass, 1997 in Southey, 2010; Spector & Fox, 2002; Marcus & Schuler, 2004).

Identificatie is ook een belangrijke voorspeller van OMB. Wanneer een werknemer zich sterk identificeert met bijvoorbeeld een werkgroep of afdeling, dan zal hij/zij eerder aan de normen van de groep of afdeling voldoen dan de normen van de organisatie (McClurg & Butler, 2006 in Rogojan, 2009). Daarnaast hebben teams weer hun eigen invloed op OMB, doordat werknemers zich in teams minder verantwoordelijk voelen voor hun gedrag waardoor OMB vergemakkelijkt wordt (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998 in Rogojan, 2009). Fox, Spector & Miles (2001 in Spector & Fox, 2002) hebben onderzocht dat de waargenomen autonomie significant relateert aan organisatorische vormen van OMB (werkvermijding en werksabotage) en niet aan persoonlijke vormen van OMB. Ook Kidwell & Valentine (2009) hebben het intentioneel lager presteren op werkzaamheden onderzocht en tonen aan dat de groepscontext een belangrijke factor is voor het reduceren van deze vorm van OMB.

2.6 MOTIEVEN OMB EN HUISSTIJLMANAGEMENT

Er zijn in dit theoretisch kader een heleboel motieven voorbij gekomen. Maar welke motieven spelen een rol bij het afwijken van de huisstijlrichtlijnen van een organisatie? Deze paragraaf kijkt naar de motieven die hoogst waarschijnlijk ook gelden voor het afwijken van de huisstijlrichtlijnen. Deze motieven zijn de identificatie van werknemers met hun afdeling en de organisatie, het organisatieklimaat, het gedrag van managers en persoonlijkheidskenmerken. In de volgende paragrafen wordt telkens eerst de literatuur aangehaald van het motief, waarna een verband gelegd wordt met huisstijlmanagement. Iedere paragraaf eindigt met een aantal toetsbare hypothesen.

2.6.1 ORGANISATIEKLIMAAT

Het ethische organisatieklimaat wordt gevormd door de formele en informele socialisatieprocessen waaraan werknemers kunnen afmeten hoe zij zich horen te gedragen en welke waarden er heersen in de organisatie (Appelbaum, Deguire & Lay, 2005). Vardi (2001) komt tot de conclusie dat OMB deels verklaard wordt door klimaatvariabelen. Hoe positiever het klimaat van een organisatie beoordeeld wordt, des te minder OMB waargenomen wordt bij collega's. Er is een verschil waarneembaar tussen de invloed van het ethische en het organisatieklimaat. De invloed van het ethische klimaat waarin regels en voorschriften belangrijk zijn, is groter dan het organisatieklimaat. Bij het organisatieklimaat leidt het gevoel sociaal en emotioneel gesteund te worden tot een lager niveau van OMB (Vardi & Weitz, 2004 in Kidwell & Valentine, 2009).

Ook Andreoli & Lefkowitz (2009) geven aan dat het ethische klimaat en controlemechanismen bijdragen aan het voorspellend vermogen van individuele motieven. Het ethische klimaat wordt versterkt wanneer managers voorbeeldrollen aannemen. Controlemechanismen hebben een positieve directe invloed op OMB, maar het verzwakt de relatie tussen het ethische klimaat en OMB. Bij organisaties met veel controlemechanismen heeft het stimuleren van een beter ethisch klimaat minder zin. Omgekeerd, bij organisaties met weinig controlemechanismen heeft het aansturen op een goed ethisch klimaat wel effect.

Op het gebied van huisstijlmanagement geeft het onderzoek van Van den Bosch, Elving & De Jong (2006) aan dat de cultuur van een organisatie de enige directe voorspeller is van de organisatiekenmerken voor een consistente huisstijl (figuur 1). Welke aspecten van het klimaat zorgen voor dit effect? Uit de onderzoeken blijkt dat regels en voorschriften (en controlemechanismen), steun vanuit de organisatie (en de focus op de werknemer), het eigenbelang van werknemers en de mate waarin werknemers zelf kunnen bepalen wat goed en fout is, belangrijke voorspellers zijn voor OMB. Op basis van deze kennis zijn de volgende hypothesen gesteld.

H1a: Hoe meer belang gehecht wordt aan het naleven van de huisstijlrichtlijnen door de organisatie, des te minder er wordt afgeweken van deze richtlijnen door de werknemers.

H1b: Hoe meer werknemers zelf controle uitoefenen op het naleven van de huisstijlrichtlijnen, des te minder werknemers afwijken van deze richtlijnen.

H1c: Hoe meer ondersteuning de organisatie biedt aan werknemers om de huisstijlrichtlijnen goed na te kunnen leven, des te minder werknemers afwijken van deze richtlijnen.

2.6.2 MANAGEMENT

Attitudes en waarden van het topmanagement zijn belangrijk bij het creëren en behouden van een ethisch klimaat (Wimbush & Shepard, 1994; Vardi, 2001; Grojean en collega's, 2004 en Sims, 2000 in Kaplan, Roush & Thorne, 2007). Karjalainen, Kemppainen & Van Raaij (2009) geven aan dat het belangrijk is rekening te houden met de leiderschapsstijl, de organisatiecultuur en het klimaat van de organisatie als het gaat om OMB. De leiderschapsstijl speelt een belangrijke rol wanneer het gaat om het gedrag van werknemers (Wimbush & Shapiro, 1994 in Karjalainen, Kemppainen & Van Raaij, 2009; Trevino & Brown, 2005 in Appelbaum & Shapiro, 2006). Ook Posner & Schmidt (1982, 1984 in Wimbush & Shepard, 1994) kwamen herhaaldelijk tot de conclusie dat het gedrag van het management de belangrijkste invloed vormt voor het ethische gedrag van werknemers, en dus ook voor OMB. Werknemers worden sterk beïnvloed door hun werkomgeving en gedragen zich net als hun collega's en zoals zij verwachten dat zij zich moeten gedragen (Sims, 2000 en Trevino & Brown, 2004 in Kaplan, Roush & Thorne, 2007). Managers kunnen de perceptie die werknemers hebben van de regels van de organisatie beïnvloeden (Harris & Ogbanna, 2006). Ook Appelbaum, Deguire & Lay (2005), Leck (2005 in Southey, 2010) en Lawrence & Robinson (2007) noemen het gedrag van managers als motief tot OMB.

Dat het management een belangrijke rol speelt als het gaat om het gedrag van werknemers wordt breed gedragen door de literatuur. Maar welke aspecten van het management zijn nu echt belangrijk bij het verklaren van het gedrag van werknemers? De literatuur geeft aan dat er twee belangrijke factoren zijn voor effectief leiderschap: de focus op de werknemers en een focus op de werkzaamheden (consideration vs. structure; Fleishman, 1973 of Blake & Mouton, 1978 in Cann & Siegfried, 1990). Op basis van de veranderende (plattere) organisatiestructuren hebben Arnold en collega's (2000) de Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) ontwikkeld. De vragenlijst gaat in op het management als rolmodel, participerende besluitvorming, coaching, informeren en het tonen van betrokkenheid.

Het is bekend dat de voorbeeldfunctie van managers een belangrijke voorspeller is voor een consistente huisstijl (Van den Bosch, De Jong & Elving, 2006). Welke relatie bestaat er tussen de andere vier factoren van het de mate van afwijken van de huisstijlrichtlijnen door werknemers? Figuur 1 laat zien dat 'kennis van de huisstijlstrategie' een directe invloed heeft op de consistentie van een huisstijl. Kennis wordt verkregen door informatie, waardoor aangenomen mag worden dat ook het informeren een belangrijk aspect is.

De derde directe invloed op de consistentie van een huisstijl uit het model in Figuur 1 is 'instrumenten en ondersteuning', wat in lijn ligt met het coachende vermogen van managers. Voor huisstijlmanagement lijken de aspecten rolmodel, informeren en coachen dus de belangrijkste voorspellers van een consistente huisstijl. De volgende hypothesen zijn geformuleerd:

H2a: Hoe meer managers het goede voorbeeld geven wanneer het gaat om huisstijlgebruik, des te minder werknemers afwijken van de huisstijlrichtlijnen.

H2b: Hoe meer werknemers gecoacht worden in het juist toepassen van de huisstijlrichtlijnen, des te minder werknemers afwijken van deze richtlijnen.

H2c: Hoe meer werknemers geïnformeerd worden over de huisstijl, des te minder werknemers afwijken van de huisstijlrichtlijnen.

2.6.3 PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN

Persoonlijke eigenschappen kunnen bijdragen aan het verklaren en voorspellen van OMB. Veel studies hebben gebruikt gemaakt van de Big Five persoonskenmerken om OMB te verklaren. De Big Five kenmerken zijn extraversie/introversie, meegaandheid/wantrouwend, zorgvuldigheid/laksheid, emotionele stabiliteit/neuroticisme, en openheid voor ervaringen.

Bij extraversie gaat het om socialiteit, gezellig zijn, assertiviteit, spraakzaamheid en activiteit. De emotionele stabiliteit betreft de mate waarin iemand angstig, onzeker, depressief, bezorgd of boos is. Meegaandheid wordt bepaald door de hoffelijkheid van iemand, de flexibiliteit, de wil om samen te werken, de zachtheid van iemand en zijn of haar tolerantieniveau. De vierde dimensie is zorgvuldigheid ten opzichte van laksheid. Het gaat hierbij om de nauwkeurigheid, verantwoordelijkheid en planmatigheid. Tot slot de openheid tot ervaring of het intellect zoals het ook wel genoemd wordt (e.g. Borgatta, 1964 of Peabody & Goldberg, 1989 in Barrick & Mount, 1991). Kenmerken van openheid tot ervaring zijn onder andere de fantasierijkheid, de creativiteit, de nieuwsgierigheid en de intelligentie.

Meta-analyses laten zien dat zorgvuldigheid en de emotionele stabiliteit de prestaties van vrijwel alle taken voorspellen (Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 2000 in Barrick, Mitchell & Stewart, dd.) in tegenstelling tot de drie andere kenmerken. Ones, Viswesvaran & Schmidt (1993 in Cullen & Sackett, dd.) concluderen dat drie van de vijf Big Five persoonlijkheidskenmerken correleren met OMB. De sterkste voorspeller voor verschillende vormen van OMB is zorgvuldigheid. Naast emotionele stabiliteit geven zij meegaandheid als derde voorspeller. Andere studies (aangehaald in het werk van Cullen & Sackett) laten zien dat persoonlijkheidskenmerken gebruikt kunnen worden als voorspellers voor absentie (Judge, Martocchio & Thoresen, 1997), plichtverzuim (Hough, 1992), vernieling van organisatie-eigendommen (Ones & Viswesvaran, 2001) en een breed scala van gewelddadige en geweldloze criminele gedragingen (Collins & Schmidt, 1993; Eysenck & Gudjonsson, 1988).

Dit onderzoek hoopt een bijdrage te kunnen leveren aan de literatuur op dit vlak door de relatie van persoonlijkheidskenmerken en het niet naleven van huisstijlrichtlijnen te onderzoeken. In eerdere studies is veelal gekeken naar vormen van OMB die te maken hebben met vernieling en andere gewelddadige gedragingen. Omdat het hier gaat om het afwijken van de huisstijlrichtlijnen, lijken de emotionele stabiliteit van werknemers en de meegaandheid minder van invloed. Zorgvuldigheid zou wel een goede voorspeller kunnen zijn. Werknemers die laag scoren op zorgvuldigheid, zijn vaak ongeorganiseerd, slordig en nonchalant, wat kan leiden tot het niet op orde hebben van de richtlijnen of het niet afweten van de richtlijnen. Daarentegen zullen mensen die een extraverte persoonlijkheid hebben meer de behoefte hebben aan het zich onderscheiden en daardoor sneller afwijken. Hetzelfde geldt voor creatieve werknemers.

H3a: Hoe extraventer de persoonlijkheid van werknemers is, des te meer zij afwijken van de huisstijlrichtlijnen.

H3b: Hoe opener de persoonlijkheid van werknemers is tot ervaringen, des te meer zij afwijken van de huisstijlrichtlijnen.

H3c: Hoe zorgvuldiger de persoonlijkheid van werknemers, des te minder snel zij afwijken van de huisstijlrichtlijnen.

2.6.4 IDENTIFICATIE

De sociale identiteitsbenadering werpt een nieuw licht op het gedrag van werknemers in organisaties. Des te meer een persoon zich tot een groep voelt behoren, des te meer de persoonlijke attitudes en het gedrag bepaald worden door de groep waartoe hij/ zij behoort (e.g. Tajfel & Turner, 1986 en Hogg & Abrams, 1988 in Van Knippenberg en collega's, 2002). De mate van identificatie met een groep wordt bepaald door onder andere een sterk geloof in en de acceptatie van de doelen en waarden van een organisatie, de bereidheid zich in te spannen voor de organisatie en een sterke behoefte lid te blijven van de organisatie (Mowday, Porter & Steers, 1979).

Een sterkere identificatie met de organisatie leidt tot gedrag in lijn met de doelen van de organisatie. Wanneer een werknemer zich echter sterker identificeert met een groep of afdeling binnen de organisatie dan met de organisatie als geheel, dan zal de werknemer zich eerder houden aan de normen en waarden van de groep of afdeling (McClurg & Butler, 2006 in Rogojan, 2009). Vertaald naar het huisstijlgebruik onder werknemers betekent dit dat de identificatie van werknemers met de afdeling en/ of organisaties waarschijnlijk belangrijke voorspellers zijn voor het wel of niet afwijken van de richtlijnen. De volgende hypothese wordt getoetst:

H4a: Hoe meer werknemers zich identificeren met de organisatie, des te minder zij afwijken van de huisstijlrichtlijnen.

H4b: Hoe meer werknemers zich identificeren met de afdeling waarop zij werken, des te meer zij afwijken van de huisstijlrichtlijnen.

2.6.5 DEMOGRAFISCHE GEGEVENS

In de literatuur worden een aantal demografische gegevens genoemd die van invloed zijn op OMB: het geslacht, de leeftijd, de hoogst genoten opleiding, het aantal jaren dat de respondent werkzaam is in de organisatie en de functie. Appelbaum, Iaconi & Matousek (2007) geven aan dat ten eerste het geslacht invloed kan hebben op ethisch gedrag in organisaties. Mannen zijn sneller geneigd tot agressief gedrag op de werkvloer. Daarnaast schrijven zij dat hoger opgeleide mensen en mensen die nog niet zo lang werken binnen een organisatie minder geneigd zijn afwijkend gedrag te vertonen. Volgens Appelbaum, Deguire & Lay (2005) kan ook de leeftijd van invloed zijn op afwijkend gedrag, aangezien oudere mensen vaak eerlijker zijn dan jongere mensen. Tot slot is gevraagd naar de functie. Mensen die in hun functie vaker met de huisstijl van de organisatie in contact komen (zoals communicatiemedewerkers), weten waarschijnlijk meer over het huisstijlbeleid. Door te kijken naar de functie kan gekeken worden naar de bekendheid van de huisstijlrichtlijnen door de organisatie heen.

H5a: Mannen wijken vaker af dan vrouwen.

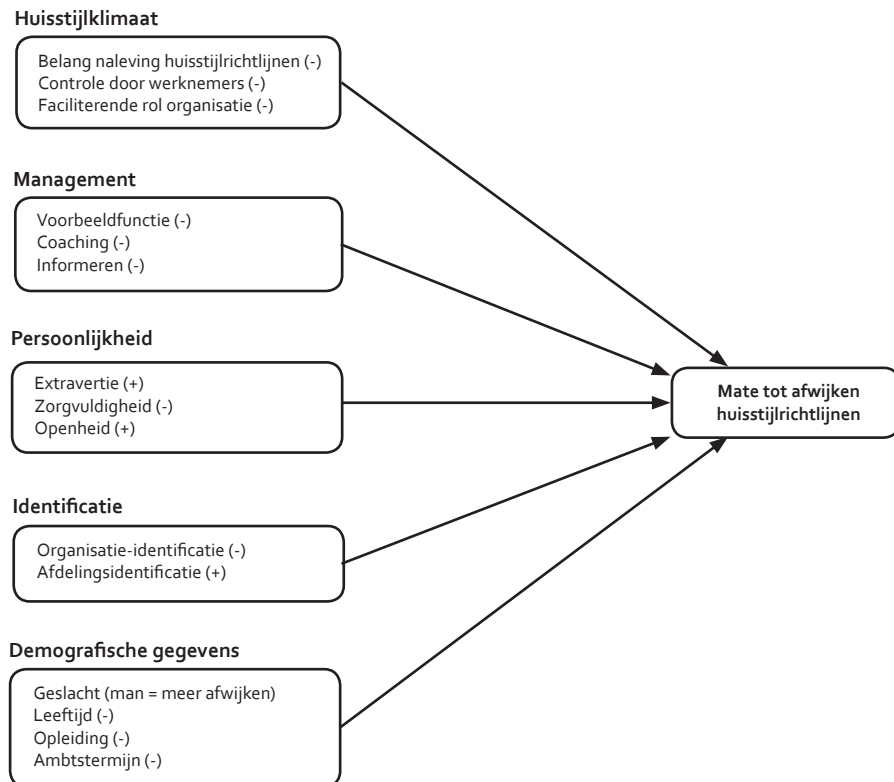
H5b: Lager opgeleide werknemers wijken sneller af dan hoger opgeleide werknemers.

H5c: Werknemers die al langer bij de organisatie werken, wijken sneller af dan nieuwe werknemers.

H5d: Jonge mensen wijken eerder af dan oude mensen.

2.7 ONDERZOEKSMODEL

De vorige paragraaf beschrijft twee organisatorische motieven (het organisatieklimaat en het gedrag van managers) en twee individuele motieven tot OMB (persoonlijkheidskenmerken en onderscheiden) en de invloed die demografische variabelen kunnen hebben op OMB. Wat zijn de invloeden van deze factoren voor de mate van afwijken bij werknemers? De pijlen geven de relaties aan en de + of – geeft de richting van het verband aan. Een + betekent een positieve relatie; wanneer X toeneemt (of afneemt), dan neemt Y ook toe (of af). Een negatieve relatie, aangegeven door een –, neemt Y af wanneer X toeneemt en vice versa. Zie Figuur 6 voor het hypothetische onderzoeksmodel.



Figuur 6. Onderzoeksmodel: Voorspellende factoren die van invloed zijn op het afwijken van de huisstijlrichtlijnen door werknemers.

Hoofdstuk 3

Methode

In dit hoofdstuk:

3.1 Onderzoeksstrategie

3.2 Organisaties

3.3 Studie 1

3.3.1 Onderzoeksinstrument

3.3.2 Respondenten

3.3.3 Analyse

3.4 Studie 2

3.4.1 Onderzoeksinstrument

3.4.2 Respondenten

3.4.3 Analyse

Het onderzoek bestaat uit twee studies. Studie 1 is verkennend van aard met als doel erachter te komen welke redenen werknemers hebben om af te wijken van de huisstijlrichtlijnen van hun organisatie. Studie 2 toetst de hypothesen die gesteld zijn in het theoretisch kader. Bij elke studie wordt stilgestaan bij de selectie van de respondenten, het onderzoeksinstrument, de analysemethode en de kwaliteit van het onderzoeksdesign. Paragraaf 3.5 gaat tot slot in op de procedure van het onderzoek, waarbij het tijdsframe van het onderzoek besproken wordt.

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

De eerste studie probeert verder te kijken dan de intentie van werknemers om regels niet na te leven; er wordt gekeken naar de redenen die werknemers geven voor het gedrag dat zij in het verleden uitgevoerd hebben. Welke motieven liggen ten grondslag van dit gedrag? De onderzoeksstrategie wordt weergegeven in Figuur 7 (Southey, 2010). Studie 1 probeert aan de hand van de verklaringen die werknemers zelf geven voor hun gedrag betekenis te geven aan de gedragsmotieven tot het niet naleven van de huisstijlrichtlijnen van een organisatie.

Naast de motieven die werknemers zelf noemen tot het afwijken van de huisstijlrichtlijnen, probeert dit onderzoek door middel van een tweede studie bij te dragen aan de literatuur op het gebied van OMB. De verschillende hypothesen over de relaties tussen motieven en het afwijken van de huisstijlrichtlijnen van een organisatie worden door

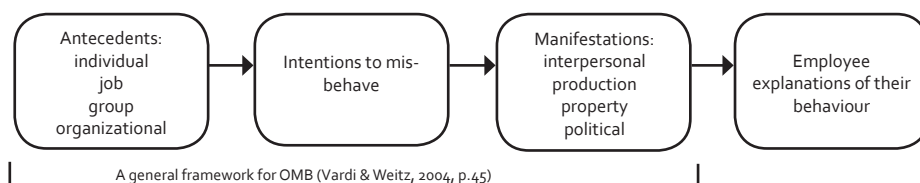
middel van de tweede studie getoetst. Een overzicht van de motieven die getoetst worden staan weergegeven in figuur 6.

3.2 ORGANISATIES

Aan het onderzoek hebben vier overheidsorganisaties deelgenomen: de gemeente Den Haag, de gemeente Amsterdam, De Haagse Hogeschool en de Universiteit Twente. De organisaties zijn geselecteerd op basis van twee voorwaarden:

1. De organisaties moeten te maken hebben met inconsistentie in hun huisstijl.
2. De organisaties moeten meer dan 1500 medewerkers in dienst hebben.

Aangezien dit onderzoek kijkt naar de redenen die een rol spelen bij werknemers om af te wijken van de huisstijl van hun organisatie, is het noodzakelijk dat er afwijkende communicatie-uitingen aanwezig zijn in de organisatie. Veel grote dienstverlenende organisaties hebben vaak te maken met bedrijfsonderdelen die zichzelf willen differentiëren van de rest (Kramer & Coene, 2010). Dit leidt in veel gevallen tot inconsistentie van de huisstijl. Om aan de eerste voorwaarde te voldoen, is er daarom gekozen voor het benaderen van grote dienstverlenende organisaties. Om de organisaties goed met elkaar te kunnen vergelijken, is daarnaast de grootte van de organisaties vastgesteld. Het uitgangspunt hierbij is des te meer mensen er in de organisatie werken en met de huisstijl te maken hebben, des te moeilijker de huisstijl te bewaken is.



Figuur 7. Verklaringen van werknemers ingesloten in het OMB raamwerk (Southey, 2010)

Bij het interpreteren van de resultaten is rekening gehouden met een aantal randvoorwaarden. Hoe is het huisstijlmanagement georganiseerd in de organisaties? Wordt alle communicatie op centraal of decentraal niveau geregeld? Is er een huisstijlhandboek aanwezig en hoe gedetailleerd is dit handboek? Ook is er gekeken naar de daadwerkelijke consistentie van de organisaties en de waargenomen consistentie door werknemers.

3.3 STUDIE 1

Het doel van de eerste studie was het achterhalen van de redenen van werknemers waarom zij zich niet houden aan de huisstijlrichtlijnen van hun organisatie. Er is hierbij gekeken naar de verklaringen die werknemers zelf geven voor het gedrag (zie figuur 7).

3.3.1 ONDERZOEKSINSTRUMENT

Door middel van interviews zijn redenen achterhaald waarom werknemers afgeweken hebben van de huisstijlrichtlijnen van hun organisatie. Tijdens de interviews zijn ook een aantal andere thema's besproken om meer inzicht te krijgen in de manier waarop het huisstijlmanagement ingericht is. Deze thema's zijn: de waardering van de huisstijl, het huisstijlmanagement in het algemeen, de controle op de huisstijlnaleving, welke rol identificatie speelt bij huisstijlmanagement, de waargenomen consistentie, suggesties voor verbetering van het huisstijlmanagement binnen hun organisatie, de richtlijnen die gelden voor de huisstijl en het belang dat werknemers hechten aan het uitstralen van één beeld.

Per organisatie zijn er 7-15 interviews afgenomen. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een semigestructureerd interviewschema (zie Bijlage A). De interviews zijn waar mogelijk gehouden in de werkomgeving van de respondent. Drie respondenten zijn telefonisch geïnterviewd.

3.3.2 RESPONDENTEN

Bij de organisaties is bij de huisstijlbewakers (zowel centraal als decentraal) gevraagd naar mensen die veel te maken hebben met het maken van communicatiemiddelen. In totaal zijn er 123 redenen tot afwijken van de huisstijlrichtlijnen genoemd in de 41 afgenomen interviews. Er zijn 15 interviews afgenomen bij de gemeente Den Haag, 9 interviews bij de gemeente Amsterdam, 7 bij De Haagse Hogeschool en 10 bij de Universiteit Twente. De verdeling van redenen per organisatie is respectievelijk 31,0%, 26,7%, 11,2% en 31,0%. De interviews duurden gemiddeld drie kwartier tot een uur en zijn afgenomen bij de werknemers in hun eigen werkomgeving.

Ongeveer de helft van de respondenten werkt in een communicatiefunctie. Van een aantal was duidelijk dat zij betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van afwijkende uitingen, van het merendeel was dit niet bekend. Achteraf blijken bijna alle respondenten wel eens iets gemaakt te

hebben dat niet geheel volgens de richtlijnen van de huisstijl van hun organisatie was. De mate van afwijken varieert van het gebruiken van het verkeerde lettertype en de kop tot het ontwerpen van een geheel eigen stijl voor een folder.

3.3.3 ANALYSE

Een definitie van kwalitatief onderzoek gegeven door Bogdan & Bikken (1982 in Boeije, 2005) geeft een goed beeld van het analyseproces van het onderzoek weer:

"Data analysis is the process of systematically searching and arranging, [...] and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others. Analysis involves working with data, organizing them, breaking them into manageable units, synthesizing them, searching for patterns, discovering what is important and what is to be learned, and deciding what you will tell others."

Het gaat hierbij om het organiseren van data, het opdelen in stukken en het weer clusteren van informatie om zodoende patronen te kunnen ontdekken. De interviews zijn opgenomen, met uitzondering van de telefonische interviews, om de accuraatheid van de data te waarborgen. Na de uitwerking van de interviews zijn de fragmenten geclusterd op basis van de thema's die behandeld zijn tijdens de interviews. De redenen die ondergebracht zijn in het belangrijkste cluster 'redenen tot afwijken', zijn vervolgens onderverdeeld in het middel, de mate van afwijking en de redenen tot afwijking. Om patronen te kunnen ontdekken zijn de redenen in verschillende categorieën gezet. Een overzicht hiervan is terug te vinden in Bijlage C.

Na de redenen geordend te hebben in categorieën, is gekeken naar de generalisatie van de redenen. Zijn de redenen geldig voor iedere organisatie of is het organisatie afhankelijk? Er is gekeken naar de overeenkomsten en verschillen in redenen tussen de vier organisaties. Voor het verklaren van deze overeenkomsten en verschillen is gebruik gemaakt van de overige thema's besproken tijdens de interviews. Vragen die hierbij aan bod zijn gekomen, zijn bijvoorbeeld 'Hoe komt een nieuw communicatiemiddel tot stand?' en 'Hoe is de controle op de naleving van de huisstijlrichtlijnen hier?'.

3.4 STUDIE 2

De tweede studie helpt inzicht te vergaren of de motieven die in de literatuur als belangrijke voorspellers tot OMB gezien worden, ook gelden voor de motieven tot het afwijken van de huisstijlrichtlijnen van een organisatie. Deze motieven zijn: de identificatie met de organisatie, de identificatie met de afdeling, huisstijlcultuur, het gedrag van managers bij huisstijlmanagement, de persoonlijkheid van werknemers, de waardering van de huisstijl en de bruikbaarheid van de huisstijlrichtlijnen. Ook is gekeken het belang van het hebben van een eenduidige huisstijl. De factoren zijn opgenomen in het hypothetisch model (Figuur 6, paragraaf

2.7). Bestaat er een relatie tussen deze factoren en de mate waarin werknemers afwijken van de huisstijlrichtlijnen van hun organisatie? Paragraaf 3.4 beschrijft hoe het onderzoeksmodel getoetst is.

3.4.1 ONDERZOEKSINSTRUMENT

Er is voor deze studie een vragenlijst ontworpen (Bijlage B). Hierbij is gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten over de verschillende factoren die getoetst zijn. Deze paragraaf gaat allereerst in op de manier waarop de mate van afwijken getoetst is. De paragraaf wordt vervolgd met de uitleg van de constructontwikkeling van de onafhankelijke variabelen.

TOETSING MATE VAN AFWIJKEN

Om de mate waarin een werknemer afwijkt van de huisstijlrichtlijnen van zijn of haar organisatie te meten is gebruik gemaakt van vier stellingen. De stellingen zijn gebaseerd op de vragenlijst van Tangney, Baumeister & Boone (2004) over de zelfcontrole van mensen. Zelfcontrole is de mate waarin iemand controle heeft over zijn of haar doen en laten. Het is om deze reden een goede indicatie voor 'het doen en laten' wat betreft het huisstijlgebruik te meten, oftewel de mate van afwijken van de huisstijlrichtlijnen.

Uit de vragenlijst van Tangney, Baumeister & Boone zijn een aantal items verwijderd, aangezien deze geen verband houden met huisstijlgebruik (o.a. 'Ik ben lui' en 'Ik zeg ongepaste dingen'). Andere items zijn vertaald naar de zelfcontrole wat betreft het huisstijlgebruik. 'Ik kan mezelf soms niet weerhouden dingen te doen waarvan ik weet dat ze fout zijn' is vertaald naar 'Ik kan mij er goed van weerhouden om de huisstijl anders toe te passen dan eigenlijk moet' en 'Ik ben goed in het weerstaan van verleidingen' is vertaald naar 'Ik verander de huisstijl soms, omdat ik het leuk vind een eigen draai aan mijn werk te geven'. De stelling 'Ik ga meestal geen andere mogelijkheden na voordat ik van de huisstijl afwijk' is gebaseerd op 'Ik doe vaak dingen alvorens ik alle alternatieven ben nagegaan'. Tot slot zijn twee stellingen toegevoegd. De antwoordmogelijkheden liggen tussen '1= helemaal niet mee eens' en '5= helemaal mee eens'.

De betrouwbaarheid van het construct is na het verwijderen van het item 'Ik ga meestal geen andere mogelijkheden na voordat ik van de huisstijl afwijk' is goed (Cronbach's $\alpha = .76$). De stellingen die uiteindelijk gebruikt zijn in het onderzoek om de mate van afwijken te meten zijn terug te vinden in Tabel 1.

Tabel 1. Items gerapporteerde mate van afwijken

Nr.	Items
1.	Ik houd mij altijd aan de huisstijlrichtlijnen van de organisatie.*
2.	Ik kan mij er goed van weerhouden om de huisstijl anders toe te passen dan eigenlijk moet. *
3.	Ik pas de huisstijl soms aan, ondanks dat ik weet dat dit tegen de huisstijlrichtlijnen in is.
4.	Ik verander de huisstijl soms, omdat ik het leuk vind een eigen draai aan mijn werk te geven

* hergecodeerde items

Waargenomen en daadwerkelijke inconsistentie

De mate van afwijken kan op verschillende manieren getoetst worden. In dit onderzoek is gekozen voor de gerapporteerde mate van afwijken omdat dit het dichtst bij het onderwerp van het onderzoek ligt. De mate van afwijken kan ook getoetst worden aan de hand van de waargenomen of daadwerkelijke (in)consistentie. Om uitspraken te kunnen doen over de betrouwbaarheid van de gerapporteerde mate van afwijken als afhankelijke variabele, zijn ook de waargenomen en de daadwerkelijke inconsistentie gemeten.

De waargenomen inconsistentie is getoetst aan de hand van vier stellingen. Twee stellingen zijn gebaseerd op stellingen uit de vragenlijst van de 'gerapporteerde consistentie' van Van den Bosch, Elving & De Jong (2006): 'Onze organisatie wordt makkelijk herkend aan de hand van de huisstijl' en 'De visuele communicatie-uitingen missen consistentie'. De andere stellingen zijn weggelaten omdat er twijfel bestaat over de betrouwbaarheid van de stellingen voor het meten van de inconsistentie. Twijfel bestaat bijvoorbeeld bij de eerste stelling 'Ik draag bij aan een goed imago van onze organisatie.' Werknemers kunnen zich namelijk totaal niet houden aan de huisstijlrichtlijnen, maar toch vinden dat zij bijdragen aan een goed imago van de organisatie. Bijvoorbeeld doordat zij altijd op tijd hun werk afhebben of omdat zij altijd positief praten over de organisatie bij vrienden. Ook de vierde stelling is weggelaten: 'De huisstijl past bij de organisatie'. Heeft de mate waarin de huisstijl inconsistent gevonden wordt te maken met de fit tussen de huisstijl en de organisatie? Er zijn twee stellingen toegevoegd om de waargenomen inconsistentie te meten. Na de stelling 'De visuele communicatie-uitingen missen consistentie' gerecode te hebben, heeft de schaal een Cronbach's α van .83. De stellingen staan in Tabel 2.

Tabel 2. Items waargenomen inconsistentie

Nr.	Items
1.	Onze organisatie wordt makkelijk herkend aan de hand van de huisstijl.*
2.	De visuele communicatie-uitingen missen consistentie.
3.	Van iedere communicatie-uiting (flyer, visitekaartje, powerpointpresentatie) is direct duidelijk dat het van onze organisatie afkomstig is.*
4.	Bij alle communicatie-uitingen worden de huisstijlrichtlijnen op dezelfde manier toegepast.*

* hergecodeerde items

De mate van afwijken is in dit onderzoek getoetst aan de hand van een x aantal huisstijldragers te beoordelen op de eigen huisstijlrichtlijnen van de betreffende organisatie. Dit is de daadwerkelijke inconsistentie. De richtlijnen zijn beoordeeld op een schaal van '1= helemaal niet goed toegepast' tot en met '5= helemaal goed toegepast'.

DEMOGRAFISCHE GEGEVENS

In de vragenlijst zijn een aantal persoonlijke gegevens gevraagd: Het geslacht, de leeftijd, de hoogst genoten opleiding, het aantal jaren dat de respondent werkzaam is in de organisatie en de functie. Appelbaum, Iaconi & Matousek (2007) geven aan ten eerste het geslacht invloed kan hebben op ethisch gedrag in organisaties, aangezien mannen sneller

geneigd zijn tot agressief gedrag op de werkvloer. Daarnaast schrijven zij dat hoger opgeleide mensen en mensen die nog niet zo lang werken binnen een organisatie minder geneigd zijn afwijkend gedrag te vertonen. Volgens Appelbaum, Deguire & Lay (2005) kan de leeftijd van invloed zijn op afwijkend gedrag, aangezien oudere mensen vaak eerlijker zijn dan jongere mensen. Tot slot is gevraagd naar de functie, aangezien mensen die in hun functie vaker met de huisstijl van de organisatie in contact komen (zoals communicatiemedewerkers), waarschijnlijk beter op de hoogte zijn van de huisstijlrichtlijnen en dus minder zullen afwijken.

IDENTIFICATIE

De hypothese over de invloed van identificatie op het afwijken van de huisstijlrichtlijnen luidt: de mate van identificatie van werknemers met de afdeling of groep waartoe hij/ zij behoort, is een betere voorspeller dan de mate van identificatie met de organisatie als geheel voor het afwijken van de huisstijlrichtlijnen van een organisatie. De hypothese is meetbaar gemaakt door zowel de identificatie te meten met de organisatie (stellingen 1-3) als met de afdeling (stellingen 5-7). Hierbij is gebruik gemaakt van de 3-item vragenlijst van Van Knippenberg en collega's (2002). Voor de identificatie met de afdeling zijn de items aangepast met 'mijn afdeling'. Tot slot is het item 'Ik voel mij meer verbonden met mijn afdeling, dan met de organisatie als geheel' toegevoegd om meer informatie te verzamelen over het verschil tussen de identificatie met de organisatie en de afdeling.

De betrouwbaarheid van de identificatieschalen zijn goed. De items over de identificatie met de organisatie geven samen een Cronbach's Alpha van .71. De items over de identificatie met de afdeling zijn met een Cronbach's Alpha van .78 betrouwbaar bevonden.

Tabel 3. Items identificatie (met organisatie en afdeling)

Construct	Nr.	Items
Identificatie met organisatie	1.	Ik identificeer mij sterk met mijn organisatie.
	2.	Wanneer iemand mijn organisatie bekritiseert, dan voelt dat als een persoonlijke belediging.
	3.	Ik voel me sterk verbonden met mijn organisatie.
Identificatie met afdeling	4.	Ik voel mij meer verbonden met mijn afdeling, dan de organisatie als geheel.
	5.	Ik identificeer mij sterk met mijn afdeling.
	6.	Wanneer iemand mijn afdeling bekritiseert, dan voelt dat als een persoonlijke belediging.
	7.	Ik voel me sterk verbonden met mijn afdeling.

* hergecodeerde items

HUISSTIJLCULTUUR

Cultuur is een belangrijk aspect bij OMB. Maar welke aspecten van de cultuur zijn leidend wanneer het gaat om OMB op het gebied van huisstijlgebruik door werknemers? Naar aanleiding van de onderzoeken van Vardi (2001), Vardi & Weitz (2004), Kidwell & Valentine (2009) en Andreoli & Lefkowitz (2009), is de focus tweeledig. Enerzijds is gekeken naar de regels en voorschriften (constructen 1-2), anderzijds

is gekeken naar de mate waarin de organisatie werknemers ondersteunt in het juist toepassen van de huisstijlrichtlijnen (construct 3).

Hoe belangrijk vindt de organisatie het dat de huisstijlrichtlijnen nageleefd worden? Zeven stellingen meten dit belang (Cronbach's alpha = .86). De stellingen 'Er wordt van alle medewerkers verwacht zich aan de huisstijlrichtlijnen te houden' en 'Collega's vinden het belangrijk dat het huisstijlbeleid gevolgd wordt' zijn gebaseerd op de stellingen uit het construct 'regels' uit de vragenlijst over het organisatieklimaat van Victor & Cullen (1988). De stelling 'De organisatie hecht grote waarde aan het naleven van de huisstijlrichtlijnen van de organisatie' toegevoegd ter versterking van het construct. Ook is bij de ontwikkeling van het construct gekeken naar de 'law of effect'-theorie zoals besproken in het theoretisch kader. Verondersteld is dat werknemers eerder geneigd zijn af te wijken van de huisstijlrichtlijnen wanneer er geen controle plaatsvindt en ze niet 'gestraft' worden voor hun gedrag. Op basis van deze kennis is de stelling 'Als ik mij niet aan de huisstijlrichtlijnen van de organisatie houd, dan word ik hierop aangesproken' toegevoegd. Ook Andreoli & Lefkowitz (2009) geven aan dat controlemechanismen bijdragen aan het voorspellen van motieven tot afwijkend gedrag.

Ook is gekeken naar de controle op de naleving door de werknemers zelf. Dit is meetbaar gemaakt door een nieuw construct te ontwikkelen bestaande uit vier items (Tabel 4). In dit construct wordt ingegaan op de mate waarin werknemers het heft in eigen handen neemt als het gaat om het toepassen en controleren van de huisstijlrichtlijnen van de organisatie. Het item 'Ik vind het naleven van de huisstijlrichtlijnen ondergeschikt aan andere doelen van de organisatie, dienst of afdeling' geeft aan welk belang de werknemer hecht aan de naleving van de richtlijnen. Werknemers die het naleven van de richtlijnen ondergeschikt vinden aan andere doelen, zijn waarschijnlijk eerder geneigd af te wijken dan werknemers die het minstens zo belangrijk vinden. De items geven samen een Cronbach's alpha van 0,46. Aangezien bij een schaal bestaande uit vier items minstens een Cronbach's alpha van .50 bereikt moet worden (Pallant, 2007), is het item 'Ik mag zelf beoordelen of ik de huisstijl goed toegepast heb of niet' niet meegenomen in de analyses. De Cronbach's alpha zonder dit item is .55.

Tot slot is gemeten in hoeverre de organisatie werknemers ondersteunt in het naleven van de huisstijlrichtlijnen (Cronbach's alpha = .78). Ook dit is een nieuw construct waarvoor nieuwe items zijn ontwikkeld. De items gaan in op een aantal diensten die de organisatie moet leveren voor een consistente huisstijl (als een handboek en kennis over waar men terecht kan met vragen over de toepassing). De vijf items zijn terug te vinden in Tabel 4.

GEDRAG VAN MANAGERS BIJ HUISSTIJLMANAGEMENT

De hypothese stelt dat de voorbeeldfunctie van managers, het informeren en het coachen van werknemers belangrijk

Tabel 4. Items organisatieklimaat

Construct	Nr. Items
Belang naleving richtlijnen door organisatie	1. Er wordt van alle medewerkers verwacht zich aan de huisstijlrichtlijnen te houden. 2. Collega's vinden het belangrijk dat het huisstijlbeleid gevolgd wordt. 3. De organisatie hecht grote waarde aan het naleven van de huisstijlrichtlijnen van de organisatie. 4. De organisatie oefent strenge controle uit op de consistentie van onze huisstijl. 5. Niemand kijkt om naar het gebruik van de huisstijl.* 6. Voordat een communicatie-uiting gedrukt wordt, worden altijd eerst de richtlijnen gecheckt. 7. Als ik mij niet aan de huisstijlrichtlijnen van de organisatie houd, dan word ik hierop aangesproken.
Controle naleving richtlijnen werknemers zelf	8. Ik mag de huisstijl zelf toepassen zoals ik wil, ongeacht of dit tegen de huisstijlrichtlijnen van de organisatie in is. 9. Ik mag zelf beoordelen of ik de huisstijl goed toegepast heb of niet. 10. Ik let niet op mijn collega's of zij de huisstijlrichtlijnen wel of niet goed toepassen.* 11. Ik vind het naleven van de huisstijlrichtlijnen ondergeschikt aan andere doelen van de organisatie, dienst of afdeling.*
Steun bij naleving richtlijnen door organisatie	12. Als ik niet goed weet hoe ik de huisstijlrichtlijnen moet toepassen, dan weet ik bij wie of waar ik terecht kan voor vragen. 13. Er is in onze organisatie een goed en duidelijk huisstijlhandboek aanwezig. 14. Ik heb geen idee hoe ik de huisstijlrichtlijnen moet toepassen.* 15. Ik ben goed op de hoogte gesteld van de huisstijlrichtlijnen van de organisatie. 16. Er wordt veel tijd besteed aan het uitleggen van het gebruik van de huisstijl aan werknemers in onze organisatie.

* hergecodeerde items

Tabel 5. Items management

Construct	Nr. Items
Voorbeeldfunctie manager	1. Mijn manager past de huisstijl altijd goed toe. 2. Mijn manager geeft het goede voorbeeld doordat hij/zij zich aan de huisstijlrichtlijnen houdt. 3. Mijn manager vindt het belangrijk dat er een consistente huisstijl is.
Coachen door manager	4. Mijn manager helpt ons bij het juist toepassen van de huisstijl. 5. Mijn manager geeft aan wanneer ik de huisstijl goed heb toegepast. 6. Mijn manager legt uit hoe ik de huisstijlrichtlijnen moet toepassen.
Informereren door manager	7. Mijn manager heeft ons gezegd waar wij met problemen naartoe kunnen gaan wat betreft het werken met de huisstijl. 8. Mijn manager legt besluiten over de toepassing van de huisstijl aan ons uit. 9. Mijn manager heeft ons geïnformeerd over de huisstijlrichtlijnen en waar wij deze kunnen vinden. 10. Mijn manager heeft duidelijk gemaakt waarom het belangrijk is ons aan de huisstijlrichtlijnen te houden.

voorspellers zijn voor het afwijken van de huisstijlrichtlijnen. Om deze factoren te meten zijn stellingen geformuleerd op basis van de vragenlijst van Arnold en collega's (2000, Tabel X). De antwoordmogelijkheden liggen van '1= helemaal niet mee eens' tot en met '5= helemaal mee eens'.

Drie items meten de voorbeeldfunctie van managers (Tabel 5). Twee van de vijf items uit de vragenlijst van Arnold en collega's zijn vertaald naar huisstijlmanagement en gebruikt voor het nieuwe construct: 'Mijn manager geeft het goede voorbeeld doordat hij/zij zich aan de huisstijlrichtlijnen houdt' en 'Mijn manager past de huisstijl altijd goed toe'. De stelling 'Mijn manager vindt het belangrijk dat er een consistente huisstijl is' is hieraan toegevoegd. Wanneer managers het belangrijk vinden dat er een consistente huisstijl is, is het waarschijnlijk dat zij hier ook naar handelen en daarmee het goede voorbeeld geven. Het construct is zeer betrouwbaar (Cronbach's $\alpha = .88$).

Het tweede en het derde construct liggen in elkaars verlengde. Mede door het verschaffen van informatie coach je medewerkers namelijk tot goede prestaties. Vier stellingen meten in hoeverre managers de werknemers informeren over de huisstijl (Cronbach's $\alpha = .92$). Deels zijn deze stellingen afgeleid van de vragenlijst van Arnold

en collega's, deels zijn ze uit de praktijk gehaald. De twee stellingen over coachen gaan zijn 'Mijn manager helpt ons bij het juist toepassen van de huisstijl' en 'Mijn manager geeft aan wanneer ik de huisstijl goed of niet goed heb toegepast'. Dit construct bestaande uit twee stellingen is betrouwbaar bevonden met een Cronbach's Alpha van .92.

PERSOONLIJKHEIDKENMERKEN

De persoonlijkheid van werknemers zijn in dit onderzoek gemeten aan de hand van de Big Five persoonlijkheidskenmerken (Norman, 1963 in Barrick & Mount, 1991). De Big Five is een veel gebruikte indeling van de persoonlijkheid en wordt tot op de dag van vandaag nog steeds toegepast.

Ondanks het feit dat in veel onderzoeken bewezen is dat de emotionele stabiliteit en de meegaandheid sterke voorspellers zijn van OMB, zijn deze persoonlijkheidskenmerken niet meegenomen in dit onderzoek. Deze keuze is gebaseerd op het feit dat veel van de onderzoeken vele vormen van OMB bevatten zoals plichtverzuim, vernieling van organisatie-eigendommen en een breed scala van criminele gedragingen. Deze acties betreffen zwaardere misgedragingen dan het afwijken

van de huisstijlrichtlijnen van een organisatie. Gekeken naar huisstijlgebruik door werknemers zijn extravertie, zorgvuldigheid en openheid waarschijnlijk sterkere voorspellers. Mensen die extravert zijn, hebben vaak de innerlijke behoefte zichzelf te laten horen. Bij het toepassen van de huisstijl kan dit zich uiten door de huisstijl net even anders toe te passen om op te vallen. Erg zorgvuldige, georganiseerde mensen zullen zich eerder houden aan de regels dan mensen die wat nonchalant en slordig zijn. Tot slot stelt de hypothese dat creatieve mensen eerder neigen tot afwijken.

De relaties tussen het afwijken van de huisstijlrichtlijnen en de dimensies extravertie, zorgvuldigheid en openheid zijn getoetst met behulp van een aantal kenmerken per dimensie. Een overzicht van de dimensies en de bijbehorende kenmerken is opgenomen in Tabel 6. De Cronbach's alpha per construct is respectievelijk .84 (extravertie), .77 (zorgvuldigheid) en .72 (openheid). De antwoordmogelijkheden liepen van '1=helemaal niet van toepassing' tot en met '5=helemaal van toepassing'.

Tabel 6. Items persoonlijkheidskenmerken

Construct	Nr. Items
Extravert	1. Extravert - Introvert *
	2. Spraakzaam - Stil *
	3. Assertief - Passief *
	4. Durfal - Timide *
	5. Brutaal - Verlegen *
Zorgvuldig	6. Efficiënt - Inefficiënt
	7. Georganiseerd - Ongeorganiseerd
	8. Netjes - Slordig
	9. Bedachtzaam - Nonchalant
Openheid	10. Creatief - Oncreatief *
	11. Fantasierijk - Fantasieloos *
	12. Artistiek - Niet artistiek *
	13. Innovatief - Traditioneel *

* hergecodeerde items

WAARDERING VAN DE HUISSTIJL

Wijken werknemers die de huisstijl niet mooi vinden sneller af van de huisstijlrichtlijnen? Het is een logische gedachte, maar is het ook waar? Deze vraag wordt beantwoord met behulp van de vier items in Tabel X (Cronbach's alpha = .83). De respondenten kunnen wederom antwoorden met behulp van een 5-punts Likertschaal met '1=helemaal mee oneens' tot en met '5=helemaal mee eens'.

Tabel 7. Items waardering huisstijl

Nr. Items
1. Ik vind de huisstijl van onze organisatie mooi.
2. De huisstijl past bij de organisatie.
3. De huisstijl van onze organisatie is slordig. *
4. Ik zou zelf een andere huisstijl gekozen hebben voor onze organisatie.
4. Ik zou zelf een andere huisstijl gekozen hebben voor onze organisatie. *

* hergecodeerde items

HET BELANG VAN EEN EENDUIDIGE HUISSTIJL

Ook wordt de mate van afwijken onderworpen aan het belang dat werknemers hechten aan een eenduidige

huisstijl. Wanneer werknemers vinden dat het belangrijk is om als één organisatie naar buiten toe te treden, mag men ervan uitgaan dat deze werknemers minder snel afwijken van de huisstijlrichtlijnen van de organisatie. Twee stellingen meten dit belang: 'Ik vind het belangrijk dat het voor stakeholders direct duidelijk is dat een uiting van onze organisatie afkomstig is' en 'De hoofdafzender van communicatie-uitingen moet altijd de organisatie zijn in plaats van diensten, afdelingen of projecten'.

Tabel 8. Items belang eenduidige huisstijl

Nr. Items
1. Ik vind het belangrijk dat het voor stakeholders direct duidelijk is dat een uiting van onze organisatie afkomstig is.
2. De hoofdafzender van communicatie-uitingen moet altijd de organisatie zijn in plaats van diensten, afdelingen of projecten.

BRUIKBAARHEID RICHTLIJNEN

Tot slot wordt gekeken naar de bruikbaarheid van de huisstijlrichtlijnen. Tabel 9 geeft weer welke items gebruikt zijn om de bruikbaarheid van de richtlijnen te meten. Hoe bruikbaarder de richtlijnen, hoe minder afgeweken wordt. Dat is de hypothese die gemeten is.

Tabel 9. Items bruikbaarheid richtlijnen

Nr. Items
1. Ik pas de huisstijl soms aan omdat de omstandigheden hierom vragen.
2. Ik pas de huisstijl zelf aan als deze niet goed bruikbaar is in de praktijk.
3. Ik vind het moeilijk mij altijd aan de huisstijlrichtlijnen te houden.

3.4.2 RESPONDENTEN

De vragenlijst is afgenomen onder de werknemers van de vier organisaties. De verspreiding is grotendeels overgelaten aan de organisaties zelf. Bij de gemeente Den Haag is er een mailing uit gegaan naar alle communicatiemensen en zijn er berichtjes geplaatst op de intranetsites van de verschillende diensten. Bij de gemeente Amsterdam is het onderzoek aangekondigd via een berichtje op het intranet en twee digitale nieuwsbrieven waar veel communicatiemedewerkers op geabonneerd zijn: 'Stijlnieuws' en 'ForumFlits'. Bij De Haagse Hogeschool is de vragenlijst naar alle mensen van de communicatieafdeling gestuurd en is deze via via verder de organisatie in gestuurd. Bij de Universiteit Twente is de vragenlijst ook via het sneeuwbaaleffect verspreid.

Er zijn 378 werknemers die aan de vragenlijst begonnen zijn, maar de vragenlijst niet tot het einde hebben ingevuld. In totaal hebben 265 werknemers de vragenlijsten volledig ingevuld (70%). Doordat de vragenlijst middels een link in verschillende media van de organisaties geplaatst is, kan niet gezegd worden hoeveel de respons is. De verdeling van de ingevulde vragenlijsten per organisatie is scheef. Van de 265 werknemers werken 115 werknemers bij de gemeente Den Haag (43,4%), 70 bij de gemeente Amsterdam (26,4%), 47 bij De Haagse Hogeschool (17,7%) en 33 bij de Universiteit Twente (12,5%). Van de 265 werknemers is 61,5% vrouw. Alleen bij de gemeente Den Haag is de verdeling tussen mannen en vrouwen nagenoeg gelijk (51,3% vs. 48,7%).

Bij de andere organisaties ligt deze verdeling rond de 70% - 30%. De gemiddelde leeftijd van de gehele steekproef is 40 jaar. Alleen bij de Universiteit Twente is dit gemiddelde aanzienlijk lager, namelijk ongeveer 33 jaar. Ook is de ambtstermijn (het aantal jaren werkzaam) bij de Universiteit Twente het laagst met 5,2 jaar. Bij de gemeente Den Haag is dit 10,3 jaar. Gekeken naar het opleidingsniveau van werknemers heeft bijna de helft van de werknemers het hbo afgerond. Een kleine 40% heeft een universitaire opleiding afgerond en iets meer dan 10% is opgeleid op mbo-niveau.

De online enquête is met name verspreid via de communicatieafdelingen van de organisaties. Dit verklaart dat bijna 40% van de respondenten werkt als communicatiemedewerker of -adviseur. Bij de gemeente Amsterdam is dit percentage zelfs 89,5%. Dit is van grote mate afhankelijk van de wijze waarop de online vragenlijst verspreid is. Bij de bespreking van de relaties tussen verschillende constructen wordt specifiek ingegaan op de demografische gegevens en de verschillen tussen de vier organisaties.

3.4.3 ANALYSE

De vragenlijst is geanalyseerd aan de hand van het statistiekprogramma SPSS. Allereerst zijn er analyses uitgevoerd om te kijken in hoeverre de verschillende constructen betrouwbaar zijn. De resultaten van deze analyses zijn in dit hoofdstuk al besproken. Een overzicht van alle constructen is te zien in Tabel 9.

Na het vaststellen van de betrouwbaarheid zijn verschillende analyses uitgevoerd. Correlatieanalyses hebben de sterktes van relaties gemeten. (Stapsgewijze) Regressieanalyses zijn toegepast om de causaliteit van de relaties aan te tonen. Bij de demografische gegevens zijn de Independent-samples T-toets en de One-way between-groups ANOVA toetsen gebruikt. De factoren die van invloed zijn op de mate van afwijken zijn tot slot gevisualiseerd in een model.

Tot slot zijn ter beantwoording van de tweede deelvraag de vier organisaties met elkaar vergeleken: in hoeverre zijn de factoren die van invloed zijn op de mate van afwijken door werknemers van de voorgeschreven huisstijlrichtlijnen organisatieafhankelijk? Omdat de groepen (de vier organisaties) erg verschillen in aantal respondenten is er voor gekozen de Kruskal-Wallis toets en de Mann Whitney U toets.

Tabel 9. Betrouwbaarheid (Cronbach Alpha) constructen

Construct	# Items	Cronbach Alpha
Mate van afwijken	5	.76
Waargenomen (in)consistentie	4	.83
Identificatie	6	.78
Identificatie met organisatie	3	.71
Identificatie met afdeling	3	.78
Organisatieklimaat	16	.79
Belang naleving organisatie	7	.86
Controle naleving werknemers	4	.55
Steun toepassing richtlijnen	5	.78
Management	11	.95
Voorbeeldfunctie manager	3	.88
Coachen door managers	3	.92
Informereren door managers	4	.92
Persoonlijkheidskenmerken	13	.74
Extravertie	5	.84
Zorgvuldigheid	4	.77
Openheid tot ervaring	4	.72
Waardering	4	.83
Bruikbaarheid	3	.76
Belang eenduidige huisstijl	1	.xx

Hoofdstuk 4

Resultaten studie 1

In dit hoofdstuk:

- 4.1 Redenen tot afwijken
 - 4.1.1 Huisstijlafhankelijke factoren
 - 4.1.2 Persoonsafhankelijke factoren
 - 4.1.3 Huisstijlmanagement afhankelijke factoren
- 4.2 Suggesties voor vermindering afwijken
 - 4.2.1 Huisstijlmanagement
 - 4.2.2 Draagvlak creëren
 - 4.2.3 Richtlijnen/ bruikbaarheid
- 4.3 Vergelijking organisaties

Welke redenen gelden er voor werknemers om af te wijken van de huisstijlrichtlijnen van hun organisatie? Op basis van 115 redenen tot afwijken uit de 41 interviews met werknemers kunnen dertien hoofdredenen onderscheiden worden. Naast redenen tot afwijken is er tijdens de interviews ook gesproken over huisstijl gerelateerde onderwerpen. Deze onderwerpen helpen de redenen te begrijpen en geven meer inzicht in aspecten die belangrijk zijn voor het consistent voeren van een huisstijl.

4.1 REDENEN TOT AFWIJKEN

Welke redenen spelen een rol bij werknemers om af te wijken van de voorgeschreven huisstijlrichtlijnen van een organisatie? Op basis van 100 communicatie-uitingen zijn tijdens de interviews 123 redenen achterhaald waarom werknemers afgeweken hebben van de huisstijlrichtlijnen van hun organisatie. Het aantal redenen is hoger dan het aantal voorbeelden, aangezien een werknemer om verschillende redenen kan afwijken van de richtlijnen. Zo beredeneerde één van de geïnterviewden dat de verkeerde kleur toegepast was omdat de richtlijnen hiervoor niet duidelijk waren, maar dat een ander lettertype was gekozen om de beoogde doelgroep beter aan te kunnen spreken.

De redenen zijn na het clusteren onderverdeeld in drie categorieën: huisstijlafhankelijke factoren, huisstijlmanagementafhankelijke factoren en persoonsafhankelijke factoren. Onder huisstijlmanagement afhankelijke factoren vallen redenen die voortkomen uit hoe het huisstijlmanagementproces ingericht is per organisatie. Persoonsafhankelijke factoren betreffen de persoonlijke smaak van werknemers over de huisstijl en over de houding van werknemers ten opzichte van de huisstijl van hun organisatie. Tot slot zijn er een aantal overige redenen genoemd, die niet ondergebracht kunnen worden in één van de drie categorieën.

4.1.1 HUISSTIJLAFHANKELIJKE FACTOREN

Bijna 60% van de redenen valt onder de huisstijlafhankelijke

factoren. Het gaat hier om de bruikbaarheid van de opgestelde huisstijlrichtlijnen, het onduidelijk zijn van richtlijnen of de afwezigheid van richtlijnen. Ook is de doelgroep onderdeel van de huisstijlafhankelijke factoren. Per reden wordt een korte toelichting gegeven.

BRUIKBAARHEID

Een huisstijl wordt door werknemers en met name door vormgevers gezien als beperkend. Een veel genoemde reden is dan ook dat de huisstijl vaak teveel ruimte inneemt en is bij iedere organisatie naar voren gekomen. Richtlijnen over regelafstanden worden gepasseerd omdat het anders net niet op één A4 past of powerpoint templates worden niet gebruikt omdat anders de inhoud niet goed past. Ook komt het voor dat werknemers hun eigen visitekaartjes ontwikkelen omdat het via de organisatie niet mogelijk is informatie over bijvoorbeeld het logo van het eigen project kwijt te kunnen.

" Dan moeten ze maar dingen opsturen waar ik mee kan werken "

Richtlijnen of formats kunnen ook lastig zijn om mee te werken. De huisstijl bevat niet genoeg of juist teveel kleuren om goed mee te kunnen werken. Ook biedt het lettertype vaak problemen. De lettertypen zijn niet voor iedereen beschikbaar of kunnen niet gebruikt worden door bepaalde systemen. Tot slot kan een huisstijl ook teveel richtlijnen hebben, waardoor werknemers door de bomen het bos niet meer zien. Dit werkt demotiverend. Werknemers zullen in dit geval sneller de neiging hebben het naar eigen inzicht in te vullen.

ONDUIDELIJKE RICHTLIJNEN

'Zijn daar richtlijnen voor?' is meermalen het antwoord geweest op de vraag waarom bepaalde uitingen niet in de huisstijl waren opge maakt. Dit geeft aan dat veel werknemers niet op de hoogte zijn van de huisstijlrichtlijnen van hun organisatie. Werknemers creëren zelf rapportomslagen

of passen helemaal geen huisstijl toe bij bijvoorbeeld jaarplannen of posters. Eén van de geïnterviewden wist pas na een half jaar dat er een macro aanwezig was voor brieven en memo's in Word. Het onduidelijk zijn van de richtlijnen is het vaakst genoemd bij de gemeente Den Haag.

"Zijn daar richtlijnen voor?"

Zelfs blijkt het soms onduidelijk voor werknemers wat het logo van de organisatie is. Dit kan enerzijds voortkomen uit het voeren van twee logo's vanuit de organisatie of omdat een stijlelement zo vaak terugkomt in uitingen dat mensen gaan denken dat het stijlelement het logo is. Ook blijkt de onduidelijkheid van de richtlijnen uit een uitspraak als '... maar het voelt alsof het ergens eigenlijk niet mag'.

RICHTLIJNEN/ TEMPLATES NIET AANWEZIG

Bij de twee onderwijsinstellingen is er voor gekozen geen of een beperkt huisstijlhandboek te gebruiken. Een reden voor organisaties om geen huisstijlhandboek te ontwikkelen met daarin de huisstijlrichtlijnen is om de touwtjes in eigen handen te houden of om zelf niet gebonden te zijn aan regels zodat de creativiteit niet verloren gaat.

De reden 'het niet aanwezig zijn van richtlijnen' zit echter in de top drie van redenen om af te wijken. Zo is in één van de organisaties een werknemer zelf brieven gaan ontwikkelen omdat de oude brieven op waren en er nog geen format was in de nieuwe huisstijl. Hetzelfde geldt voor middelen als posters en rapporten. Wanneer een werknemer een bepaald middel nodig heeft, maar er zijn geen richtlijnen voor dat middel aanwezig, dan is de kans groot dat hij of zij zelf iets gaat ontwikkelen. Deze kans wordt groter wanneer het lang kan duren voordat een template beschikbaar gesteld wordt of wanneer er kosten aan de ontwikkeling van nieuwe middelen verbonden zitten.

Tabel 10. Percentage aantal voorbeelden per categorie

	<i>n</i>	%
Huisstijlafhankelijke factoren	71	57,7
Bruikbaarheid	25	20,3
Onduidelijke richtlijnen	21	17,7
Richtlijnen/ templates niet aanwezig	16	13,0
Doelgroep	9	7,3
Persoonsafhankelijke factoren	28	22,8
Persoonlijke smaak	11	8,9
Onderscheiden	10	8,1
Wens van leidinggevende	7	5,7
Huisstijlmanagementafhankelijke factoren	22	17,9
Onoplettendheid (controle)	7	5,7
Vormgever	5	4,1
Moest snel	4	3,3
Te duur	3	2,4
Materiaal niet aanwezig	3	2,4
Overige factoren	2	1,6
Totaal	123	100

DOELGROEP

Het doel van communiceren is een boodschap over te brengen naar de beoogde doelgroep. Organisaties met zeer diverse werkzaamheden hebben vaak ook zeer diverse doelgroepen. Het blijkt voor deze organisaties lastig één huisstijl te ontwikkelen die alle doelgroepen aanspreekt. Negen van de elf voorbeelden zijn dan ook afkomstig van de beide gemeenten. Met één stijl moet naar zowel allochtone inwoners en jonge kinderen, als naar andere instanties gecommuniceerd worden. Omdat in de ogen van de werknemers dit niet altijd mogelijk is, wordt afgeweken van de huisstijlrichtlijnen van de organisatie.

4.1.2 PERSOONSAFHANKELIJKE FACTOREN

Het wel of niet mooi vinden van een bepaalde huisstijl is een kwestie van smaak. In 31 voorbeelden is afgeweken op basis van de persoonlijke voorkeuren van mensen. Het gaat hier om het wel of niet mooi vinden van bepaalde stijlen, maar ook om de behoefte zich te willen onderscheiden.

PERSOONLIJKE SMAAK

Iedereen vindt bepaalde kleuren wel mooi en andere kleuren niet. Sommige mensen passen om deze reden de huisstijl van hun organisatie aan. 'We hebben dit aangepast, omdat we die kleur wel heel erg leuk vonden' en 'Als je het zo doet zoals de richtlijnen voorschrijven, dan is het gewoon niet mooi' zijn twee voorbeelden die dit goed illustreren. Voorbeelden van uitingen betroffen onder andere presentaties, posters, uitnodigingen, textiel en visitekaartjes.

"Het is niet mooi als je het doet zoals zij het aanleveren"

Ook is het mogelijk dat er in deze organisaties veel afgeweken is op basis van de persoonlijke voorkeur omdat de richtlijnen niet aanwezig zijn of niet duidelijk zijn. Werknemers zijn niet gemotiveerd om uit te zoeken hoe het communicatiemiddel er precies uit moet komen te zien en gaan daarom sneller iets ontwerpen wat zij zelf mooi vinden.

ONDERSCHEIDEN

Ondanks dat iedereen het belangrijk vindt en/ of het belang inziet van het hebben van een eenduidige huisstijl, zit het in de aard van de mens om zich te willen onderscheiden van anderen. Toch is het zich willen onderscheiden relatief weinig genoemd als reden tot afwijken. Het is hierdoor lastig uitspraken over deze reden te doen. Wel is de indruk vanuit de interviews er dat werknemers sneller afwijken wanneer er niet een eenduidige visie is binnen de organisatie of een bepaalde dienst. Dit speelt bij bijvoorbeeld een dienst of afdeling waarbij de projecten zo divers zijn dat er geen eenheid is. Ook bij organisaties met verschillende vestigingen speelt dit vaker een rol.

WENS VAN LEIDINGGEVENDE

Wethouders wil is wet. Dat is vaak de realiteit bij politiek geleide organisaties zoals gemeenten. Om deze reden is

het opmerkelijk dat dit maar bij één van de organisaties genoemd is als reden. Werknemers wijken in dit geval niet vrijwillig af van de huisstijlrichtlijnen, maar omdat hun leidinggevende aangeeft het anders te willen dan de richtlijnen voorschrijven. In paragraaf 4.3 wordt hier verder op ingegaan.

"Wethouders wil is wet"

Op de vraag waarom de desbetreffende leidinggevende het graag zo wilde, werd veelal geantwoord dat zij zich willen profileren met hun project of campagne en/of om de herkenbaarheid te vergroten. Op basis hiervan is het waarschijnlijk dat het aantal voorbeelden bij onderscheiden (tabel 10) groter zou zijn als er ook met mensen 'hoger' in de organisatie gesproken was.

4.1.3 HUISSTIJLMANAGEMENTAFHANKELIJKE FACTOREN

Hoe het huisstijlmanagement ingericht is, blijkt van grote waarde voor de consistentie van een huisstijl. Hoe en wanneer vindt er controle plaats op de naleving van de richtlijnen? Moeten afdelingen bijvoorbeeld zelf betalen om middelen te laten ontwikkelen? Is er een kwalitatief goed intern ontwerp bureau aanwezig in de organisatie? Hoe lang duurt een gemiddeld ontwerp proces? De volgende paragrafen behandelen de verschillende redenen die te maken hebben met het huisstijlmanagement van organisaties.

ONOPLETTENDHEID (CONTROLE)

Alhoewel geen controle op de naleving van de huisstijlrichtlijnen nooit gegeven wordt als reden voor afwijken, heeft de controle wel invloed op de consistentie van de huisstijl. Het komt vaak voor dat een werknemer een externe vormgever inschakelt om een document op te maken. Met name bij projecten is dit vaak het geval. De externe vormgever gaat aan de slag en maakt een ontwerp. Al dan niet wordt dit ontwerp teruggekoppeld aan de werknemer. Hier ligt een eerste valkuil. Wordt het niet teruggekoppeld, dan is de kans groot dat het document deels afwijkt van de richtlijnen of totaal niet in de huisstijl is opgesteld. Maar ook wanneer het ontwerp wel teruggekoppeld wordt en goedgekeurd is, blijken er toch nog vaak fouten in te zitten. Dit wordt dan vaak door een derde persoon gezien of wanneer het al gedrukt is.

OVERIGE REDENEN

Uit de interviews zijn vier andere redenen naar voren gekomen die te maken hebben met de manier waarop het huisstijlmanagement ingericht is: de vormgever zelf, de kosten, de duur van het ontwerp proces en het afwezig zijn van de juiste materialen.

Wanneer een werknemer een uiting laat ontwerpen door een intern ontwerp bureau, dan mag hij/zij ervan uitgaan dat de huisstijl op de juiste manier toegepast wordt. Echter, vormgevers zijn creatief van aard en houden van experimenteren. Dit kan leiden tot afwijkende uitingen. In

één van de organisaties is er zelfs geen handboek aanwezig met duidelijke richtlijnen, omdat het de ontwerpers in hun creativiteit beperkt. Wel zijn er een aantal hoofdregels opgesteld. In een andere organisatie wijken de interne vormgevers soms 'gedwongen' af, omdat de opdrachtgever anders het drukwerk extern laat verzorgen.

Werknemers laten vaak extern opdrachten uitvoeren om verschillende redenen. Het kan goedkoper en sneller zijn. Het kiezen voor een extern bureau is echter niet altijd bevorderlijk voor de consistentie van de huisstijl wanneer niet gebruik gemaakt wordt van een *preferred suppliers* lijst. Veel (goedkope) ontwerp bureaus weten alleen de basis van de huisstijlrichtlijnen en gaan hier erg creatief mee om. Bij onvoldoende controle vanuit de organisatie kan dit leiden tot afwijkende uitingen.

In een aantal gevallen wordt er afgeweken uit onwil of omdat er niet stil gestaan is bij het toepassen van de huisstijl. Enveloppen zijn op of niet beschikbaar in een bepaald formaat. Er wordt in zulke gevallen creatief omgegaan met bepaalde middelen. Er worden blanco enveloppen gebruikt of enveloppen in een andere kleur. Omdat de post op tijd verstuurd moet worden, wordt er op zo'n moment niet gedacht aan het toepassen van de huisstijl.

4.2 SUGGESTIES VOOR VERMINDERING AFWIJKEN

Tijdens de interviews is ook gevraagd hoe de werknemers denken dat het huisstijlmanagement in hun organisatie beter ingericht kan worden om de mate van afwijken tegen te gaan. Hierbij kwamen hele praktische oplossingen naar voren (bv. meer kleurmogelijkheden geven), maar ook hele algemene oplossingen (bv. een visie hebben). Hiermee is inzicht verkregen in de behoeften van werknemers om zich beter te kunnen conformeren aan de huisstijl van hun organisatie. Wanneer werknemers vonden dat het allemaal goed geregeld is, is gevraagd naar de reden wat het huisstijlmanagement tot een succes maakt. De 41 werknemers hebben in totaal 117 oplossingen genoemd ter verbetering van het huisstijlmanagement in hun organisatie.

Om inzicht in de genoemde oplossingen te krijgen, zijn de antwoorden in categorieën ingedeeld. De werknemers geven ten eerste aan verbetering in de consistentie te kunnen realiseren door het huisstijlmanagement aan te pakken (39.3%). Ten tweede geven zij aan dat er meer draagvlak gecreëerd moet worden rondom de huisstijl. Het belang van een consistente huisstijl moet benadrukt worden en er moet meer over de huisstijl gecommuniceerd worden. Het creëren van draagvlak onder werknemers betreft 35.0% van het totaal aantal suggesties. Tot slot geven werknemers aan dat het doen van een aantal aanpassingen van de huisstijl en het verduidelijken van de richtlijnen waarschijnlijk bijdraagt aan het verminderen van de mate van afwijken (25.6%). Zie Tabel 11 voor een overzicht van alle redenen per categorie.

4.2.1 HUISSTIJLMANAGEMENT

Hoe denken werknemers de consistentie van de huisstijl te verbeteren? Werknemers controleren op de naleving en

het opstellen van consequenties indien zij afwijken deelt de eerste plaats samen met het creëren van draagvlak. Ook het duidelijk stellen van rollen en verantwoordelijkheden is belangrijk gekeken naar suggesties voor het huisstijlmanagement. Welke verschillen zijn er te vinden tussen de vier organisaties?

Het grootste verschil bij de suggesties onder de categorie huisstijlmanagement is te vinden bij 'besluit vanuit het bestuur'. Dit is meermalen bij de gemeente Den Haag naar voren gekomen. Wanneer het bestuur achter een consistente doorvoering van de huisstijl staat, dan zal de organisatie hier meer aandacht aan schenken. Hierop inhakend werd ook genoemd dat het huisstijlbeleid losgekoppeld moet worden van de politieke organisatie en moet worden ondergebracht in de communicatiewereld. De gedachte hierachter was dat het anders mogelijk is dat de huisstijl om de vier jaar veranderd kan worden. Dit komt het imago van de gemeente niet ten goede.

Ook werd het opzetten van een huisstijlgroep een aantal keren als oplossing genoemd bij de gemeente Den Haag. In Amsterdam werd het hebben van een centraal aanspreekpunt als succesfactor genoemd, waarmee aangenomen mag worden dat het hebben van een huisstijlgroep van toegevoegde waarde is voor de consistentie van de huisstijl. Vreemd is echter dat de gemeente Den Haag wel een huisstijlgroep heeft. Deze blijkt dus niet bekend genoeg en/ of actief genoeg in de organisatie.

Rollen en verantwoordelijkheden helder stellen is met name genoemd bij De Haagse Hogeschool en de gemeente Den Haag. De processen rondom het ontwikkelen van communicatie-uitingen zijn niet altijd duidelijk. Werknemers gaan dan al snel zelf een manier zoeken in plaats van de reguliere paden te bewandelen. Het helder stellen van de werkprocessen (rondom het ontwikkelen van uitingen) zal in de ogen van de werknemers helpen de mate van afwijken te reduceren.

Tot slot geven de werknemers van de gemeente Amsterdam aan dat de komst van Stijlweb – het online platform van de huisstijl – er flink aan heeft bijgedragen dat de huisstijl nageleefd wordt. Niet alleen de richtlijnen zijn daar te vinden, ook verschillende downloads en contactgegevens voor wanneer er onduidelikheden zijn.

4.2.2 DRAAGVLAK CREEREN

Drie aspecten zijn genoemd ten behoeve van het creëren van draagvlak onder werknemers. Ten eerste het creëren van draagvlak door middel van het organiseren van activiteiten en/ of het zoeken naar ambassadeurs voor de huisstijl. Wanneer er meer mensen zijn die de huisstijl ondersteunen, is de kans groter dat deze mensen de huisstijl juist toepassen en erop letten dat anderen dat ook doen. Ten tweede moet er meer gecommuniceerd worden over de huisstijl. Updates moeten kenbaar gemaakt worden, maar ook moet de communicatieafdeling goed zichtbaar zijn in de organisatie. Wanneer de communicatieafdeling zichtbaar is, worden zij eerder betrokken bij projecten. De naleving van de huisstijl heeft zo een grotere kans van slagen. Het

derde aspect is belang laten inzien van een eenduidige huisstijl voor de doelgroep. Wanneer werknemers beseffen dat een consistentie huisstijl bijdraagt aan het begrip en de herkenbaarheid bij de doelgroep, zullen zij eerder de huisstijl toepassen zoals het moet. Verschillen de redenen per organisatie?

Werknemers van de Universiteit Twente geven als belangrijkste suggestie dat er meer, maar vooral ook duidelijker gecommuniceerd moet worden over de huisstijl. Wanneer kan men wat verwachten? Niet alleen ter verduidelijking van het huisstijlbeleid, maar ook om draagvlak te creëren. Ook bij De Haagse Hogeschool werd meer communiceren genoemd. Veel van de werknemers die meegewerkt hebben aan het onderzoek waren zich niet echt bewust van de huisstijl. Het is er en ze zien het, maar ze hebben er eigenlijk nooit bij stilgestaan hoe vaak het terugkomt en dat zij er zelf ook mee te maken hebben. Meer communicatie en voorlichting over de huisstijl kan dit bewustzijn vergroten, waardoor mensen minder snel (bewust en onbewust) afwijken.

Ook geven werknemers van De Haagse Hogeschool aan dat zij meer mogelijkheden met de huisstijl zouden willen zien. Wat kunnen opleidingen zelf nog maken aan materiaal? Welke behoeften spelen er binnen opleidingen als het gaat om promotiemateriaal? Hier kan meer rekening mee gehouden worden, zodat werknemers minder snel zelf aan de slag gaan. Binnen de gemeente Den Haag is dezelfde suggestie genoemd, maar meer vanuit het perspectief dat de creativiteit op is. Werknemers moeten daarom weer opnieuw geïnspireerd worden met wat er allemaal mogelijk is met de huisstijl.

Gekeken naar de succesfactoren van Amsterdam, is het erg belangrijk bewustzijn te creëren bij de medewerkers dat de doelgroep centraal staat. Het moet voor de doelgroep direct duidelijk zijn waar een uiting vandaan komt zodat hij

Tabel 11. Suggesties vermindering mate van afwijken door werknemers

Suggesties	n	%
Huisstijlmanagement	46	39.3
Controle/ consequenties	13	11.1
Rollen/ verantwoordelijkheden	10	8.5
Besluit vanuit/ besef bij bestuur	8	6.8
Faciliteiten door organisatie	7	6.0
Centraal aanspreekpunt huisstijl	6	5.1
Huisstijl en communicatie integreren	2	1.7
Draagvlak creëren	41	35.0
Draagvlak creëren (activiteiten etc)	13	11.1
Belang huisstijl aangeven	11	9.4
Communiceren (updaten/ aanwezig zijn)	10	8.5
Inspireren (mogelijkheden laten zien)	5	4.3
Introductie huisstijl nieuwe werknemers	3	2.6
Richtlijnen/ bruikbaarheid	30	25.6
Aanpassingen huisstijl	11	9.4
Richtlijnen verduidelijken (handboek)	10	8.5
Formats/ sjablonen maken	5	4.3
Huisstijlapplicatie	3	2.6
Totaal	117	100.0

of zij met vragen ook bij de juiste instantie terecht komt. Ook de medewerkers van de gemeente Den Haag geven dit aan. Dit besef blijkt op met name de communicatieafdelingen zeker aanwezig, alleen moet dit goed overgebracht worden naar andere partijen (waaronder projectleiders en partners). Als men het belang van een eenduidige huisstijl inzielt, wordt sneller gewerkt met de desbetreffende huisstijl.

4.2.3 RICHTLIJNEN/ BRUIKBAARHEID

Gekeken naar de huisstijl zelf, kan het meeste bereikt worden door duidelijke richtlijnen op te stellen en ervoor te zorgen dat de huisstijl goed bruikbaar is, menen de werknemers van de verschillende organisaties.

Met name de medewerkers van De Haagse Hogeschool geven aan dat de toepasbaarheid van de huisstijl verbeterd moet worden. Dit speelt met name op de andere vestigingen. Zij hebben het gevoel zich te moeten scharen onder de naam 'De Haagse Hogeschool', terwijl zij zich het liefst anders identificeren. Minder groots, meer kleinschalig. Meer inhoudelijke informatie over de aparte opleidingen. De behoeften van de werknemers worden niet bevredigd door de huidige huisstijl. Ook bij de gemeente Den Haag werd het aanpassen van de huisstijl genoemd, maar hierbij meer uit het perspectief van de gebruiksvriendelijkheid ervan. Graag zien de werknemers meer kleur en het soepeler kunnen omgaan met het vormelement 'identiteitsvlak'.

In alle organisaties (met uitzondering van de gemeente Amsterdam), geven de werknemers aan dat de richtlijnen verduidelijkt moeten worden. Wanneer gelden welke richtlijnen en hoe moet je ze goed toepassen? Daarnaast geven werknemers van De Haagse Hogeschool en de Universiteit Twente aan dat ze sjablonen missen om zelf mee aan de slag te kunnen. Op deze manier hoeft niet alles door de centrale communicatieafdeling ontworpen te worden, wat scheelt in zowel kosten als tijd.

4.3 VERGELIJKING ORGANISATIES

Paragraaf 4.1 heeft alle redenen besproken die tijdens de interviews met de medewerkers van De Haagse Hogeschool, de Universiteit Twente, de gemeente Den Haag en de gemeente Amsterdam. In deze paragraaf worden de vier organisaties met elkaar vergeleken. De resultaten van deze paragraaf dragen bij aan het beantwoorden van de tweede deelvraag van dit onderzoek. Zijn de redenen om af te wijken van de huisstijlrichtlijnen organisatieafhankelijk? Tabel 12 vormt het uitgangspunt van de hier beschreven resultaten.

4.3.1 HUISSTIJLAFHANKELIJKE FACTOREN

Bij alle organisaties wordt het vaakst afgeweken om huisstijlafhankelijke redenen. De werknemers van de Universiteit Twente wijken het meeste af van de huisstijl om deze redenen (78.8%), gevolgd door De Haagse Hogeschool (75%). Bij de gemeente Den Haag en de gemeente Amsterdam zijn deze percentages respectievelijk 47.5% en 41.2%.

Binnen De Haagse Hogeschool en binnen de gemeente Den Haag wordt het meeste afgeweken het niet duidelijk zijn van de huisstijlrichtlijnen. Bij de gemeente Den Haag wisten de medewerkers niet dat er een template of macro voor de uiting aanwezig was en wisten ze niet precies de regels over het gebruik van het zogenaamde 'identiteitsvlak' en het kleurgebruik. Het identiteitsvlak is een extra element in de huisstijl waarin het beeldmerk geplaatst wordt. Bij De Haagse Hogeschool speelt met name het niet afweten van het bestaan van formtas een grote rol in de mate van afwijken. Hierdoor zijn bijvoorbeeld hele jaarverslagen van organisatieonderdelen niet in de huisstijl opgesteld. Opvallend is dat het niet precies weten wat het logo is van De Haagse Hogeschool genoemd is als reden tot afwijken. Dit kwam ook in een ander interview naar voren.

De werknemers van de gemeente Amsterdam wijken het meeste af doordat de richtlijnen niet altijd

Tabel 12. Percentage aantal redenen per categorie per organisatie

	Totaal (n = 123)	De Haagse Hogeschool (n = 16)	Gemeente Den Haag (n = 40)	Gemeente Amsterdam (n = 34)	Universiteit Twente (n = 33)
Huisstijlafhankelijke factoren	57.7	75.0	47.5	41.2	78.8
Bruikbaarheid	20.3	18.6	12.5	17.6	33.3
Onduidelijke richtlijnen	17.1	37.5	25.0	11.8	3.0
Richtlijnen niet aanwezig	13.0	18.6	2.5	0.0	36.4
Doelgroep	7.3	0.0	7.5	11.8	6.1
Persoonsafhankelijke factoren	22.8	18.6	37.5	17.6	12.1
Persoonlijke smaak	8.9	0.0	15.0	5.9	9.1
Onderscheiden	8.1	18.6	5.0	11.8	3.0
Wens van leidinggevende	5.7	0.0	17.5	0.0	0.0
Huisstijlmanagement afhankelijke factoren	17.9	6.3	15.0	35.3	9.1
Onoplettendheid (controle)	5.7	0.0	2.5	17.6	0.0
Vormgever	4.1	6.3	5.0	2.9	3.0
Moest snel	3.3	0.0	0.0	11.8	0.0
Te duur	2.4	0.0	7.5	0.0	0.0
Materiaal niet aanwezig	2.4	0.0	0.0	2.9	6.1
Overige factoren	1.6	0.0	0.0	5.9	0.0
Totaal	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

bruikbaar blijken in de praktijk. Er mogen te weinig kleuren toegepast worden, er zijn beperkende richtlijnen voor beeldgebruik de er is ruimtegebrek. Ook bij de Universiteit Twente vormt de onbruikbaarheid van een aantal richtlijnen een reden om het anders te doen dan voorgeschreven staat. Dit geldt met name bij de powerpoint presentaties. Bij de Universiteit Twente wijken veel werknemers van het template af omdat de huisstijl teveel ruimte inneemt en de huisstijl teveel de aandacht afleidt van de lesstof. Ook blijken er verschillende templates van de powerpoint presentaties in omloop te zijn. Docenten nemen vaak niet de tijd hun lesstof (weer) over te zetten naar de nieuwste versie of gebruiken de versies door elkaar. Een ander voorbeeld is het template voor brieven. Door de toepassing van de huisstijl en de verplichte witte ruimtes, is er maar plaats voor één (of twee korte) alinea's.

De belangrijkste reden voor werknemers van de Universiteit Twente om af te wijken van de huisstijlrichtlijnen is de afwezigheid van richtlijnen en/of templates. In tegenstelling tot De Haagse Hogeschool (waar de werknemers niet van het bestaan van templates afweten), zijn er bij de Universiteit Twente voor veel middelen nog geen templates of richtlijnen ontwikkeld.

4.3.2 PERSOONSAFHANKELIJKE FACTOREN

De persoonsafhankelijke factoren betreffen de persoonlijke smaak van iemand ('..dat zijn van die suffe kleuren..'), het zich willen onderscheiden en de wens van de leidinggevende. Deze laatste reden ligt dicht tegen het zich willen onderscheiden aan, omdat dit de reden is van de leidinggevende om af te willen wijken van de voorgeschreven huisstijlrichtlijnen (maar dus niet de reden waarom de werknemers afgeweken hebben). Deze reden ('wens van leidinggevende') is alleen bij de gemeente Den Haag genoemd.

Het zich willen onderscheiden van de massa is ook bij De Haagse Hogeschool en de gemeente Amsterdam het vaakst genoemd van de persoonsafhankelijke factoren. Bij De Haagse Hogeschool komt deze behoefte tot onderscheiden voort uit een fusie tussen verschillende scholen. Doordat op de kleinere locaties ook op een andere manier les gegeven wordt (kleinschaliger, informeler) is de behoefte dit ook uit te dragen naar (toekomstige) studenten. Bij de gemeente Amsterdam speelt ook het hebben van eigen vestigingen een rol. Voorheen hadden alle stadsdelen hun eigen huisstijl. Bij de reorganisatie gingen alle stadsdelen over op één huisstijl, waarbij soms de behoefte blijft bestaan zich te onderscheiden van de andere stadsdelen. Daarnaast is ook het opvallen tussen de duizenden uitingen een belangrijk aspect.

Bij de Universiteit Twente en de gemeente Den Haag wordt ook veel afgeweken op basis van de persoonlijke smaak van werknemers. Bij Den Haag vindt slechts één van de geïnterviewden die afgeweken heeft op basis van de persoonlijke voorkeur de huisstijl 'prima'. De rest van de antwoorden op de waardering van de huisstijl was: typeert, niet mooi, aan gewend en lelijk. Allemaal niet erg positief.

Ook bij de Universiteit Twente beoordelen de werknemers die afgeweken hebben op basis van de persoonlijke voorkeur de huisstijl minder positief. Naar aanleiding van deze gegevens kan gesuggereerd worden dat de waardering van de huisstijl zeker een relatie heeft met de mate van afwijken.

4.3.3 HUISSTIJLMANAGEMENT AFHANKELIJKE FACTOREN

Bij de gemeente Amsterdam zijn naast de huisstijlafhankelijke factoren (41.2%) ook vaak huisstijlmanagement afhankelijke factoren naar voren gekomen als reden tot afwijken (35.3%). Een aantal keren is onoplettendheid als reden tot afwijken genoemd. Met onoplettendheid wordt bedoeld dat de communicatiemedewerker of -adviseur het ontwerp van de vormgever niet goed genoeg heeft gecontroleerd. Het gaat hierbij meestal om kleine afwijkingen, zoals het gebruiken van een verkeerd kleur logo of een logo waarbij het woordmerk beneden naast de drie Andreaskruizen geplaatst is in plaats van bovenin. De andere reden is 'moest snel'. Door tijdsdruk wordt vaak de huisstijlbeheerder (of de communicatieafdeling) niet betrokken bij het ontwikkelen van bepaalde communicatiemiddelen. Hierbij gaat het vaak om grotere afwijkingen. Ook worden gadgets besteld zonder het opvragen van een proefdruk waardoor de kleur vaak net afwijkt van de huisstijlkleuren.

Hoofdstuk 5

Resultaten studie 2

In dit hoofdstuk:

- 5.1 Gerapporteerde mate van afwijken, waargenomen en daadwerkelijke consistentie
- 5.2 Invloed demografische gegevens
- 5.3 Toetsing onderzoeksmodel
 - 5.3.1 Correlatieanalyse
 - 5.3.2 Meervoudige regressieanalyse
 - 5.3.3 Stapsgewijze regressieanalyse
- 5.4 Terugkoppeling naar de literatuur

De enquête toetst de invloed van een aantal factoren op de mate van afwijken door werknemers. De mate van afwijken is gemeten aan de hand van de 'gerapporteerde mate van afwijken' door werknemers uit de organisaties. In totaal hebben 265 werknemers de enquête ingevuld. Bij de interpretatie van de resultaten is rekening gehouden met de scheve verhouding van ingevulde enquêtes per organisatie.

5.1 GERAPPORTEERDE MATE VAN AFWIJKEN

De gemiddelde gerapporteerde mate van afwijken over de vier organisaties is 2.65 ($n = 265$, $SD = .78$) op een schaal van 1 t/m 5. De waarde 1 geeft hierbij aan dat er nooit afgeweken wordt, en 5 geeft aan dat er altijd afgeweken wordt. De werknemers die meegedaan hebben aan dit onderzoek, wijken gemiddeld genomen dus zo af en toe af. Bij De Haagse Hogeschool en bij de Universiteit Twente wordt het meeste afgeweken, gevolgd door de gemeente Den Haag en tot slot de gemeente Amsterdam. De gemiddelden per organisatie staan in Tabel 13.

In hoofdstuk 7 (Discussie) wordt ingegaan op de waargenomen en de daadwerkelijke inconsistentie van de vier organisaties en welke kanttekeningen er bij de verschillende meetmethoden gezet moeten worden.

Tabel 13. Gemiddelden van gerapporteerde mate van afwijken

	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>
De Haagse Hogeschool	47	2.75 (.87)
Gemeente Den Haag	115	2.66 (.77)
Gemeente Amsterdam	70	2.46 (.59)
Universiteit Twente	33	2.89 (.93)
Totaal	265	2.65 (.78)

5.2 INVLOED DEMOGRAFISCHE GEGEVENS

In hoeverre zijn de demografische gegevens van invloed op de mate van afwijken? Op basis van de literatuur zijn een aantal hypothesen geformuleerd over de mate van afwijken in relatie tot geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en hoe lang iemand al werkzaam is in de organisatie. De vier hypothesen

worden in deze paragraaf getoetst op waarheid. Tot slot is er ook nog gekeken naar de functies van medewerkers. Van werknemers die in een communicatiefunctie werken, wordt verwacht dat zij weten hoe ze de huisstijl toe moeten passen en dus minder afwijken dan werknemers in andere functies.

GESLACHT

In de literatuur kwam naar voren dat mannen sneller geneigd zijn tot organizational misbehaviour (OMB) dan vrouwen. Vertaald naar dit onderzoek is de hypothese getoetst dat mannen vaker afwijken van de huisstijlrichtlijnen dan vrouwen. Met behulp van de Independent-samples T-test is er een significant verschil gevonden in de mate van afwijken tussen mannen ($M = 2.80$, $SD = .76$) en vrouwen ($M = 2.56$, $SD = .78$), $t(263) = 2.51$, $p = .013$ (two-tailed). De grootte van het verschil tussen de gemiddelen was erg klein ($\eta^2 = .02$). De hypothese wordt dus ondersteund, maar met een zeer kleine effectgrootte. Slechts 2% van de variantie van de mate van afwijken wordt verklaard door het geslacht.

LEEFTIJD

Dezelfde analyse is uitgevoerd om de hypothese dat oudere mensen minder snel afwijken dan jongere mensen te toetsen. Eerst zijn er twee leeftijdsgroepen gegenereerd: ≤ 39 en ≥ 40 . Er blijkt geen significant verschil aanwezig te zijn tussen de mate van afwijken van 'jonge mensen' ($M = 2.61$, $SD = .79$) en 'oude mensen' ($M = 2.70$, $SD = .76$), $t(263) = -.90$, $p = .37$ (two-tailed). De hypothese wordt dus verworpen, er is geen verband tussen de leeftijd en de mate van afwijken.

OPLEIDINGSNIVEAU

De hypothese die getoetst is luidt: hoger opgeleide werknemers wijken minder snel af dan lager opgeleide werknemers. Aangezien meer dan twee groepen vergeleken moeten worden, is gebruik gemaakt van de One-way between-groups ANOVA. De antwoordmogelijkheden waren: Lagere school, MBO, HBO, Universitair en anders, nl. Er is een significant verschil tussen de verschillende groepen te vinden ($F(3, 261) = 3.9$, $p = .01$).

Post hoc toetsen geven aan waar het verschil zit. Er is een verschil aanwezig tussen de groepen HBO en Universitair opgeleide werknemers ($p < .01$). Universitair opgeleide werknemers ($M = 2.82$, $SD = .82$) wijken meer af van de huisstijlrichtlijnen dan werknemers met een HBO opleiding ($M = 2.50$, $SD = .75$). Maar aangezien de groep MBO ($M = 2.78$, $SD = .68$) vrijwel niet verschilt van de groep Universitair ($p = .99$) kan niet met zekerheid gezegd worden dat de opleiding van invloed is op de mate van afwijken. Bij de interpretatie van deze resultaten moet wel rekening gehouden worden met de verschillen in respondentenaantallen. Van alle werknemers ($n = 265$) hebben 30 werknemers een MBO opleiding, 130 een HBO opleiding en zijn 101 werknemers universitair opgeleid.

JAREN WERKZAAM IN DE ORGANISATIE

Uit de literatuur is tot slot afgeleid dat werknemers die al langer in de organisatie werkzaam zijn, sneller zullen afwijken van de huisstijlrichtlijnen van hun organisatie (en vice versa). Er zijn drie groepen aangemaakt waarbij rekening gehouden is met een ongeveer gelijke verdeling per groep: ≤ 3 jaar, tussen de 3 en 9 jaar en ≥ 9 jaar. De One-way between-groups ANOVA geeft aan dat er geen significante verschillen zijn tussen de groepen ($F(2, 259) = .40$, $p > .05$). De mate van afwijken van de huisstijlrichtlijnen is dus niet afhankelijk van het aantal jaren dat iemand werkzaam is binnen de organisatie.

FUNCTIE

In de inleiding is de hypothese gesteld dat medewerkers met een communicatiefunctie (medewerker of adviseur) minder snel zullen afwijken van de huisstijlrichtlijnen dan mensen met andere functies. Eén van de redenen om dit aan te nemen is dat communicatiemedewerkers- en adviseurs weten dat het belangrijk is om een consistente huisstijl door te voeren. Een andere praktische reden is dat zij veel vaker met (de ontwikkeling van) communicatiemiddelen in aanraking komen en daarom waarschijnlijk beter weten wat wel en niet mag binnen de huisstijlrichtlijnen.

De Independent-samples T-test geeft aan dat er een significant verschil is tussen de mate van afwijken tussen werknemers in een communicatiefunctie ($M = 2.33$, $SD = .64$) en werknemers met andere functies ($M = 2.86$, $SD = .79$), $t(263) = -5.84$, $p < .001$ (two-tailed). De effectgrootte is .11. Dit is volgens Cohen (1988 in Pallant, 2007) een aardig groot effect: 11,5% van de variantie in de mate van afwijken wordt veroorzaakt door de functie waarin iemand werkt. Werknemers in een communicatiefunctie wijken minder snel af van de huisstijlrichtlijnen dan werknemers die niet in een communicatiefunctie werken.

5.3 TOETSING ONDERZOEKSMODEL

Deze paragraaf beschrijft de resultaten van de toetsing van het onderzoeksmodel (figuur 6, pagina 19). De afhankelijke variabele in het onderzoeksmodel is de gerapporteerde mate van afwijken.

5.3.1 CORRELATIEANALYSE

Allereerst is een correlatieanalyse uitgevoerd om de relaties tussen de verschillende constructen te ontdekken (Tabel 14). De tabel laat zien dat twee factoren een sterke relatie hebben met de mate van afwijken: de bruikbaarheid ($r = .81$, $n = 265$, $p < .001$) en het belang dat werknemers zelf hechten aan het naleven van de richtlijnen een sterke relatie heeft ($r = -.50$, $n = 265$, $p < .001$). Middelsterke relaties zijn te vinden bij het belang van de naleving door de organisatie ($r = -.47$, $n = 265$, $p < .001$), de hulp bij de naleving van de richtlijnen door de organisatie ($r = -.41$, $n = 265$, $p < .001$), de voorbeeldfunctie van managers ($r = -.32$, $n = 265$, $p < .001$), het coachen van de managers voor het juist toepassen van de huisstijl ($r = -.31$, $n = 265$, $p < .001$) en het informeren over de huisstijl door managers ($r = -.38$, $n = 265$, $p < .001$).

Door middel van partiële correlatieanalyses is bekeken in hoeverre deze relaties beïnvloed worden door een derde variabele. De bruikbaarheid van de huisstijlrichtlijnen blijft een sterke relatie houden met correlatiecoëfficiënt .61 ($n = 265$, $p < .001$). Dit betekent dat hoe bruikbaarder de richtlijnen zijn, des te lager de gerapporteerde mate van afwijken. Wanneer de invloed van derden gecontroleerd wordt bij de andere relaties blijven er geen significant sterke relaties over.

5.3.2 MEERVOUDIGE REGRESSIEANALYSE

De meervoudige regressieanalyse geeft antwoord op de vragen hoe goed de verschillende onafhankelijke variabelen de gerapporteerde mate van afwijken voorspellen. Ook vertelt de analyse welke variabele(n) de gerapporteerde mate van afwijken het beste voorspellen. De analyses zijn uitgevoerd per factor: identificatie, huisstijlcultuur, management, persoonlijkheid, bruikbaarheid van de richtlijnen, de waardering van de huisstijl en het belang dat gehecht wordt aan het hebben van een eenduidige huisstijl.

IDENTIFICATIE

De correlatieanalyse heeft laten zien dat er een zwakke negatieve correlatie is tussen de identificatie met de organisatie en de mate van afwijken ($r = -.19$, $n = 265$, $p < .001$). Bij de identificatie met de afdeling is een vrijwel verwaarloosbaar significante relatie gevonden ($r = -.01$, $n = 265$, $p < .001$). Om te kijken of het ook causale relatie zijn, is de meervoudige regressieanalyse uitgevoerd. De mate van identificatie met de organisatie en met de afdeling verklaren 2,8% van de variantie van de mate van afwijken, significant op het niveau $p < .05$. In Tabel 15 is te zien dat er alleen een significant negatief causaal verband is met de identificatie met de organisatie ($\beta = -.22$, $t = -2.76$, $p < .01$). Hoe hoger de identificatie met de organisatie, hoe lager de mate van afwijken.

Tabel 15. Identificatie als voorspeller van gerapporteerde mate van afwijken

Factor ($R^2 = .3$)	β	t
Identificatie met organisatie	-.19	-2.76*
Identificatie met afdeling	.07	.97

* $p < .01$

Tabel 14. Correlatieanalyse factoren

Variabele	Mean (SD)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Gerapporteerde mate van afwijken	2.65 (.78)	-														
2. Identificatie met de organisatie	3.31 (.65)	-.19**	-													
3. Identificatie met de afdeling	3.45 (.78)	-.01**	.42**	-												
4. Belang naleving door organisatie	3.05 (.78)	-.47**	.30**	.16**	-											
5. Controle naleving werknemers	3.23 (.66)	-.50**	.14*	.06	.53**	-										
6. Hulp bij naleving door organisatie	3.04 (.79)	-.41**	.28**	.05	.61**	.33**	-									
7. Voorbeeldfunctie managers	3.10 (.90)	-.42**	.22**	.13**	.52**	.39**	.46**	-								
8. Coachen door managers	2.47 (.93)	-.37**	.26**	.19**	.54**	.42**	.49**	.74**	-							
9. Informeren door managers	2.59 (.94)	-.38**	.19**	.14*	.55**	.40**	.52**	.75**	.88**	-						
10. Extraverte persoonlijkheid	2.53 (.71)	.12	-.14*	-.08	.03	-.03	-.01	.03	.06	.08	-					
11. Zorgvuldige persoonlijkheid	2.28 (.69)	.05	-.09	-.08	.01	-.08	.07	-.06	-.02	-.06	-.04	-				
12. Open persoonlijkheid	2.37 (.66)	.03	-.10	.06	-.02	.07	.04	-.05	-.01	-.01	.37**	-.00	-			
13. Waardering huisstijl	3.20 (.89)	-.25**	.26**	.26**	.37**	.27**	.39**	.21**	.18**	.17**	.04	.12	-.23**	-		
14. Belang eenduidige huisstijl	4.10 (.77)	-.17	.21**	.21**	.13*	.26**	.17*	.14*	.07	.14*	.02	-.06	-.05	.13*	-	
15. Bruikbaarheid	3.10 (.86)	.71**	-.11	.04	-.35**	-.44**	-.27**	-.27**	-.24**	-.22**	.11	-.03	.04	-.32**	-.05	-

** Correlatie is significant op .01 niveau (2-tailed)

* Correlatie is significant op .05 niveau (2-tailed)

HUISSTIJLCULTUUR

Drie constructen vormen samen de huisstijlcultuur: het belang dat de organisatie hecht aan de naleving van de huisstijlrichtlijnen, de controle van de werknemers zelf op de naleving van de huisstijlrichtlijnen en de hulp die de organisatie biedt aan werknemers om de richtlijnen goed toe te kunnen passen. De cultuur omtrent de huisstijl met deze drie constructen verklaart 32.2% van de variantie van de mate van afwijken. Welke variabele(n) voorspellen de mate van afwijken het beste?

De meervoudige regressieanalyse toont aan dat twee van de drie variabelen een significant causaal verband hebben met de mate van afwijken (Tabel 16). De sterkste relatie met een bèta waarde van $-.30$ is gevonden tussen het belang dat de werknemers hechten aan de naleving en de mate van afwijken ($t = -5.05$ $p < .001$). Hoe meer waarde er gehecht wordt aan de naleving van de huisstijlrichtlijnen door de werknemers, des te minder zij zullen afwijken. Ook de beide andere variabelen hebben een significante causale relatie met de mate van afwijken. Hoe meer hulp geboden wordt aan werknemers bij de naleving van de richtlijnen, des te minder werknemers afwijken ($b\grave{e}ta = -.16$, $t = -2.48$, $p < .05$). Ook is mate waarin de organisatie belang hecht aan de naleving van de richtlijnen relateert significant aan de mate van afwijken. Hoe groter het belang is door de organisatie, des te minder er afgeweken wordt ($b\grave{e}ta = -.23$, $t = -3.40$, $p < .01$).

Tabel 16. Huisstijlcultuur als voorspeller van gerapporteerde mate van afwijken

Factor ($R^2 = .3$)	$b\grave{e}ta$	t
Belang naleving organisatie	-.23	-3.40*
Hulp bij naleving organisatie	-.16	-2.48*
Belang naleving werknemers	-.30	-5.05**

** $p < .01$, * $p < .05$

MANAGEMENT

De correlatieanalyse laat zien dat alle constructen van het management (voorbeeldfunctie, coachen en informeren) middelsterk correleren met de mate van afwijken (Tabel 17). Het zijn allen negatieve significante correlaties. In hoeverre zijn deze relaties ook causaal? En in hoeverre voorspellen de afzonderlijke variabelen de mate van afwijken?

De ANOVA toets geeft aan dat het model significant bevonden is. Het model verklaart 18.6% van de variantie van de mate van afwijken. Welke variabelen hebben een unieke bijdrage aan dit voorspellende vermogen? De meervoudige regressieanalyse laat zien dat alleen de voorbeeldfunctie van managers een significante causale relatie heeft met de mate van afwijken ($b\grave{e}ta = -.29$, $t = -3.30$, $p = .01$). Wanneer managers het goede voorbeeld laten zien als het gaat om het toepassen van de huisstijlrichtlijnen, dan zullen de werknemers minder afwijken. Dit resultaat ondersteunt het onderzoek van Van den Bosch, De Jong & Elving (2006).

Tabel 17. Management als voorspeller van gerapporteerde mate van afwijken

Factor ($R^2 = .2$)	$b\grave{e}ta$	t
Voorbeeldfunctie managers	-.29	-3.30*
Coachen door managers	-.05	-.39
Informeren door managers	-.12	-1.00

** $p < .001$

PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN

Heeft de persoonlijkheid van een werknemer invloed op de mate waarin hij of zij afwijkt van de huisstijlrichtlijnen? Verondersteld werd dat mensen met een meer extraverte en open persoonlijkheid sneller zullen afwijken. Mensen met een juist zorgvuldige persoonlijkheid zullen minder snel afwijken.

De correlatieanalyse geeft hele lage correlatiecoëfficiënten voor de persoonlijkheidskenmerken en de mate van afwijken. Ook de ANOVA toets duidt aan dat het model niet significant is. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de persoonlijkheid van een werknemer geen invloed heeft op de (gerapporteerde) mate van afwijken. De drie hypothesen worden op basis van deze resultaten verworpen.

WAARDERING HUISSTIJL

De hypothese stelt dat hoe positiever de huisstijl gewaardeerd wordt, des te minder werknemers zullen afwijken van de huisstijl. De correlatieanalyse liet al zien dat de correlatie tussen de waardering en de mate van afwijken significant was op niveau .001 ($r = -.25$, $n = 265$).

De regressieanalyse geeft meer informatie over de causaliteit van de relatie. De waardering van de huisstijl verklaart 6.1% van de variantie van de mate van afwijken. Met een bèta waarde van $-.25$ ($t = -4.15$ en $p < .001$) heeft de waardering een negatief verband met de mate van afwijken. Er kan dus gezegd worden hoe positiever de waardering van de huisstijl, des te lager de mate van afwijken van de huisstijlrichtlijnen van de organisatie.

BRUIKBAARHEID VAN DE RICHTLIJNEN

De bruikbaarheid had de hoogste correlatiecoëfficiënt met de mate van afwijken ($r = .71$, $n = 265$, $p < .001$). De uitkomsten van de lineaire regressieanalyse tonen aan dat de bruikbaarheid maar liefst 50.3% van de variantie verklaart van de afhankelijke variabele. Het causale verband tussen de twee variabelen is significant ($b\grave{e}ta = .71$, $t = 16.32$, $p < .001$). Met overtuiging kan gezegd worden dat wanneer de richtlijnen niet bruikbaar gevonden worden, meer werknemers zullen afwijken van de huisstijlrichtlijnen van hun organisatie.

BELANG DAT GEHECHT WORDT AAN DE NALEIVING VAN DE RICHTLIJNEN

Als een werknemer het belangrijk vindt dat de organisatie direct herkenbaar is aan de hand van de huisstijl, mag verwacht worden dat zij minder snel zullen afwijken. De correlatiecoëfficiënt geeft een zwak verband aan ($r = -.17$, $n = 265$, $p > .05$), maar is niet significant.

De regressieanalyse geeft wel een significant verband ($p < .01$). Het belang dat de werknemers hecht aan een eenduidige huisstijl verklaart 2.8% van de variantie van de mate van afwijken ($b\grave{e}ta = -.17$, $t = -2.76$, $p < .01$).

Hieronder is een overzicht terug te vinden van de aangenomen en verworpen hypothesen (Tabel 18).

Tabel 18. Overzicht verworpen en aangenomen hypothesen

Nr.	Items	Aangenomen?
Huisstijlcultuur		
H1a	Hoe meer belang gehecht wordt aan het naleven van de huisstijlrichtlijnen door de organisatie, des te minder er wordt afgeweken van deze richtlijnen door de werknemers.	Ja
H1b	Hoe meer werknemers zelf controle uitoefenen op het naleven van de huisstijlrichtlijnen, des te minder werknemers afwijken van deze richtlijnen. .	Ja
H1c	Hoe meer ondersteuning de organisatie biedt aan werknemers om de huisstijlrichtlijnen goed na te kunnen leven, des te minder werknemers afwijken van deze richtlijnen.	Ja
Management		
H2a	Hoe meer managers het goede voorbeeld geven wanneer het gaat om huisstijlgebruik, des te minder wijken werknemers af van de huisstijlrichtlijnen.	Ja
H2b	Hoe meer werknemers gecoacht worden in het juist toepassen van de huisstijlrichtlijnen, des te minder werknemers afwijken van deze richtlijnen.	Nee
H2c	Hoe meer werknemers geïnformeerd worden over de huisstijl, des te minder zij afwijken van de huisstijlrichtlijnen.	Nee
Persoonlijheidskenmerken		
H3a	Hoe extravert de persoonlijkheid van werknemers is, des te meer zij afwijken van de huisstijlrichtlijnen.	Nee
H3b	Hoe opener de persoonlijkheid van werknemers is tot ervaringen, des te meer zij afwijken van de huisstijlrichtlijnen.	Nee
H3c	Hoe zorgvuldiger de persoonlijkheid van werknemers, des te minder snel zij afwijken van de huisstijlrichtlijnen.	Nee
Identificatie		
H4a	Hoe meer werknemers zich identificeren met de organisatie, des te minder zij afwijken van de huisstijlrichtlijnen.	Ja
H4b	Hoe meer werknemers zich identificeren met de afdeling waarop zij werken, des te meer zij afwijken van de huisstijlrichtlijnen.	Nee
Demografische gegevens		
H5a	Mannen wijken vaker af van huisstijlrichtlijnen dan vrouwen.	Ja
H5b	Lager opgeleide werknemers wijken sneller af van de huisstijlrichtlijnen dan hoger opgeleide werknemers.	Nee
H5c	Werknemers die al langer bij de organisatie werken, wijken sneller af van de huisstijlrichtlijnen dan nieuwe werknemers.	Nee
H5d	Jonge mensen wijken eerder af van de huisstijlrichtlijnen dan oude mensen.	Nee
H5e	Mensen met een communicatiefunctie wijken minder snel af van de huisstijlrichtlijnen dan mensen in een andere functie.	Ja
Waardering van de huisstijl		
H6a	Hoe positiever werknemers de huisstijl beoordelen, des te minder zij afwijken van de huisstijlrichtlijnen.	Ja
Belang eenduidige huisstijl		
H7a	Hoe belangrijker het gevonden wordt dat er een eenduidige huisstijl is van de organisatie, des te minder er afgeweken wordt van de huisstijlrichtlijnen.	Ja
Bruikbaarheid richtlijnen		
H8a	Hoe bruikbaarder de huisstijlrichtlijnen zijn, des te minder wijken de werknemers van deze richtlijnen af.	Ja

5.3.3 STAPSGEWIJZE REGRESSIEANALYSE

De constructen die een significante relatie hebben tot de mate van afwijken zijn de identificatie met de organisatie, het belang van naleving van de richtlijnen door de werknemer en de organisatie, de hulp bij de naleving door de organisatie, de voorbeeldfunctie van managers, de waardering van de huisstijl, de bruikbaarheid en het belang dat werknemers hechten aan een eenduidige huisstijl. Zijn deze relaties nog steeds significant wanneer andere factoren toegevoegd worden aan de regressieanalyse? De stapsgewijze regressieanalyse berekent wat de invloed van een construct is na het toevoegen en/of verwijderen van de andere constructen.

Vier van de zeven constructen (factoren) geven een significante relatie: de bruikbaarheid van de richtlijnen ($\beta = .57$, $t = 12.80$, $p < .001$), de hulp die de organisatie biedt bij de naleving van de richtlijnen ($\beta = -.15$, $t = -3.25$, $p < .01$), het belang wat de werknemers hechten aan de naleving van de huisstijlrichtlijnen ($\beta = -.14$, $t = -3.10$, $p < .01$) en de voorbeeldfunctie van managers ($\beta = -.14$, $t = -3.10$, $p < .01$). De resultaten geven aan dat de mate van afwijken minder wordt wanneer a) de huisstijlrichtlijnen bruikbaar zijn; b) de organisatie werknemers helpt bij het naleven van de richtlijnen; c) het belang van naleving van de richtlijnen door de werknemers zelf groter wordt; en c) de managers meer het goede voorbeeld geven door zich ook aan de huisstijlrichtlijnen te houden.

Bij deze vier factoren zijn vervolgens ook stapsgewijze regressieanalyses uitgevoerd om de invloed van de overige variabelen te berekenen. Drie factoren blijken een indirecte relatie te onderhouden met de mate van afwijken: het belang van een eenduidige huisstijl, het belang dat de organisatie hecht aan het naleven van de huisstijlrichtlijnen en de waardering van de huisstijl. De relaties zijn visueel gepresenteerd in Figuur 8 (zie pagina 41).

5.4 VERGELIJKING ORGANISATIES

Uit studie 1 bleek dat er een aantal verschillen te vinden zijn tussen de verschillende organisaties in redenen tot afwijken. Welke verschillen zijn er te vinden gekeken naar de data uit de tweede studie?

5.4.1 VERGELIJKING MATE VAN AFWIJKEN

Een Kruskal-Wallis toets heeft uitgewezen dat er geen significante verschillen aanwezig zijn tussen de vier organisaties ($\chi^2 = 7.28$, $df = 3$, $n = 265$, $p = .06$). Omdat op niveau .06 wel significante verschillen gevonden zijn, zijn post hoc toetsen (Mann Whitney U) uitgevoerd om te kijken waar deze verschillen zitten. De toetsen wijzen uit dat de gemeente Amsterdam ($Mdn = 2.25$, $n = 70$) significant verschilt met de Universiteit Twente ($Mdn = 2.75$, $n = 33$, $p = .012$) en bijna significant met de gemeente Den Haag ($Mdn = 2.75$, $n = 115$, $p = .052$) en De Haagse Hogeschool ($Mdn = 2.50$, $n = 47$, $p = .073$).

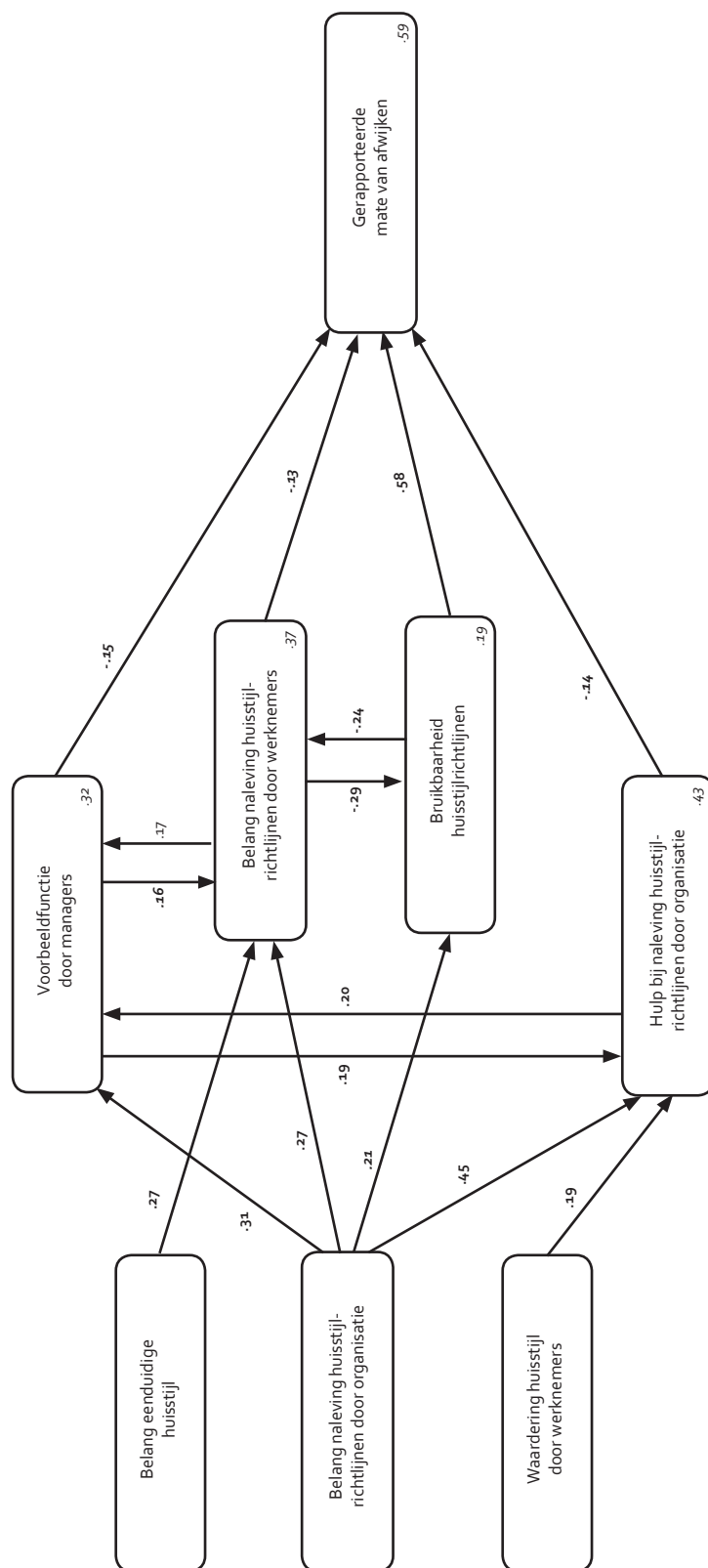
5.4.2 VERGELIJKING ONAFHANKELIJKE VARIABLEN
Hoe hebben de afzonderlijke organisaties gescoord op de onafhankelijke variabelen van dit onderzoek? Tabel 19 geeft een overzicht van alle gemiddelde scores van de organisaties op de gemeten variabelen. Met behulp van de Kruskal-Wallis toets en de Mann Whitney U toets is gekeken naar significante verschillen tussen de scores op de variabelen tussen organisaties. Hierbij is alleen gekeken naar de factoren die van invloed zijn op de mate van afwijken (figuur 8), aangezien dit interessante uitkomsten zijn voor de organisaties.

Ten eerste de bruikbaarheid. Een Kruskal Wallis toets wijst uit dat er verschillen tussen de organisaties zitten ($\chi^2 = 8.20$, $df = 3$, $n = 265$, $p < .05$). Mann Whitney U toetsen geven aan dat de Universiteit Twente ($Mdn = 3.67$) significant verschilt met de gemeente Den Haag ($Mdn = 3.00$, $U = 1310.5$, $z = -2.72$, $p < .01$, $r = -.17$), de gemeente Amsterdam ($Mdn = 3.00$, $U = 796.5$, $z = -2.55$, $p < .05$, $r = -.16$), en De Haagse Hogeschool ($Mdn = 3.33$, $U = 550.5$, $z = -2.22$, $p < .05$, $r = -.14$). De bruikbaarheid van de richtlijnen is significant het laagst bij de Universiteit Twente.

Het belang dat de werknemers hechten aan de naleving van de huisstijlrichtlijnen is het grootst bij de gemeente Amsterdam ($Mdn = 3.50$). De organisaties verschillen significant van elkaar met $\chi^2 = 14.33$ ($df = 3$, $n = 265$, $p < .01$). De gemeente Amsterdam verschilt significant met de Universiteit Twente ($Mdn = 3.00$, $U = 714$, $z = -3.15$, $p < .01$, $r = -.19$), gemeente Den Haag ($Mdn = 3.25$, $U = 3066.5$, $z = -2.74$, $p < .01$, $r = -.17$) en De Haagse Hogeschool ($Mdn = 3.00$, $U = 1217.5$, $z = -2.40$, $p < .05$, $r = -.15$).

De organisaties verschillen met een hoger significantieniveau van elkaar bij de hulp die de organisaties aan werknemers bieden om de richtlijnen na te leven ($\chi^2 = 40.36$, $df = 3$, $n = 265$, $p < .001$). Wederom scoort de gemeente Amsterdam het hoogste op deze factor ($Mdn = 3.60$). De gemeente Amsterdam verschilt significant met De Haagse Hogeschool ($Mdn = 3.00$, $U = 894.5$, $z = -4.19$, $p < .001$, $r = -.26$), de gemeente Den Haag ($Mdn = 2.80$, $U = 1846$, $z = -6.19$, $p < .001$, $r = -.38$) en de Universiteit Twente ($Mdn = 3.00$, $U = 685.5$, $z = -3.34$, $p < .01$, $r = -.21$).

Een vierde factoren waarbij verschillen te vinden zijn tussen de vier organisaties is de waardering van de huisstijl ($\chi^2 = 71.42$, $df = 3$, $n = 265$, $p < .001$). De werknemers van De Haagse Hogeschool en de gemeente Amsterdam beoordelen de huisstijl van hun organisaties hoger dan de werknemers van de gemeente Den Haag en de Universiteit Twente. De Haagse Hogeschool ($Mdn = 3.50$) verschilt van de Universiteit Twente ($Mdn = 2.75$), $U = 360$, $z = -4.08$, $p < .001$, $r = -.25$ en de gemeente Den Haag ($Mdn = 3.00$), $U = 1216$, $z = -5.52$, $p < .001$, $r = -.34$. Ook de gemeente Amsterdam ($Mdn = 3.75$) verschilt op significant niveau met de Universiteit Twente ($U = 442.5$, $z = -5.07$, $p = .001$, $r = -.31$) en de gemeente Den Haag ($U = 1457$, $z = -7.31$, $p = .001$, $r = -.45$).



Figuur 8. Factoren die van invloed zijn op de (gerapporteerde) mate van afwijken.
Dikgedrukt: $p < .001$, dik- en schuingedrukt: $p < .01$, zonder opmaak: $p < .05$. De verklaarde variantie staat in de kaders aangegeven.

Een laatste verschil is te vinden bij het belang dat de organisatie hecht aan het naleven van de richtlijnen ($\chi^2 = 19.68$, $df = 3$, $n = 265$, $p < .001$). Bij de gemeente Amsterdam wordt er door de organisatie de grootste waarde gehecht aan het naleven van de huisstijlrichtlijnen ($Mdn = 3.43$). De gemeente Amsterdam verschilt hiermee significant met de gemeente Den Haag ($Mdn = 2.86$), $U = 2509$, $z = -4.30$, p

$< .001$, $r = -.26$. Ook verschilt de gemeente Amsterdam op deze variabele significant met de Universiteit Twente ($Mdn = 2.86$), $U = 732.5$, $z = -2.99$, $p < .01$, $r = -.18$.

Er zijn geen verschillen tussen de organisaties bij de factoren voorbeeldfunctie van managers en het belang dat werknemers hechten aan een eenduidige huisstijl.

Tabel 19. Gemiddelden afhankelijke en onafhankelijke variabelen per organisatie

		Gerapporteerde mate van afwijken	Identificatie met de organisatie	Identificatie met de afdeling	Belang naleving door organisatie	Belang naleving door werknemers
	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>
De Haagse Hogeschool	47	2.75 (.87)	3.44 (.63)	3.57 (.82)	3.04 (.79)	3.17 (.70)
Gemeente Den Haag	115	2.66 (.77)	3.29 (.71)	3.43 (.75)	2.89 (.75)	3.24 (.60)
Gemeente Amsterdam	70	2.46 (.59)	3.32 (.56)	3.28 (.80)	3.38 (.77)	3.45 (.68)
Universiteit Twente	33	2.89 (.93)	3.16 (.63)	3.73 (.63)	2.92 (.78)	2.87 (.94)
Totaal	265	2.65 (.78)	3.31 (.65)	3.45 (.77)	3.05 (.77)	3.24 (.66)

Tabel 19 (vervolg). Gemiddelden afhankelijke en onafhankelijke variabelen per organisatie

		Hulp bij naleving	Voorbeeldfunctie management	Coachen door management	Informereren door management	Bruikbaarheid richtlijnen
	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>
De Haagse Hogeschool	47	2.98 (.66)	3.06 (.95)	2.52 (1.00)	2.60 (.94)	3.04 (.91)
Gemeente Den Haag	115	2.78 (.74)	3.01 (.90)	2.44 (.90)	2.48 (.93)	3.02 (.82)
Gemeente Amsterdam	70	3.53 (.73)	3.31 (.85)	2.57 (.97)	2.72 (.99)	3.06 (.69)
Universiteit Twente	33	2.93 (.84)	3.01 (.93)	2.28 (.91)	2.69 (.90)	3.54 (1.10)
Totaal	265	3.04 (.79)	3.10 (.90)	2.47 (.93)	2.59 (.94)	3.10 (.86)

Tabel 19 (vervolg). Gemiddelden afhankelijke en onafhankelijke variabelen per organisatie

		Waardering huisstijl	Belang een- duidige huisstijl	Organisatie moet hoofdafzender zijn
	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>
De Haagse Hogeschool	47	3.63 (.63)	4.09 (.78)	3.04 (1.25)
Gemeente Den Haag	115	2.83 (.88)	4.10 (.77)	3.57 (1.35)
Gemeente Amsterdam	70	3.72 (.54)	4.10 (.73)	3.49 (1.10)
Universiteit Twente	33	2.78 (.97)	4.12 (.78)	3.00 (1.12)
Totaal	265	3.20 (.89)	4.10 (.77)	3.38 (.88)

Hoofdstuk 6

Conclusies & aanbevelingen

In dit hoofdstuk:

- 6.1 Belangrijkste redenen tot afwijken
- 6.2 Overige redenen tot afwijken
- 6.3 Vergelijking organisaties
- 6.4 Management implicaties

Wanneer een manager weet wat zijn personeel motiveert dan heeft hij het sterkste instrument in handen (De Winne, 2005). Vanuit dit perspectief is middels twee studies onderzocht waarom werknemers afwijken van de huisstijlrichtlijnen van hun organisatie. In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op de belangrijkste redenen tot afwijken uit beide studies. Hiermee wordt een antwoord op de onderzoeksvraag gegeven. Op basis van de conclusies worden tot slot aanbevelingen gedaan hoe organisaties de mate van afwijken door de werknemers kunnen verminderen en daarmee de consistentie van hun huisstijl te verbeteren.

6.1 BELANGRIJKSTE REDENEN TOT AFWIJKEN

Waarom wijken mensen af van de huisstijl van hun organisatie? Zowel de eerste als de tweede studie helpen inzicht te verkrijgen in de factoren die hierop van invloed zijn. De interviews uit studie 1 (n = 41) hebben een aantal redenen achterhaald waarom werknemers afwijken van de huisstijlrichtlijnen van hun organisatie. Studie 2 heeft met behulp van een online vragenlijst (n = 265) een aantal factoren uit de literatuur getoetst die bijdragen aan de mate van afwijken. Het model en de redenen uit de interviews geven samen inzicht in de factoren die bijdragen aan de mate van afwijken.

De bruikbaarheid van de huisstijlrichtlijnen blijkt de belangrijkste voorspeller voor de mate van afwijken van de huisstijlrichtlijnen door werknemers. Deze factor komt zowel in studie 1 als studie 2 naar voren als sterke voorspeller. Andere factoren die in de eerste studie genoemd zijn als reden tot afwijken zijn de onduidelijkheid van richtlijnen, de afwezigheid van richtlijnen, het zich willen onderscheiden van de massa en de persoonlijke smaak van werknemers. De tweede studie geeft aan dat met name het belang dat werknemers zelf hechten aan de naleving van de huisstijlrichtlijnen, de hulp die zij krijgen bij het toepassen van de huisstijl vanuit de organisatie en de voorbeeldfunctie van managers belangrijke voorspellers zijn. De factoren worden hieronder toegelicht.

BRUIKBAARHEID RICHTLIJNEN

Zowel uit de interviews als uit de vragenlijst kwam naar voren dat de bruikbaarheid van de huisstijlrichtlijnen de belangrijkste voorspeller was van de (gerapporteerde) mate van afwijken. Hoe minder bruikbaar de richtlijnen zijn, des te meer er afgeweken wordt van de richtlijnen. Dit betreft een huisstijlafhankelijke factor. Werknemers moeten de richtlijnen zonder problemen kunnen toepassen. De richtlijnen moeten bruikbaar zijn. De bruikbaarheid is mede afhankelijk van het belang dat werknemers hechten aan de naleving, de voorbeeldfunctie van managers en de waardering van de huisstijl. Dit blijkt uit studie 2. Uit de interviews blijkt dat de huisstijl vaak teveel ruimte inneemt of dat het lastig is de huisstijl toe te passen door de beperkte kleurkeuze of keuze in lettertypen. Ook kan de huisstijl te prominent aanwezig zijn, waardoor werknemers het gevoel hebben dat het hun boodschap ondersneeuwt. De aandacht wordt teveel gevestigd op de huisstijl in plaats van de boodschap die overgebracht moet worden.

Gekeken naar het soort middelen waarbij de bruikbaarheid vaak als obstakel gezien wordt, zijn dit met name middelen die werknemers vaak moeten gebruiken en gadgets. Bij gadgets is de bruikbaarheid vaak een probleem omdat er vaak te weinig ruimte is om de huisstijl correct toe te kunnen passen. Denk bij middelen die werknemers vaak moeten gebruiken aan powerpoint presentaties, rapportomslagen, formulieren en posterformats. Het is opvallend dat bij deze middelen de bruikbaarheid vaak genoemd is als reden tot afwijken, aangezien er verwacht mag worden dat bij dergelijke middelen er goed over de toepasbaarheid nagedacht is. Meer informatie hierover wordt gegeven bij de managementimplicaties.

ONDUIDELIJKHEID RICHTLIJNEN

Andere huisstijlafhankelijke factoren die van invloed blijken op de mate van afwijken zijn het hebben van onduidelijke richtlijnen en het niet aanwezig zijn van richtlijnen (studie 1). Het hebben van onduidelijke richtlijnen lijkt dicht tegen de bruikbaarheid aan te liggen, maar is werkelijk iets

anders. De bruikbaarheid gaat meer over de toepassing van de huisstijl, terwijl het onduidelijk zijn van richtlijnen gaat over de kennis over de huisstijl. Een vraag als ‘Zijn daar richtlijnen voor?’ kenmerkt deze reden. Werknemers weten vaak niet welke richtlijnen er gelden en of er überhaupt regels zijn waar aan gehouden moet worden. Hoe meer onduidelijkheid er heerst over de huisstijlrichtlijnen, des te meer werknemers afwijken van deze richtlijnen.

AANWEZIGHEID RICHTLIJNEN

Ook is het belangrijk dat voor de meeste huisstijldraggers (zoals posters en e-mailhandtekeningen) richtlijnen aanwezig zijn. Tijdens de interviews is een aantal keren naar voren gekomen dat er geen huisstijlrichtlijnen voor diverse middelen aanwezig zijn. Dit kwam niet alleen voor bij nieuwe middelen als de social media en middelen die niet op regelmatige basis gebruikt worden (zoals een nieuw relatiegeschenk of een filmpje op het internet), maar ook bij middelen die wel op regelmatige basis gebruikt worden zoals templates voor jaarverslagen of rapporten.

Een kanttekening bij de aan- of afwezigheid van richtlijnen is dat er eigenlijk niet gezegd kan worden of de werknemers hierbij afwijken van de richtlijnen. Er zijn immers geen richtlijnen. Toch is ‘het afwijken’ op basis van het niet aanwezig zijn van richtlijnen meegenomen in de analyse omdat het een belangrijke conclusie is ten behoeve van de onderzoeksvraag.

HUISSTIJLCULTUUR

Twee van de drie cultuurafhankelijke factoren hebben zowel een directe als indirecte invloed op de mate van afwijken. Dit zijn de hulp die de organisatie biedt aan werknemers om de huisstijl goed toe te kunnen passen en de waarde die de werknemers zelf hechten aan de naleving van de huisstijlrichtlijnen. De resultaten geven aan dat hoe meer hulp werknemers krijgen bij de toepassing van de huisstijl, des te minder er afgeweken wordt van de richtlijnen. Deze factor wordt door drie andere factoren beïnvloed: de voorbeeldfunctie van managers, de mate waarin de organisatie waarde hecht aan de naleving van de richtlijnen en de waardering van de huisstijl. Dit betreffen positieve relaties, dus wanneer managers meer het voorbeeld geven, de organisatie meer waarde hecht aan de naleving en de werknemers de huisstijl positiever beoordelen, des te meer hulp er vanuit de organisatie is om de huisstijl goed toe te passen.

Daarnaast is het belang dat de werknemers zelf hechten aan de naleving van de richtlijnen erg belangrijk voor een consistente huisstijl. Dit belang heeft een directe invloed en wordt indirect beïnvloed door de bruikbaarheid van de richtlijnen en het belang dat werknemers hechten aan het hebben van een eenduidige huisstijl. Hoe meer belang gehecht wordt aan de naleving door de werknemers (beïnvloed door het belang van de organisatie, het belang van een eenduidige huisstijl en de bruikbaarheid), des te minder er afgeweken wordt.

Het belang dat de organisatie hecht aan de naleving

heeft via drie factoren een indirecte invloed (zie figuur 8) en is in deze zin ook een belangrijke factor. Hiermee komen alle drie de factoren van de huisstijlcultuur naar voren in het model, waaruit geconcludeerd kan worden dat de huisstijlcultuur een belangrijke voorspeller is voor de mate van afwijken.

VOORBEELDFUNCTIE MANAGERS

Een laatste directe voorspeller van de mate van afwijken uit de tweede studie is de voorbeeldfunctie van managers. Werknemers wijken sneller af als hun managers niet het goede voorbeeld geven als het gaat om het toepassen van de huisstijlrichtlijnen. Alle drie de factoren van de huisstijlcultuur (hulp die werknemers krijgen vanuit de organisatie om de richtlijnen goed na te kunnen leven, het belang dat de werknemers hechten aan de naleving en het belang dat de organisatie hieraan hecht) hebben invloed op de voorbeeldfunctie van managers. Het zijn positieve relaties, dus hoe meer aandacht er aan de huisstijl gegeven wordt in een organisatie (hogere scores op de huisstijlcultuur), hoe vaker managers het goede voorbeeld geven.

ZICH WILLEN ONDERSCHIEDEN

De eerste studie geeft tot slot nog twee redenen om af te wijken van de huisstijlrichtlijnen: het zich willen onderscheiden en de persoonlijke smaak (waardering). Veel werknemers voelen de behoefte zich te onderscheiden van de massa. Dit uit zich vaak in het aanpassen of niet gebruiken van de huisstijlrichtlijnen van de organisatie. Werknemers willen zich onderscheiden omdat bijvoorbeeld hun afdeling een nieuwe werkwijze hanteert en dit duidelijk wil maken aan stakeholders. Ook zijn er veel voorbeelden te noemen van specifieke projecten of programma's die menen een eigen (afwijkende) uitstraling nodig te hebben om hun doelgroep te kunnen bereiken.

Daarnaast kan de behoefte tot onderscheiden voortkomen uit de (afwijkende) cultuur die heerst op een bepaalde afdeling of vestiging. De identificatie met de afdeling is in dit geval vaak groter dan met de organisatie als geheel. Studie 2 laat zien dat er inderdaad een (indirect) verband is tussen de identificatie met de organisatie en de mate van afwijken. Wanneer werknemers zich minder identificeren met de organisatie, zullen zij eerder geneigd zijn af te wijken van de richtlijnen.

WAARDERING VAN DE HUISSTIJL

In beide studies komt de waardering (de persoonlijke smaak) van de huisstijl naar voren. De relatie is niet sterk, maar wel aanwezig. Hoe negatiever de huisstijl gewaardeerd wordt door de werknemers, des te meer zij afwijken van de huisstijlrichtlijnen. Uit de interviews bleek dat werknemers afwijken omdat ze de huisstijl niet mooi (genoeg) vinden of omdat zij de huisstijl niet vinden passen bij de organisatie (of afdeling/ project). Wanneer werknemers de huisstijl niet vinden passen bij de organisatie of een organisatieonderdeel, dan willen zij zich op een andere manier onderscheiden. Soms is het omwille van de doelgroep, maar vaak ook om

kenbaar te maken dat de afdeling of het project net een andere werkwijze heeft. Het zich willen onderscheiden hangt dus nauw samen met de waardering van de huisstijl.

De resultaten ondersteunen de uitspraak van Appelbaum & Shapiro (2006) dat situationele aspecten belangrijkere voorspellers zijn voor OMB dan individuele eigenschappen van een werknemer.

6.2 OVERIGE REDENEN TOT AFWIJKEN

Naast de hierboven besproken factoren zijn er uit dit onderzoek nog meer factoren achterhaald die van invloed zijn op de mate van afwijken van de huisstijlrichtlijnen door werknemers (zie tabel 10 en figuur 8). Bij de eerste studie zijn ook de doelgroep, onoplettendheid en de vormgever vaker naar voren gekomen als reden tot afwijken. Werknemers wijken af omdat ze anders de beoogde doelgroep niet goed genoeg kunnen aanspreken of omdat er niet genoeg op de richtlijnen gelet is, het is even aan de aandacht ontglipt. Ook komt het voor dat werknemers een opdracht geven aan een vormgever en ervan uitgaan dat de vormgever op de hoogte is van de huisstijlrichtlijnen. Dit is echter niet altijd het geval, waardoor uitingen kunnen afwijken van de daadwerkelijke huisstijlrichtlijnen.

De tweede studie geeft nog aan dat het belang dat werknemers hechten aan een eenduidige huisstijl van indirecte invloed is op de mate van afwijken. Ook zijn aantal andere relaties ontdekt gekeken naar de demografische gegevens. Ten eerste wijken mannen vaker af dan vrouwen. De reden hierachter vanuit de OMB literatuur is dat mannen vaak agressiever zijn, waardoor zij eerder afwijkend gedrag vertonen. Een andere factor dit van invloed is, is de functie waarin iemand werkt. Het blijkt dat mensen in een communicatiefunctie minder snel afwijken dan mensen die niet in een communicatiefunctie werken.

6.3 MANAGEMENTIMPLICATIES

Hoe kunnen organisaties ervoor zorgen dat hun werknemers zich aan de huisstijlrichtlijnen van hun organisatie houden? Veel van de redenen uit dit onderzoek zijn relatief makkelijk te beïnvloeden door organisaties. De organisatie kan dus grote invloed uitoefenen op de consistentie van de huisstijl.

Beide studies geven aan dat de bruikbaarheid van de huisstijlrichtlijnen van invloed is op de mate van afwijken. Het is belangrijk heldere en eenduidige richtlijnen te hebben. Werknemers moeten de richtlijnen zonder problemen kunnen toepassen. Om te waarborgen dat de richtlijnen bruikbaar zijn, is het goed om een aantal werknemers (de gebruikers) te betrekken bij het ontwerpproces. Betrek dus niet alleen de mensen die verantwoordelijk zijn voor de naleving van de huisstijl, zij gebruiken de huisstijl zelf vaak minder. Tegen welke problemen lopen gebruikers aan bij het toepassen van de huisstijl? Werken de opgestelde formats goed (e.g. pakt het systeem automatisch het juiste lettertype?) Het is belangrijk dit te doen voordat de huisstijl

organisatiebreed ingevoerd wordt. Hebben werknemers namelijk eenmaal een format in gebruik en er komt een nieuw format, dan zullen veel mensen het 'oude' format nog op hun computer hebben staan en gebruiken. Ook kan hiermee weerstand voorkomen worden. Werknemers gaan er immers vanuit dat er goed over het toepassen van de huisstijl is nagedacht en moeten minimale inspanning hoeven te tonen om de huisstijl goed te kunnen gebruiken. Zeker bij middelen die zij vaak moeten gebruiken. Is de huisstijl niet praktisch in het gebruik, dan zal snel irritatie ontstaan waardoor mensen sneller afwijken van de richtlijnen. Hierbij is het belangrijk in gedachte te houden dat meer richtlijnen niet perse beter is. Het wordt er vaak alleen maar minder gebruiksvriendelijk van.

Maak de richtlijnen bruikbaar en geschikt voor verschillende huisstijldragers. Betrek de gebruikers bij de ontwikkeling.

Een andere reden tot afwijken is het onduidelijk zijn van de huisstijlrichtlijnen. Deze reden lijkt dicht tegen de bruikbaarheid aan te liggen, maar is werkelijk iets anders. De bruikbaarheid gaat over de toepassing van de huisstijl, terwijl het onduidelijk zijn van richtlijnen over de kennis over de huisstijl gaat. Een vraag als 'Zijn daar richtlijnen voor?' kenmerkt deze reden. Werknemers weten vaak niet welke richtlijnen er gelden en of er überhaupt regels zijn waar aan gehouden moet worden.

De eerste voorwaarde voor het verhogen van de kennis van de richtlijnen is dat de richtlijnen aanwezig zijn in de organisatie. Ten tweede is belangrijk dat deze richtlijnen documenteerd zijn. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een huisstijlhandboek, een huisstijltool, een bestand op het internet en/ of intranet of aparte website over de huisstijl (zie bijvoorbeeld Stijlweb van de gemeente Amsterdam). De richtlijnen moeten helder, compleet en eenduidig zijn. Realiseer je dat des te meer regels je maakt, des te uitgebreider en complexer het eigenlijk wordt. Tot slot moet de organisatie ervoor zorgen dat de richtlijnen bekend raken onder de werknemers. Er moet over gecommuniceerd worden. Dit kan op verschillende manieren. Er kan een huisstijlgroep in het leven geroepen worden die hier intensief mee aan de slag gaat of er kunnen workshops georganiseerd worden. Ook kan het via het intranet van de organisaties gecommuniceerd worden of via de afdelingshoofden. Een andere mogelijkheid is om alle nieuwe werknemers een korte introductie in de huisstijl te geven. Het hangt per organisatie af hoe dit proces het beste ingericht kan worden.

Zorg dat de werknemers weten wat de richtlijnen zijn. Documenteer de richtlijnen en communiceer ze naar de medewerkers.

Ook is de aanwezigheid van richtlijnen cruciaal als het gaat om de mate van afwijken. Belangrijk is dat er goed nagegaan wordt welke middelen allemaal in de huisstijl opgemaakt moeten worden. Hier moeten duidelijke en bruikbare

richtlijnen voor opgesteld worden. Voor werknemers is het belangrijk dat zij zonder moeite de huisstijl kunnen toepassen. Formats, sjablonen en macro's zijn goede voorbeelden van middelen die het werknemers makkelijker maken om de huisstijl goed toe te kunnen passen. Dit is met name belangrijk bij middelen die zij vaak moeten toepassen. Een middel waar in drie van de vier organisaties geen richtlijnen voor waren opgesteld voor de e-mailhandtekening. Gezien het feit dat digitale communicatie steeds belangrijker wordt, is het goed en zelfs belangrijk hier als organisatie rekening mee te houden. Ook voor middelen die niet op regelmatige basis gebruikt worden kunnen basisrichtlijnen opgesteld worden. Bepaal welk logo in welke situatie toegepast mag worden en stel algemene richtlijnen op voor het gebruik van lettertypen en kleuren.

Soms wordt er bewust voor gekozen om de huisstijl 'smart' te implementeren. Dit betekent dat de nieuwe huisstijl pas toegepast wordt als de oude middelen op of aan vervanging toe zijn. Daarnaast worden vaak op basis van de zichtbaarheid en kosten bepaald welke middelen al eerder vervangen worden. Minstens zo belangrijk is echter te kijken naar de behoeften van medewerkers. Welke middelen gebruiken zij vaak? Denk hierbij bijvoorbeeld aan rapportomslagen of powerpoint templates. Deze middelen zijn vaak niet het meest zichtbaar, maar de kosten zijn hiervan relatief laag. Wanneer dergelijke formats al direct in het begin van de implementatie aanwezig zijn, krijgen de medewerkers meer feeling met de nieuwe huisstijl en voelen ze zich sneller betrokken. Voorwaarde hiervan is wel dat de formats handig en makkelijk toepasbaar zijn om weerstand te voorkomen. Als de formats pas later in het implementatietraject ontwikkeld worden, is de kans groot dat werknemers zelf uit enthousiasme over de nieuwe stijl eerder iets gaan of laten maken. Zo ontstaan al snel vele verschillende versies van een bepaalde uiting, die moeilijk te controleren zijn. De belangrijkste boodschap hier is dat bij de implementatie van een huisstijl het belangrijk is te denken aan de middelen waarmee werknemers vaak in aanraking te komen om goodwill te kweken.

Zorg dat de richtlijnen aanwezig zijn. Inventariseer welke huisstijldragers er zijn. Zorg bij een 'smart' implementatie dat er richtlijnen zijn voor de middelen die veel gebruikt worden door de werknemers om draagvlak te creëren en weerstand tegen te gaan.

Naast de huisstijlafhankelijke factoren blijven ook de drie factoren van de huisstijlcultuur van belang: de hulp die de organisatie biedt bij het gebruik van de huisstijl, de waarde die de werknemers zelf hechten en waarde die de organisatie hecht aan het naleven van de richtlijnen. Het is van belang dat de organisatie laat merken dat het belangrijk is dat de richtlijnen van de huisstijl nageleefd worden. Doordat de organisatie er belang aan hecht, hechten ook de werknemers er meer belang aan en bieden zij meer hulp om de huisstijl goed toe te kunnen passen. Het is dus belangrijk dat de top van de organisatie er belang aan hecht en de meerwaarde van

een consistente huisstijl inziet. Als de top van de organisatie het niet belangrijk vindt, dan hebben de huisstijlbeheerders niet genoeg zeggingskracht om de werknemers die afwijken van de richtlijnen te vertellen dat het niet mag en het in de huisstijl opgemaakt moet worden.

Zorg dat de organisatie (met name de top van de organisatie) achter de huisstijl staat en het belang van een consistente huisstijl doorvoering inziet.

De mate van afwijken kan ook verminderd worden door managers goed in te lichten over de huisstijlrichtlijnen. Managers moeten het goede voorbeeld geven. Wanneer zij uitingen maken die afwijkend zijn van de huisstijl, zullen ook de werknemers zich niet conformeren aan de regels. Allereerst is het daarom belangrijk dat managers met huisstijlkwesties omgaan volgens het boekje. Bij twijfel niet zelf beslissen, maar vraag het na bij de verantwoordelijken voor de huisstijl. Ook moeten managers gewezen worden op hun fouten (vanuit de top van de organisatie).

Naast het goede voorbeeld geven is het ook belangrijk dat managers hun werknemers goed ondersteunen in het toepassen van de huisstijlrichtlijnen. Ze moeten werknemers kunnen aangeven waar ze bepaalde informatie kunnen vinden, ze het zo makkelijk mogelijk maken om de richtlijnen goed na te kunnen leven. Hier ligt een belangrijke rol voor de persoon/ personen die verantwoordelijk zijn voor het huisstijlmanagement van de organisatie.

Licht managers goed in over de huisstijl. Zo kunnen zij het goede voorbeeld geven. Managers moeten het (met behulp van het huisstijlmanagementteam) de werknemers zo makkelijk mogelijk maken om de huisstijlrichtlijnen goed toe te kunnen passen.

Een andere reden is de behoefte zich te willen onderscheiden. Hoe kun je deze behoefte tot onderscheiden verminderen? Werknemers willen zich vaak onderscheiden als zij het gevoel hebben dat zij extra's toevoegen aan de organisatie of wanneer zij zich meer identificeren met de afdeling dan met de organisatie als geheel. Ze vinden het belangrijker om dat duidelijk te maken naar de doelgroep dan het vanuit de organisatie te communiceren. Het is belangrijk dat de organisatie duidelijk maakt dat iedereen samen werkt naar één gezamenlijk doel. Er moet een visie zijn. Werknemers moeten de toegevoegde waarde inzien van een eenduidige huisstijl. Wanneer werknemers het belang inzien van een eenduidige huisstijl, zullen zij minder snel afwijken van de huisstijlrichtlijnen van de organisatie.

Een andere manier om rekening te houden met 'het zich willen onderscheiden', is het ontwikkelen van een huisstijl waarbij rekening gehouden wordt met deze behoefte. Zo kan een huisstijl ontwikkeld worden waarbij genoeg ruimte is voor werknemers om 'hun eigen ding' te doen, maar dat het nog wel herkenbaar is als organisatie X. Dit kan bijvoorbeeld door steunkleuren en/of sublogo's toe

te delen aan bepaalde organisatieonderdelen. Deze techniek wordt toegepast bij de gemeente Amsterdam, de Universiteit Twente en De Haagse Hogeschool. Ook de huisstijl van de gemeente Den Haag laat sublogo's van diensten of projecten toe. Werknemers mogen op een aantal elementen na helemaal zelf invullen geven aan de vormgeving (ook aan de sublogo's). Door deze vrijheid mist de eenheid en verliezen de communicatiemiddelen aan herkenbaarheid. Zorg er dus voor dat de verschillende substijlen in lijn met elkaar liggen zodat de overkoepelende stijl herkenbaar blijft.

Ook is het belangrijk dat de top van de organisatie achter de huisstijl staat. Bij de gemeente Den Haag blijken veel werknemers tegen de huisstijlrichtlijnen in te gaan omdat zijn of haar leidinggevende het graag op die manier wil. Als dit al speelt op hoger niveau, dan zullen ook de uitvoerende medewerkers zich minder snel aan de huisstijlrichtlijnen gaan houden. Hierbij speelt de voorbeeldfunctie van managers een belangrijke rol.

Maak duidelijk aan de werknemers wat de toegevoegde waarde is van een eenduidige huisstijl voor de organisatie.

Een laatste factor die van invloed is op de mate van afwijken en hier besproken wordt is de waardering van de huisstijl. Aangezien het de persoonlijke smaak van werknemers betreft, lijkt deze reden moeilijk te beïnvloeden. Toch kan je wel degelijk invloed uitoefenen op de waardering van een huisstijl. Van Riel, Van den Ban & Heijmans (2001) hebben aangetoond dat positieve associaties met een logo gecreëerd kunnen worden met behulp van intensieve communicatie. Ook uit het onderzoek van Bolhuis (2007) blijkt dat informatievoorziening over een nieuwe huisstijl de waardering positief beïnvloedt, alsmede een intensieve introductie van de nieuwe huisstijl. Organisaties kunnen dus invloed uitoefenen op de waardering van hun huisstijl door er positieve waarden aan te verbinden en dit intensief te communiceren met de werknemers.

Ook kan het voorkomen dat een huisstijl door de jaren heen aan waardering verliest. Blijf daarom inspireren of voer tijdig een update van de huisstijl door waardoor mensen weer gemotiveerd raken om de huisstijl toe te passen. Een huisstijlverandering mag echter nooit plaatsvinden enkel om cosmetische redenen (Alshebil, 2007; Stuart & Muzellec, 2004). Uit deze studie blijkt echter dat een lage waardering leidt tot een inconsistente huisstijl wat de herkenbaarheid van de organisatie schaadt. De les die hieruit getrokken kan worden is dat bij een vernieuwing van de huisstijl in ieder geval goed nagedacht moet worden over de boodschap die erbij gecommuniceerd wordt. Het moet voor de stakeholders duidelijk zijn waarom de huisstijl verandert en de nieuwe huisstijl moet gekoppeld worden aan de juiste (gewenste) associaties.

Communiceer positieve waarden en associaties in combinatie met de huisstijl. Dit verhoogt de waardering. Update de huisstijl tijdig.

Overige redenen van werknemers om af te wijken van de huisstijlrichtlijnen zijn het kunnen aanspreken van de juiste doelgroep, het niet goed genoeg opletten bij het controleren op de huisstijlrichtlijnen en het belang dat de werknemers hechten aan een eenduidige huisstijl. Onoplettendheid is lastig te beïnvloeden, aangezien iets altijd aan de aandacht kan ontgaan. Wel is het in deze gevallen ook belangrijk dat de werknemers erop gewezen worden dat er iets mis is gegaan. De volgende keer zal hij of zij dezelfde fout waarschijnlijk minder snel nog een keer maken.

Het kunnen aanspreken van iedere doelgroep blijft lastig bij organisaties als gemeenten. Gemeenten moeten namelijk met één stijl heel veel verschillende doelgroepen aanspreken: jong en oud, allochtoon en autochtoon, hoog en laag opgeleiden. Voorgesteld wordt om een goede doelgroepenanalyse te maken bij de ontwikkeling van een huisstijl, zodat alle partijen zich in de nieuwe huisstijl kunnen vinden als het gaat om het aanspreken van de juiste doelgroep. De huisstijl moet veel 'flexibeler' zijn in organisaties met een grote diversiteit aan doelgroepen, zodat het meerdere doelgroepen kan aanspreken. Het tijdig betrekken van mensen in dit proces is hierbij erg belangrijk (net zoals bij de bruikbaarheid van de huisstijlrichtlijnen).

Tot slot wijken werknemers in een communicatiefunctie minder af dan mensen die niet in een communicatiefunctie werken. Hieruit blijkt dat het belangrijk is de huisstijlrichtlijnen (inclusief instructies bij formats/ macro's etc) niet alleen de communiceren naar de communicatieafdelingen, maar juist ook naar werknemers in andere functies. Geef aan waarom het belangrijk is dat er één stijl gehanteerd wordt en hoe zij dit moeten doen.

In studie 1 is de werknemers gevraagd ook zelf een aantal suggesties te doen ter vermindering van de mate van afwijken van de huisstijlrichtlijnen van hun organisatie. Eén van de suggesties is het strenger toezien op de naleving (controle) en het opstellen van consequenties. Er moeten een zogenaamd escalatiemodel ontwikkeld worden, zodat bekend is wat er gebeurt als je je als werknemer niet houdt aan de richtlijnen. Even vaak wordt het creëren van draagvlak genoemd. Er moeten activiteiten georganiseerd worden rondom de huisstijl om het levend te houden. Ook kunnen er ambassadeurs gezocht worden om de huisstijl onder de werknemers te 'promoten'. Een derde suggestie is meer en duidelijker communiceren over de huisstijl. Waar kan welke informatie gevonden worden?

Ook geven de werknemers aan dat de huisstijl aangepast moet kunnen worden aan de wensen en behoeften van de werknemers. Dit kan voorkomen in gevallen waarbij de huisstijl niet bruikbaar blijkt, maar ook wanneer bepaalde organisatieonderdelen zich niet genoeg kunnen onderscheiden. Een vijfde suggestie is dat er duidelijkheid moet komen over wie welke rol heeft en de verantwoordelijkheden die daarbij horen. Het moet duidelijk zien wie wat te zeggen heeft over de huisstijl. Dit is niet perse iedere willekeurige communicatiemedewerker of -adviseur. Als de rollen toebedeeld zijn, weet men bij

wie hij of zij terecht kan voor vragen met betrekking tot het huisstijlgebruik. De overige suggesties zijn terug te vinden in tabel 11 op pagina 32.

6.4 VERGELIJKING ORGANISATIES

Bij de rapportage van de resultaten van de eerste en tweede studie zijn ook de verschillen en overeenkomsten tussen de vier organisaties besproken. Uit studie 2 kwamen bij vijf variabelen significante verschillen aan het licht: de bruikbaarheid van de richtlijnen, het belang naleving door de werknemer en de organisatie, de hulp bij de naleving van de richtlijnen en de waardering van de huisstijl. Bij de eerste studie was het niet mogelijk te kijken naar significante verschillen. De verschillen zijn gebaseerd op redenen die genoemd zijn tot afwijken tijdens de interviews en waarnemingen van de onderzoeker. Tabel 20 geeft een overzicht van de mate waarin de organisaties afzonderlijk scoren op de verschillende factoren. Een + geeft aan dat de variabele aanwezig is in de organisatie is, een - geeft aan dat de variabele niet aanwezig is in de organisatie.

De vergelijking van de mate van afwijken tussen de organisaties in paragraaf 5.4.1 liet zien dat werknemers van de gemeente Amsterdam op een significantieniveau van .07 significant minder afwijken dan de werknemers van de gemeente Den Haag, De Haagse Hogeschool en de Universiteit Twente.

Het belang dat de organisatie hecht aan de organisatie, de hulp die werknemers krijgen bij het toepassen van de huisstijl, de controle op de naleving en de bruikbaarheid van de huisstijlrichtlijnen zijn factoren die alleen bij de gemeente Amsterdam aanwezig zijn. Aangezien de gemeente Amsterdam op .07 niveau significant verschilt met de andere organisaties, kan aangenomen worden dat deze vier factoren de mate van afwijken verminderen. Richtlijnen moeten bruikbaar zijn, de organisatie moet genoeg belang hechten aan het naleven van de huisstijlrichtlijnen en hulp bieden aan werknemers om de huisstijl goed toe te kunnen passen en de organisatie moet controleren of de werknemers de huisstijl ook daadwerkelijk wel of niet goed toepassen.

Een opvallend verschil is te zien bij de aanwezigheid van richtlijnen en het hebben van een huisstijlhandboek (offline en/ of online). Alhoewel er een significant verschil is tussen de beide gemeenten, zijn ze allebei in het bezit van een huisstijlhandboek en daarmee ook de huisstijlrichtlijnen. Dit impliceert dat het hebben van een handboek of het aanwezig zijn van de huisstijlrichtlijnen alleen niet voldoende is om ervoor te zorgen dat werknemers minder afwijken. Het lijkt erop dat de duidelijkheid en de bruikbaarheid van de richtlijnen minstens zo belangrijk zijn. Deze zijn namelijk afwezig (-) bij de gemeente Den Haag en aanwezig (+) bij de gemeente Amsterdam.

Een ander opvallend verschil is te zien bij de manier waarop het huisstijlmanagement ingericht is. Bij de twee onderwijsinstellingen is het huisstijlmanagement gecentraliseerd en is er geen huisstijlgroep aanwezig, bij

de twee gemeenten is het gedecentraliseerd en is er wel een huisstijlgroep aanwezig. Een huisstijlgroep is een team van mensen die regelmatig bij elkaar komen en verantwoordelijk zijn voor de naleving van de huisstijlrichtlijnen in een bepaald organisatieonderdeel. De vrijwel significante verschillen tussen de mate van afwijken geeft wederom aan dat het centraliseren of het decentraliseren van het huisstijlmanagement en het wel of niet hebben van een huisstijlgroep waarschijnlijk niet direct van invloed zijn op de mate van afwijken. Hierbij is het belangrijk na te gaan hoe een huisstijlgroep is ingericht. Er moet nagegaan worden in hoeverre de huisstijlbeheerders andere werknemers erop mogen wijzen dat iets niet voldoet en in hoeverre zij middelen kunnen en mogen controleren.

Gekeken naar de waardering van de huisstijl is een opmerkelijk verschil te zien. Alhoewel er een significant verschil is tussen De Haagse Hogeschool en de gemeente Amsterdam, scoren zij beiden hoog op de waardering van de huisstijl. Dit zou verklaard kunnen worden door de grote verschillen tussen de respondentenaantallen. De Haagse Hogeschool laat zien dat een hoge waardering niet garant staat voor een lage mate van afwijken. Het kan in dit geval eerder liggen aan het aanwezig zijn van huisstijlrichtlijnen en/of controle en hulp op de naleving van deze richtlijnen.

Tabel 20. Vergelijking onafhankelijke variabelen tussen organisaties

	DH ¹	UT ²	HS ³	AM ⁴
1. Mate van afwijken	+	+	+	-
2. Belang naleving door werknemers	+	-	+	+
3. Belang naleving door organisatie	-	-	?	+
4. Hulp bij naleving door organisatie	-	-	-	+
5. Waardering huisstijl	-	-	+	+
6. Bruikbaarheid richtlijnen	-	-	?	+
7. Aanwezigheid richtlijnen	+	-	-	+
8. Onderscheiden niet belangrijk	-	+	-	+
9. Eigen smaak niet belangrijk	-	?	+	+
10. Duidelijkheid richtlijnen	-	?	?	+
11. Gecentraliseerd	-	+	+	-
12. Handboek aanwezig	+	-	-	+
13. Huisstijlgroep aanwezig	+	-	-	+
14. Controle	-	-	-	+
15. Belang eenduidige huisstijl	+	+	+	+

¹ = Gemeente Den Haag, ² = Universiteit Twente,

³ = De Haagse Hogeschool, ⁴ = Gemeente Amsterdam

Hoofdstuk 7

Discussie

In dit hoofdstuk:

- 7.1 Terugkoppeling naar de literatuur
 - 7.1.1 Afwijken van de huisstijlrichtlijnen als OMB
 - 7.1.2 Huisstijlmanagement
- 7.2 Beperkingen onderzoek
 - 7.2.1 Afhankelijke variabele
 - 7.2.2 Onafhankelijke variabelen
 - 7.2.3 Respondenten
 - 7.2.4 Toetsingsmethode model

Hoe staat dit onderzoek in relatie tot eerder uitgevoerd onderzoek? Deze vraag wordt beantwoord in het eerste deel van dit hoofdstuk. Daarnaast wordt stilgestaan bij de beperkingen van dit onderzoek. Deze beperkingen zijn belangrijk voor onderzoekers die de resultaten van deze studie willen gebruiken voor vervolgonderzoek.

7.1 TERUGKOPPELING NAAR DE LITERATUUR

Dit onderzoek voegt relevante uitkomsten toe aan de bestaande literatuur over huisstijlmanagement, maar ook over organizational misbehaviour. Deze paragraaf bespreekt beide aspecten. De resultaten van het onderzoek worden eerst teruggekoppeld naar de literatuur op het gebied van OMB. Hierbij worden ook suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Daarna worden de resultaten in verband gebracht met de literatuur op het gebied van huisstijlmanagement. Ondersteunen de uitkomsten de bestaande onderzoeksresultaten of niet? Welke factoren zijn interessant voor verdere bestudering?

7.1.1 AFWIJKEN VAN DE

HUISSTIJLRIJCHLIJNEN ALS OMB

Allereerst geeft het theoretisch kader een overzicht van literatuur over OMB en zijn de verschillende definities tegen elkaar afgezet. Het belangrijkste verschil tussen de definities is de intentie van het gedrag. Veel auteurs gaan ervan uit dat OMB intentioneel gedrag moet zijn. Dit onderzoek ondersteunt het onderzoek van Karjalainen, Kemppainen & Van Raaij (2009) dat OMB ook niet-intentioneel gedrag kan zijn. Wanneer werknemers niet weten dat er richtlijnen zijn voor de toepassing van de huisstijl op bepaalde middelen, wijken zij niet met opzet af. Voor vervolgonderzoek wordt aangeraden zowel naar intentionele als niet intentionele vormen van OMB te kijken.

Er is in dit onderzoek onder andere gekeken naar de invloed van identificatie met de organisatie en afdeling op de mate van afwijken. Alhoewel de identificatie wel een significante relatie onderhoudt met de mate van afwijken,

is deze relatie niet opgenomen in het uiteindelijke model. De relatie blijkt niet sterk genoeg. Het is echter tegen de verwachtingen in dat de identificatie met de afdeling geen significante relatie heeft met de mate van afwijken. McClurg & Butler (2006, in Rogojan, 2009) geven aan dat een werknemer die zich sterk identificeert met zijn of haar afdeling, zich eerder aan de normen van de groep houdt dan aan die van de organisatie. De regels van de afdeling moeten dus overeenkomen met de regels van de organisatie om werknemers zich aan deze regels te laten conformeren. In dit onderzoek is echter niet gekeken naar de heersende normen (cultuur) op de afdeling waar de respondent werkt. Voor toekomstig onderzoek is het daarom interessant allereerst te kijken naar de cultuur van een afdeling, en daarna naar de identificatie met deze afdeling. Wanneer er bijvoorbeeld een hele autonome cultuur heerst op een afdeling, zullen de werknemers van deze afdeling zich minder snel conformeren aan de regels opgesteld door de organisatie (Fox, Spector & Miles, 2001 in Spector & Fox, 2002).

Op basis van de verschillende vergelijkingen tussen OMB en de mate van afwijken kan getwijfeld worden over het over één kam scheren van verschillende vormen van OMB. Het lijkt erop dat verschillende vormen van OMB daadwerkelijk beïnvloed worden door verschillende factoren. In dit onderzoek is met name gekeken naar onderzoeken op het gebied van production deviance ('gedragingen die de formeel voorgeschreven normen schenden, waarbij er minimale kwaliteit en kwantiteit van het werk nagestreefd wordt'). Er blijkt dus zelf binnen dit terrein geen eenduidigheid te bestaan over welke factoren OMB veroorzaken. Voor toekomstig onderzoek is het daarom verstandig een goede afbakening te maken van het soort OMB dat onderzocht wordt en alleen literatuur te betrekken over vormen van OMB die heel dicht tegen het onderwerp van het onderzoek aanligt.

7.1.2 HUISSTIJLMANAGEMENT

Dit onderzoek ondersteunt eerdere studies op verschillende vlakken. Ook voegt het onderzoek waardevolle uitkomsten

toe aan het gebied huisstijlmanagement. Het onderzoek van Van den Bosch, De Jong & Elving (2004, 2006) heeft aangetoond dat een open en dynamische organisatiecultuur een directe invloed heeft op de consistentie van een huisstijl. Stellingen die hierbij hoorden gingen over zaken als autonomie, acceptatie van nieuwe mensen en innovatie. Cultuur in dit onderzoek werd gemeten aan de hand van het belang dat de organisatie en de werknemers hechten aan het naleven van de richtlijnen en de hulp die de organisatie biedt bij het juist toepassen van de huisstijl. Dit laatste aspect ondersteunt het belang van 'tools & support' uit het onderzoek van Van den Bosch, De Jong & Elving, maar levert daarnaast een bijdrage door het belang aan te duiden van de waarde die de organisatie en de werknemers hechten aan de naleving. Als een organisatie laat merken dat het belangrijk is om de huisstijlrichtlijnen op te volgen, dan hechten werknemers er zelf meer waarde aan en zullen de richtlijnen eerder naleven.

Daarnaast hebben zij aangetoond dat het belangrijk is dat werknemers voldoende ondersteuning krijgen in het toepassen van de huisstijl door middel van informatievoorziening, de voorbeeldfunctie van managers en het hebben van up-to-date richtlijnen. Huidig onderzoek ondersteunt Van den Bosch, De Jong & Elving ook in het belang van de voorbeeldfunctie van managers, maar niet als het gaat om het belang van informatievoorzieningen. Het verschaffen van informatie over de huisstijl blijkt met de gebruikte analysemethode niet significant te relateren aan de mate van afwijken. Wanneer een andere analysemethodiek gebruikt zou zijn, zou de rol van informeren samen met het coachen wel een significante (indirecte) relatie hebben met de mate van afwijken (zie hiervoor paragraaf 7.2.3). Daarom is het wel een interessant onderwerp om verder te onderzoeken.

Een andere waardevolle bijdrage aan het onderzoek op het gebied van huisstijlmanagement is het belang van de huisstijlafhankelijke factoren: de huisstijlrichtlijnen zelf. Van den Bosch, De Jong & Elving (2004, 2006) hebben het belang van up-to-date richtlijnen bewezen, maar het blijkt ook van groot belang dat deze richtlijnen bruikbaar en duidelijk zijn voor de werknemers. Dit klinkt logisch, maar bij drie van de vier organisaties die meegewerkt hebben aan dit onderzoek ontbreken bruikbare en duidelijke richtlijnen. De consistentie neemt toe (de mate van afwijken neemt af), wanneer de richtlijnen bruikbaar, duidelijk en aanwezig zijn. Deze huisstijlafhankelijke factoren zijn nog niet eerder onderzocht, en blijken dus een belangrijke voorspeller van de mate van afwijken. Wanneer je als organisatie de consistentie van de huisstijl wil verbeteren, is het dus verstandig te kijken naar de perceptie van de werknemers over de bruikbaarheid, de duidelijkheid en de aanwezigheid van richtlijnen en/of templates. Voor toekomstig onderzoek is het zeker interessant de huisstijlafhankelijke factoren verder te onderzoeken.

7.2 BEPERKINGEN ONDERZOEK

Bij de interpretatie van de resultaten van dit onderzoek moet rekening gehouden worden met een aantal beperkingen. Er worden kanttekeningen geplaatst bij de afhankelijke variabele van dit onderzoek (de gerapporteerde mate van afwijken), de verdeling van de respondenten per organisatie en de toetsingsmethode van het model uit studie 2.

7.2.1 AFHANKELIJKE VARIABELE

In dit onderzoek is de mate van afwijken gemeten aan de hand van de gerapporteerde mate van afwijken. De gerapporteerde mate van afwijken is afgeleid uit stellingen als 'Ik houd mij altijd aan de huisstijlrichtlijnen van de organisatie' en 'Ik verander de huisstijl soms, omdat ik het leuk vind een eigen draai aan mijn werk te geven'. Het gaat hier om zelfrapportage. Mensen geven niet graag toe dat zij iets doen wat niet mag volgens de regels en antwoorden hierdoor wat als sociaal wenselijk gezien wordt. De daadwerkelijke mate van afwijken is dus waarschijnlijk hoger dan de gegeven antwoorden.

Om nog meer inzicht in de daadwerkelijke mate van afwijken te krijgen, zouden specifiekere stellingen per organisaties gebruikt moeten worden. De stellingen in dit onderzoek zijn erg algemeen van aard, zodat ze toepasbaar zijn voor verschillende organisaties en zodat de organisaties makkelijker met elkaar te vergelijken zijn. Door stellingen toe te voegen over de toepassing van de verschillende elementen van de eigen huisstijl, kan het gebruik ervan beter beoordeeld worden. Het afwijken van het ene element heeft namelijk een grotere impact op de consistentie dan het afwijken van een ander element.

Andere manieren om de mate van afwijken te meten zijn het meten van de waargenomen en de daadwerkelijke inconsistentie van de organisaties. Als men weet in welke mate de huisstijl niet consistent toegepast wordt, weet men ook in hoeverre er afgeweken wordt. Staan deze variabelen echter wel gelijk aan elkaar? Tabel 21 geeft de gemiddelden weer van de gerapporteerde mate van afwijken, de waargenomen en de daadwerkelijke inconsistentie.

De tabel geeft opmerkelijke verschillen weer tussen de gerapporteerde mate van afwijken, de waargenomen inconsistentie en de daadwerkelijke inconsistentie. Dit duidt erop dat de drie variabelen niet hetzelfde meten en dus niet zomaar door elkaar vervangen kunnen worden.

Hoe komt het dat de gemiddelden van de gerapporteerde mate van afwijken veel hoger zijn dan de gemiddelden van de daadwerkelijke inconsistentie? Een verklaring hiervoor kan de manier van toetsen zijn. De daadwerkelijke inconsistentie is gemeten aan de hand van het beoordelen van een aantal uitingen op criteria uit de huisstijlrichtlijnen van de betreffende organisatie op een 5-punts schaal. Voorbeeldcriteria zijn hierbij de toepassing van het logo, het lettertype en de kleur. De gerapporteerde mate van afwijken is gemeten aan de hand van vier stellingen (tabel 1) die gaan over algemeen huisstijlgebruik. Het kan

dus zijn dat een persoon die altijd één element consequent niet toepast, van zichzelf vindt dat hij of zij altijd afwijkt en geeft zichzelf een score van 4. In de toetsing van de daadwerkelijke inconsistentie heeft het onjuist toepassen van één enkel element een veel kleinere impact. Bij het hebben van vier elementen kan de score dan veel lager zijn ($1 + 1 + 1 + 5 = 8/5 = 1,6$). De perceptie van ‘wat is afwijken?’ speelt hierbij een belangrijke rol.

De verschillen tussen de gerapporteerde mate van afwijken en de waargenomen inconsistentie zijn minder groot. Bij drie van de vier organisaties liggen de gemiddelden zelfs dicht bij elkaar (verschillen $< .15$). Alleen bij de gemeente Den Haag is het verschil aanzienlijk groter ($3.08 - 2.66 = .42$). De waargenomen inconsistentie is groter dan de mate waarin zij zelf zeggen af te wijken. Ervan uitgaande dat dit niet voortkomt uit het sociaal wenselijk antwoorden (dit effect is immers ook aanwezig bij de waargenomen inconsistentie), kan het mogelijk verklaard worden door de huidige situatie waarin de organisatie zit. Bij de gemeente Den Haag is er veel momenteel veel discussie gaande over de huisstijl en de daarbij behorende richtlijnen wat ertoe leidt dat de huisstijl inconsistenter beoordeeld wordt dan het daadwerkelijk is.

Tot slot zijn er ook grote verschillen te vinden tussen de waargenomen inconsistentie en de daadwerkelijke inconsistentie. Bij alle vier de organisaties is de waargenomen inconsistentie hoger dan de daadwerkelijke inconsistentie. Het grootste verschil is aanwezig bij De Haagse Hogeschool ($2.60 - 1.53 = 1.07$), gevolgd door de gemeente Amsterdam ($2.40 - 1.52 = 0.88$) en de gemeente Den Haag ($3.08 - 2.32 = .76$). De verschillen kunnen op twee manieren verklaard worden. Ten eerste gaat het bij de waargenomen consistentie over de perceptie van werknemers, waarvan in deze steekproef bijna 40% in een communicatiefunctie werkt. Er mag van hen verwacht worden dat zij het belang van een eenduidige huisstijl inzien en daarom kritischer tegenover de waargenomen consistentie staan. Ten tweede, wellicht nog belangrijker, kan het verschil voortkomen uit hoe de huisstijl is opgebouwd. De gemeente Den Haag heeft bijvoorbeeld wel richtlijnen voor het identiteitsvlak, het logo en het lettertype, maar niet voor beeldgebruik en andere (steun-)kleuren die gebruikt mogen worden. Hierdoor kan elke uiting een compleet ander gezicht krijgen, ook al wordt overal consequent het identiteitsvlak met logo gebruikt. Hierbij zorgt dus de vrijheid in de huisstijl voor een inconsistent beeld.

7.2.2 ONAFHANKELIJKE VARIABELEN

De constructen die gebruikt zijn in de tweede studie zijn veelal gebaseerd op bestaande vragenlijsten over een bepaald thema (identificatie, cultuur, management, persoonlijkheid, waargenomen consistentie). Bij een aantal van deze constructen is er een vertaling gemaakt naar huisstijlmanagement. Zo is er niet gekeken naar de algehele cultuur van een organisatie, maar naar de huisstijlcultuur. Ook is er alleen gekeken naar aspecten van bepaalde factoren die logischerwijs invloed zouden kunnen hebben en zijn niet alle aspecten uit de literatuur meegenomen.

Bij een aantal andere constructen zijn de items door de onderzoeker zelf ontwikkeld op kennis uit de interviews en de praktijk. Deze constructen zijn nog niet eerder gebruikt in onderzoek (gerapporteerde mate van afwijken, waardering van de huisstijl, bruikbaarheid van de huisstijlrichtlijnen, het belang van een eenduidige huisstijl). Het belang van een eenduidige huisstijl bestaat bijvoorbeeld uit slechts één item, en moet daarom bij vervolgonderzoek verder ontwikkeld worden. Ook bij de andere constructen moet kritisch gekeken worden naar de betrouwbaarheid en de toepasbaarheid wanneer deze factoren gebruikt worden in vervolgonderzoek.

7.2.3 RESPONDENTEN

Belangrijk bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten zijn de respondentenaantallen van de beide studies. Er zijn 41 werknemers geïnterviewd waar 123 redenen tot afwijken uit voortgekomen zijn. In totaal hebben 265 werknemers de online vragenlijst ingevuld. Dit is een te gering aantal respondenten om de onderzoeksresultaten te kunnen generaliseren.

Naast het lage aantal respondenten voor de studies, zijn ook de verdelingen van respondenten per organisatie scheef. De meeste respondenten hebben meegewerkt in de gemeente Den Haag, gevolgd door de gemeente Amsterdam. Met name moet bij De Haagse Hogeschool en de Universiteit Twente bij de interpretatie van de resultaten rekening gehouden worden met de lage aantallen van werknemers die meegewerkt hebben aan het onderzoek. Door toetsen te gebruiken die corrigeren voor ongelijke groepen (eg. Kruskal-Wallis toets) is rekening gehouden met de ongelijke verdeling. Voor resultaten met een hogere betrouwbaarheid zou een dergelijke onderzoekszet toegepast moeten worden bij meerdere organisaties en met meer respondenten per organisatie.

Tabel 21. Gemiddelden van gerapporteerde mate van afwijken

	Gerapporteerde mate van afwijken		Waargenomen inconsistentie		Daadwerkelijke inconsistentie	
	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>	<i>n*</i>	<i>M (SD)</i>
De Haagse Hogeschool	47	2.75 (.87)	47	2.60 (.59)	38	1.53 (1.53)
Gemeente Den Haag	115	2.66 (.77)	115	3.08 (.74)	98	2.32 (1.15)
Gemeente Amsterdam	70	2.46 (.59)	70	2.40 (.54)	82	1.52 (.80)
Universiteit Twente	33	2.789(.93)	33	2.79 (1.05)	62	2.43 (1.56)

* Aantal huisstijldraggers

7.2.4 TOETSINGSMETHODE MODEL

Een laatste beperking ligt in de toetsingsmethode. Afhankelijk van de theorie of de hypothesen die gesteld zijn in een onderzoek, wordt bepaald welke analyses toegepast worden op de data. In dit onderzoek werd gekeken welke factoren van invloed zijn op de (gerapporteerde) mate van afwijken door werknemers van de huisstijlrichtlijnen van hun organisatie. Deze verschillende factoren zijn deels gebaseerd op de literatuur op het gebied van OMB, maar ook uit de interviews (belang eenduidige huisstijl, bruikbaarheid richtlijnen, waardering huisstijl). Er ligt dus geen concrete theorie ten grondslag aan dit onderzoek. Om deze reden zijn allereerst meervoudige regressieanalyses uitgevoerd op alle losse factoren om te kijken of zij een significante relatie onderhouden met de afhankelijke variabele in plaats van ze allemaal tegelijk mee te nemen in de regressieanalyse. Vervolgens is over de constructen die significant relateerden een stapsgewijze regressieanalyse uitgevoerd om te kijken welke constructen de mate van afwijken het beste voorspellen. Over de beste voorspellers zijn tot slot aparte stapsgewijze regressieanalyses uitgevoerd om te kijken welke factoren deze beste voorspellers beïnvloeden.

Deze methodiek van analyseren bepaalt mede de uitkomsten van het onderzoek en is daarom opgenomen in dit hoofdstuk. Wanneer er voor gekozen was alle losse constructen tegelijk te analyseren met behulp van een stapsgewijze meervoudige regressieanalyse, dan zijn er meer factoren van indirecte invloed op de mate van afwijken. Naast de factoren die nu aan het licht gekomen zijn, zouden dan ook het coachen, het informeren en een extraverte persoonlijkheid indirect invloed hebben op de mate van afwijken. Met name het management speelt dan een belangrijkere rol.

Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 179-211.
- Alshebil, S. (2007). *Consumer perceptions of rebranding: the case of logo changes*. University of Texas at Arlington.
- Andreoli, N., & Lefkowitz, J. (2009). Individual and organizational antecedents of misconduct in organizations. *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 309-332.
DOI 10.1007/s10551-008-9772-6
- Appelbaum, S.H., Deguire, K.J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Emerald Group Publishing Limited*, 5(4), pp. 43-55.
DOI 10.1108/14720700510616587
- Appelbaum, A.H., Iaconi, G.D., & Matousek, A. (2007). 'Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impact and solutions. *Corporate Government*, 7(5), pp.586-598.
DOI 10.1108/14720700710827176
- Appelbaum, A.H., & Shapiro, B.T. (2006). Diagnosis and remedies for deviant workplace behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 9(2), pp. 14-20.
- Aquino, K., & Becker, T.E. (2005). Lying in negotiations: how individual and situational factors influence the use of neutralization strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 661-679. DOI: 10.1002/job.332
- Aquino, K., Lewis, M.U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: a proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), pp. 1073.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: the construction and validation of a new scale measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), pp. 249-269.
- Baker, M.J., & Balmer, J.M.T. (1997). Visual identity: Trappings or substance? *European Journal of Marketing*, 31(5/6), pp. 366-382.
- Baker, S. (1989). Re-reading the corporate personality. *Journal of Design History*, 2(4), pp. 275-292.
- Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp.248-291.
- Balmer, J.M.T., & Gray, E.R., (2000). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32(7), pp. 256-262.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, pp. 1-26.
- Barrick, M.R., Mitchell, T.R., & Stewart, G.L. (dd.). *Situational and motivational influences on trait-behavior relationships*. In Barrick, M.R., & Ryan, M.A. (2003). *Personality and work. Reconsidering the role of personality in organizations*. John Wiley and sons (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Barrick, M.R., & Ryan, M.A. (2003). *Personality and work. reconsidering the role of personality in organizations*. John Wiley and sons (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bechtoldt, M.N., Welk, C., Haritg, J., & Zapf, D. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), pp. 497-500. DOI: 10.1080/13594320701662618

- Berry, C.M., Ones, D.S., & Sackett, P.R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), pp. 410-424. DOI: 10.1037/0021-9010.92.2.410
- Birkigt, K., & Stadler, M.M., (1986). *Corporate identity. Grundlagen, funktionen, fallbeispiele*. [Corporate identity. Foundation, functions, case descriptions]. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Boom Onderwijs.
- Bolhuis, W. (2007). Changing looks. Internal and external effects of corporate visual identity change. Unpublished manuscript. Toegepaste Communicatiewetenschap, Universiteit Twente.
- Bolin, A., & Heatherley, L. (2001). Predictors of employee deviance: the relationship between bad attitudes and bad behavior. *Journal of Business and Psychology*, 15(3), pp. 405-418.
- Campbell, D.T., & Stanley, J.C. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Houghton Mifflin Company Boston, U.S.A.
- Cullen, M.J., & Sackett, P.R. (dd.). *Personality and counterproductive behavior*. In Barrick, M.R., & Ryan, M.A. (2003). *Personality and work. Reconsidering the role of personality in organizations*. John Wiley and sons (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- De Winne, E. (2005). *De effecten van prestatiebeloning op de arbeidsmotivatie van werknemers in teamverband en individuele werknemers*. Unpublished thesis, University of Amsterdam, Amsterdam.
- Dooley, D. (2001). *Social research methods*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey (4th ed).
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: identity, image and performance*. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 239-263.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude and behavior: an introduction to theory and research*, Addison-Wesley. Reading, MA.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), pp. 597-607.
- Gosling, S.D., Rentfrow, P.J., & Swann Jr., W.B. (2003). A very brief measure of the Big Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37, pp. 504-528. DOI: 10.1016/S0092-6566(03)00046-1
- Harris, F., & Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 414-456.
- Harris, L.C., & Ogbonna, E. (2006). Service sabotage: a study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), pp. 543-558. DOI: 10.1177/0092070306287324.
- Hatch, M.J., & Schultz, M., (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), pp. 1041-1064.
- Hitlan, T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: an interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), pp. 477-502. DOI: 10.1080/13594320903025028
- Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp. 602-611.
- Jordá-Aliñana, B., Ampuero-Canellas, O., Vila, N., & Rojas-Sola, J.I. (2009). Brand identity documentation: a cross national examination of identity standards manuals. *International Marketing Review*, 26(2), pp. 172-197.
- Karjalainen, K., Kemppainen, K., & Van Raaij, E.M. (2009). Non-compliant work behaviour in purchasing: an exploration of reasons behind maverick buying. *Journal of Business Ethics*, 85(2), pp. 245-261. DOI 10.1007/s10551-008-9768-2
- Kidwell, R.E., & Valentine, S.R. (2009). Positive group context, work attitudes, and organizational misbehavior: the case of withholding job effort. *Journal of Business Ethics*, 86, pp. 15-18.
- Kiriakidou, O., & Millward, O.J. (2000). Corporate identity: external reality or internal fit? Corporate Communications: *An International Journal*, 5(1), pp. 49-58.
- Lau, V.C.S., Au, W.T., & Ho, J.M.C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal Business and Psychology*, 18(1), pp. 73-99.

- Lawrence, T.B., & Robinson, S.L. (2007). Ain't misbehavin: workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33(3), pp. 378-394. DOI: 10.1177/0149206307300816
- Liao, H., Joshi, A., & Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57(4), pp. 69-1000. DOI:10.1111/j.1744-570.2004.00012.x.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), pp. 674-660. DOI: 10.1037/0021-9010.89.4.647
- Martinko, M.J., Gundlach, M.J., & Douglas, S.C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), pp. 36-50.
- Melewar, T.C., & Saunders, J. (1998). Global corporate visual identity systems: standardization, control and benefits. *International Marketing Review*, 15(4), pp. 291-308.
- Melewar, T.C., & Saunders, J. (1999). International corporate visual identity: standardization or localization. *Journal of International Business Studies*, 30(3), pp. 583-598.
- Melewar, T.C., & Saunders, J., & Balmer, J.M.T. (2000). The saliency of Olins' visual identity structure in relation to UK companies operating in Malaysia. *Corporate Reputation Review*, 3, pp. 194-200.
- Melewar, T.C., Hussey, G., & Srivoravilai, N. (2005). Corporate visual identity: The rebranding of France Télécom. *Brand Management*, 12(5), 379-394.
- Moretti, D.M. (1986). The prediction of employee counterproductivity through attitude assessment. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), pp. 134-147.
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), pp. 591-622. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, pp. 224-247.
- Pallard, J. (2007). *SPSS survival manual. A step-by-step guide to data analysis using SPSS version 15*. (3rd edition). Open University Press, England.
- Parker, S.K., Wall, T.D., & Cordery, J.L. (2001). Future work design research and practice: towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 413-440.
- Peterson, D.K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), pp.47-61.
- Pinders, C.C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. University of Victoria, British Columbia. Psychology Press, New York and Hove. 2nd edition.
- PM. (2009, 11 september). *Brand management rukt op binnen rijksoverheid: sterke merken maken sterke mensen*, 14, pp. 23-25. Van de Wetering, C.: auteur.
- Potter, J.W., & Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27, pp. 258-284.
- Rietdijk, M. (2009). *Gedragsverandering in organisaties. Hoe het beste van mensen gedaan te krijgen*. Koninklijke Van Gorcum BV, Assen.
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 39(2), pp. 555-572.
- Rogojan, P.T. (2009). *Deviant workplace behavior in organizations: antecedents, influences and remedies*. Graduation thesis, Universität Wien, Austria.
- Sackett, P.R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), pp. 5-11.
- Schechter, A.H. (1993). Measuring the value of corporate and brand logos. *Design Management Journal*, 4(1), pp. 33-39.
- Schmitt, B.H. (1995). Language and visual imagery: issues of corporate identity in East Asia. *Colombia Journal of World Business*, Winter, pp. 28-36.
- SilvaRojas, N., & Roast, S. (2006). *Corporate visual identity. The communicated role of the brand name and the logo*. Bachelor's thesis, Luleå University of Technology, Luleå, Sweden.
- Southey, K. (2010). A typology of employee explanations of misbehaviour: an analysis of unfair dismissal cases. *Journal of Industrial Relations*, 52(1), pp. 81-102. DOI: 10.1177/0022185609353991

- Spector, P.E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, pp. 269, 292.
- Spreitzer, G., & Sonenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), pp. 828-847. DOI:10.1177/000276403260212
- Sykes, G., & Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: a theory of delinquency. *American Sociological Review*, 22(6), pp. 664-670.
- Tangney, J.P., Baumeister, R.F., & Boone, A.L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72(2), pp. 271-224.
- Thau, S. (2006). *Workplace deviance: four studies on employee motives and self-regulation*. Dissertation thesis, University of Groningen, Groningen.
- Van den Bosch, A. (2000). *Huisstijlmanagement: de verankering van de huisstijl in de organisatie*. Kluwer.
- Van den Bosch, A.L.M. (2005). *Corporate visual identity management: Current practices, impact, and assessment*. Proefschrift, Universiteit Twente, Enschede.
- 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 (2), pp. 108-116. DOI 10.1108/13563280510596925
- Van den Bosch, A.L.M., Elving, W.J.L. & De Jong, M.D.T. (2006). The impact of organisational characteristics on corporate visual identity. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), pp. 870-885. DOI: 10.1108/03090560610670034
- Van den Bosch, A.L.M., De Jong, M.D.T., & Elving, W.J.L. (2004). Managing corporate visual identity: use and effects of organizational measures to support a consistent self-presentation. *Public Relations Review*, 30(2), pp. 225-234.
- Van Knippenburg, D., Van Knippenburg, B., Monden, L., & De Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: a social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, pp.233-252.
- Van Riel, C.B.M., & Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurements and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), pp. 340-355.
- Van Riel, C.B.M., & Van den Ban, A., & Heijmans, E.J. (2001). The added value of corporate logos. An empirical study. *European Journal of Marketing*, 35, pp. 428-440.
- Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29, pp.325-337.
- Vardi, Y., & Wiener, Y., (1996). Misbehavior in organizations: a motivational framework. *Organization Science*, 7(2), pp. 151-165.
- Victor, B., & Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), pp. 101-125.
- Wimbush, J.C., & Shepard, J.P. (1994). Toward an understanding of ethical climate: its relationship to ethical behavior and supervisory influences. *Journal of Business Ethics*, 13, pp. 637-647.
- Witting, M. (2006). *Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: an empirical study in municipalities*. Unpublished thesis, University of Twente, Enschede.

Bijlagen

Bijlagen:

- A Interviewschema
- B Vragenlijst
- C Schematische uitwerking interviews
- D Redenen tot afwijken

A INTERVIEWSCHEMA

Introductie

Uitleggen doel onderzoek, aangeven tijdsduur en aangeven dat de antwoorden anoniem verwerkt worden. Inleidende vragen over functie, hoe lang de betreffende persoon al werkt in de organisatie en hoe vaak hij of zij met de huisstijl te maken heeft.

Thema 1: Waardering huisstijl

Wat vindt u van de huisstijl van [deze organisatie]? / Vindt u de huisstijl mooi/ passen bij de organisatie?

Thema 2: Richtlijnen huisstijl (toepasbaarheid)

Hoe is het om met de huisstijl van [de organisatie] te werken? / Heeft u wel eens problemen met het toepassen van de huisstijl? / Bent u op de hoogte van de richtlijnen? / Heeft u genoeg ruimte om de communicatie-uitingen naar uw wensen in te vullen?

Thema 3: Redenen tot afwijken

Heeft u wel eens (bewust of onbewust) afgeweken van de huisstijlrichtlijnen? / Bij wat voor soort uiting was dit? / Waarom heeft u toen afgeweken? / Kunt u nog een voorbeeld noemen van wanneer u afgeweken heeft van de huisstijl? ... (herhalen vragen)

Thema 4: Management

Hoe ziet het huisstijlmanagement er bij jullie uit? / Kunt u uitleggen hoe het proces rondom het ontwikkelen van een communicatiemiddel eruit ziet? / Is het duidelijk wie er verantwoordelijk is voor het huisstijlmanagement?

Thema 5: Controle

Vindt er strenge controle plaats op de naleving van de huisstijlrichtlijnen? / Wie is er verantwoordelijk voor de naleving?

Thema 6: Identificatie

In hoeverre denkt u dat hier in de organisatie identificatie een rol speelt bij de consistentie van de huisstijl? / In hoeverre speelt identificatie bij u een rol bij het wel of niet toepassen van de huisstijlrichtlijnen?

Thema 7: Belang eenduidige huisstijl

Vindt u het belangrijk dat er een eenduidige huisstijl is van de organisatie? / Waarom vindt u dit belangrijk?

Thema 8: Waargenomen consistentie

Ziet u binnen de organisatie vaak communicatie-uitingen die niet voldoen aan de huisstijlrichtlijnen? / Vindt u de huisstijl consistent?

Thema 8: Oplossingen

Hoe denkt u dat de [de betreffende organisatie] ervoor kan zorgen dat de werknemers zich in de toekomst wel aan de huisstijlrichtlijnen houden? / Waar moet meer op gefocust worden?

Afsluiting

B VRAGENLIJST (ONLINE)

Deze vragenlijst bevat vragen over de huisstijl binnen uw organisatie om inzicht te krijgen in de ervaringen van werknemers met de huisstijl. Het invullen van de vragenlijst zal maximaal 15 minuten van uw tijd in beslag nemen. De antwoorden worden anoniem verwerkt.

Aan het einde van de vragenlijst staat mijn email adres. Mocht u geïnteresseerd zijn in de resultaten van het onderzoek, dan kunt u mij een email sturen. De resultaten zullen rond december/ januari bekend zijn.

Alvast hartelijk bedankt voor uw deelname.

Met vriendelijke groet,
Paulien Bakker

Demografische gegevens

In dit gedeelte wordt u gevraagd een aantal demografische gegevens in te vullen. De ingevoerde data wordt geheel anoniem verwerkt en zal niet terug te leiden zijn naar ander ingevulde data.

Geslacht:	Man Vrouw
Leeftijd:	
Opleiding:	Lagere school MBO HBO Universitair Anders, nl
Functie:	Communicatiemedewerker Communicatieadviseur Anders, nl
Jaren werkzaam in de organisatie:	

Identificatie

Hoe verbonden voelt u zich met uw organisatie? De onderstaande stellingen hebben betrekking over uw persoonlijke identificatie met uw organisatie. U kunt rechts van de stellingen aangeven in hoeverre u het eens of oneens bent met de stellingen. 1 staat voor helemaal niet mee eens, 5 staat voor helemaal mee eens.

	1	2	3	4	5
1. Ik identificeer mij sterk met mijn organisatie.					
2. Wanneer iemand mijn organisatie bekritiseert, dan voelt dat als een persoonlijke belediging.					
3. Ik voel me sterk verbonden met mijn organisatie.					
4. Ik voel mij meer verbonden met mijn afdeling, dan met de organisatie als geheel.					
5. Ik identificeer mij sterk met mijn afdeling.					
6. Wanneer iemand mijn afdeling bekritiseert, dan voelt dat als een persoonlijke belediging.					
7. Ik voel me sterk verbonden met mijn afdeling.					

Huisstijlcultuur

Hieronder staat een lijst met 16 stellingen. U kunt rechts naast de lijst aangeven in hoeverre u het wel of niet eens bent met de stellingen. 1 staat voor helemaal niet mee eens, 5 staat voor helemaal mee eens.

	1	2	3	4	5
1. Er wordt van alle medewerkers verwacht zich aan de huisstijlrichtlijnen te houden.					
2. Collega's vinden het belangrijk dat het huisstijlbeleid gevolgd wordt.					
3. De organisatie hecht grote waarde aan het naleven van de huisstijlrichtlijnen van de organisatie.					

1 2 3 4 5

4. Voordat een communicatie-uiting gedrukt wordt, worden altijd eerst de richtlijnen gecheckt.
5. De organisatie oefent een strenge controle uit op de consistentie van onze huisstijl.
6. Als ik mij niet aan de huisstijlrichtlijnen van de organisatie houd, dan word ik hierop aangesproken.
7. Niemand kijkt om naar het gebruik van de huisstijl.
8. Ik mag de huisstijl zelf toepassen zoals ik wil, ongeacht of dit tegen de huisstijlrichtlijnen van de organisatie in is.
9. Ik mag zelf beoordelen of ik de huisstijl goed toegepast heb of niet.
10. Ik let niet op mijn collega's of zij de huisstijlrichtlijnen wel of niet goed toepassen.
11. Ik vind het naleven van de huisstijlrichtlijnen ondergeschikt aan andere doelen van de organisatie, dienst of afdeling.
12. Als ik niet goed weet hoe ik de huisstijlrichtlijnen moet toepassen, dan weet ik bij wie of waar ik terecht kan voor vragen.
13. Er is in onze organisatie een goed en duidelijk huisstijlhandboek aanwezig.
14. Ik heb geen idee hoe ik de huisstijlrichtlijnen toe moet passen.
15. Ik ben goed op de hoogte gesteld van de huisstijlrichtlijnen van de organisatie.
16. Er wordt veel tijd besteed aan het uitleggen van het gebruik van de huisstijl aan de werknemers in onze organisatie.

Management

De volgende 10 stellingen gaan over het management in uw organisatie. Als u zelf een managersfunctie heeft, kijkt u dan naar de managementlaag boven u. U kunt rechts van de stellingen aangeven in hoeverre u het eens of oneens bent met de stellingen. Hierbij staat 1 voor helemaal niet mee eens en 5 voor helemaal mee eens.

1 2 3 4 5

1. Mijn manager past de huisstijl altijd goed toe.
2. Mijn manager geeft het goede voorbeeld doordat hij/zij zich aan de huisstijlrichtlijnen houdt.
3. Mijn manager vindt het belangrijk dat er een consistente huisstijl is.
4. Mijn manager helpt ons bij het juist toepassen van de huisstijl.
5. Mijn manager heeft ons gezegd waar wij met problemen naartoe kunnen gaan wat betreft het werken met de huisstijl.
6. Mijn manager geeft aan wanneer ik de huisstijl goed of niet goed heb toegepast.
7. Mijn manager heeft duidelijk gemaakt waarom het belangrijk is ons aan de huisstijlrichtlijnen te houden.
8. Mijn manager legt uit hoe ik de huisstijlrichtlijnen toe moet passen.
9. Mijn manager heeft ons geïnformeerd over de huisstijlrichtlijnen en waar wij deze kunnen vinden.
10. Mijn manager legt besluiten over de toepassing van de huisstijl aan ons uit.

Persoonlijkheid

Gebruik de onderstaande persoonskenmerken om uzelf zo goed mogelijk te beschrijven. Beschrijf uzelf zoals u uzelf op dit moment ziet, niet zoals u in de toekomst graag gezien wordt. Beoordeelt u de kenmerken in het algemeen, in vergelijking met andere mensen die u kent van hetzelfde geslacht of ongeveer dezelfde leeftijd. U kunt bij de kenmerken aangeven in hoeverre het kenmerk op u van toepassing is.

1 2 3 4 5

- | | |
|------------------|-----------------|
| 1. Extravert | Introvert |
| 2. Spraakzaam | Stil |
| 3. Assertief | Passief |
| 4. Durfal | Timide |
| 5. Brutaal | Verlegen |
| 6. Efficiënt | Inefficiënt |
| 7. Georganiseerd | Ongeorganiseerd |
| 8. Netjes | Slordig |
| 9. Bedachtzaam | Nonchalant |
| 10. Creatief | Oncreatief |
| 11. Fantasierijk | Fantasieloos |
| 12. Artistiek | Niet artistiek |
| 13. Innovatief | Traditioneel |

Huisstijl

Tot slot staan hier een aantal stellingen over de huisstijl binnen uw organisatie. Rechts van de items kunt u aangeven in hoeverre u het wel of niet eens bent met de volgende stellingen. Hierbij staat 1 voor helemaal niet mee eens en 5 voor helemaal mee eens.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ik houd mij altijd aan de huisstijlrichtlijnen van de organisatie. | | | | | |
| 2. Ik kan mij er goed van weerhouden om de huisstijlanders toe te passen dan eigenlijk moet. | | | | | |
| 3. Ik pas de huisstijl soms aan, omdanks dat ik weet dat dit tegen de huisstijlrichtlijnen in is. | | | | | |
| 4. Ik verander de huisstijl soms, omdat ik het leuk vind een eigen draai aan mijn werk te geven. | | | | | |
| 5. Ik vind de huisstijl van onze organisatie mooi. | | | | | |
| 6. De huisstijl past bij de organisatie. | | | | | |
| 7. De huisstijl van onze organisatie is slordig. | | | | | |
| 8. Ik zou zelf een andere huisstijl gekozen hebben voor onze organisatie. | | | | | |
| 9. Onze organisatie wordt makkelijk herkend aan de hand van de huisstijl. | | | | | |
| 10. De visuele communicatie-uitingen missen consistentie. | | | | | |
| 11. Van iedere communicatie-uiting (flyer, visitekaartje, powerpointpresentatie etc) is direct duidelijk dat het van onze organisatie afkomstig is. | | | | | |
| 12. Bij alle communicatie-uitingen worden de huisstijlrichtlijnen op dezelfde manier toegepast. | | | | | |
| 13. Ik pas de huisstijl soms aan omdat de omstandigheden hierom vragen. | | | | | |
| 14. Ik pas de huisstijl zelf aan als deze niet goed bruikbaar is in de praktijk. | | | | | |
| 15. Ik vind het moeilijk mij altijd aan de huisstijlrichtlijnen van de organisatie te houden. | | | | | |
| 16. Ik vind het belangrijk dat het voor stakeholders direct duidelijk is dat een uiting van onze organisatie afkomstig is. | | | | | |
| 17. De hoofdafzender van communicatie-uitingen moet altijd de organisatie zijn in plaats van diensten, afdelingen of projecten. | | | | | |

Bedankt!

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst. U kunt een samenvatting van de resultaten ontvangen door een mail te sturen naar bakker.paulien@gmail.com.

B SCHEMATISCHE UITWERKING REDENEN TOT AFWIJKEN INTERVIEWS

Huisstijldrager	Afwijking	Reden	Categorie
Gemeente Den Haag			
Briefpapier	Altijd zwart ipv groen	Milieu, ik weet niet of dat mag	Onduidelijke richtlijnen
Intere poster	Rood aangepast	Lelijk	Persoonlijke smaak
Teamplan	Eigen format	Onwetendheid	Onduidelijke richtlijnen
	Eigen kleur	Onwetendheid	Onduidelijke richtlijnen-
Poster	Eigen stijl	Was een actie, onderscheiden	Onderscheiden
Poster	Id-vlak niet aangehouden	Wethouder	Wens leidinggevende
Interne org.brede folder	Inhoud andere kleuren	Vrolijk, opvallender	Persoonlijke smaak
Interne presentatie	Andere kleuren	Saai	Persoonlijke smaak
Brieven/ memo's	Nagemaakt	Wist niet dat er een macro was	Onduidelijke richtlijnen
Posters	Geen id-vlak/ andere kleuren	Concurrentie	Vormgever
Stadskrant	Elke keer anders	Geen richtlijnen	Afwezigheid richtlijnen
Interne poster	Geen id-vlak	Onwetendheid	Onduidelijke richtlijnen
Powerpoint	Andere kleuren	Lastig mee te werken	Bruikbaarheid
Gadgets	Geen huisstijl	Te duur	Te duur
Folders	Geen id-vlak, logo verkeerd	Bleek te kunnen	Onduidelijke richtlijnen
Boek	Geen id-vlak, logo ergens anders	Directeur	Wens leidinggevende
	Foto door id-vlak	Directeur	Wens leidinggevende
Persmap	Geen id-vlak, logo verkeerd	Directeur	Wens leidinggevende
Projectstijl	Andere stijl	Opdrachtgever wil het zo	Wens leidinggevende
Panelen	Geen huisstijl	Huisstijl teveel ruimte	Bruikbaarheid
		Duurder	Te duur
Formulier	Geen kustlijn	Onmogelijk door systeem	Bruikbaarheid
	Ander lettertype	Onmogelijk door systeem	Bruikbaarheid
	Contactgegevens anders	Vraag vanuit de klant	Doelgroep
Belastinggids	Verkeerde hoek id-vlak	Onwetendheid	Onduidelijke richtlijnen
	Foto door id-vlak	Mooier	Persoonlijke smaak
Project	Vlieger ipv ooievaar	Richtlijnen niet duidelijk	Onduidelijke richtlijnen
Uitnodiging	Geen id-vlak, maar stempel	Wilde perse foto daar (mooier)	Persoonlijke smaak
Uitnodiging	Geen id-vlak, stempel	Doelgroep, te suf	Doelgroep
Uitnodiging	Logo van gemeente ontbrak	Geen controle/ miscommunicatie	Onoplettendheid
Uitingen Burgerschap	Eigen stijl [alles]	Wethouder, herkenbaarheid	Wens leidinggevende
			Doelgroep
Boek	Geen id-vlak, logo verkeerd	Directeur	Wens leidinggevende
Visitekaartje	V van Veiligheid erbij op	Opvallen	Onderscheiden
Poster	Foto door id-vlak	Wist niet dat het niet mocht	Onduidelijke richtlijnen
	Kustlijn weg	Mooier	Persoonlijke smaak
	Logo op verkeerde plek	Vormgever	Vormgever
Inhoud folder	Andere kleuren/ lettertype	Richtlijnen niet duidelijk	Onduidelijke richtlijnen
Formulieren	Tabel op 1 pagina krijgen	Te duur en niet handig op twee	Te duur
			Bruikbaarheid
Gemeente Amsterdam			
Formulier	Niet juiste aantal spaties	Ruimtegebrek	Bruikbaarheid
Brief	Verkeerde opmaak	Onwetendheid	Onduidelijke richtlijnen
Folder	Verkeerde stijl	Moest snel, concept bedacht	Moest snel
Rapport	Verkeerde kleuren	Mooier, ze wilden iets apart	Persoonlijke smaak
	Fotografie [beeld]	Niet bekend bij drukker	Onduidelijke richtlijnen
		Teveel richtlijnen om aan te houden	Bruikbaarheid
Enveloppen	Geheel niet de huisstijl	Geen enveloppen in benodigde format	Afwezigheid material
Rapport	Oude huisstijl	Niet opgevallen	Onoplettendheid
Campagne	Eigen stijl	Moeilijk jongeren te bereiken	Doelgroep

Huisstijl drager	Afwijking	Reden	Categorie
Campagne strip	Eigen stijl	Sloot aan bij bestaande campagne	Overig
Competentiewijzer	Verkeerde kleuren	Meer kleuren nodig dan mocht	Bruikbaarheid
Rapportomslag	Logo aangepast	Onderscheiden	Onderscheiden
Logo Stagebureau	Eigen logo mag niet	Voorheen mocht het, niet meer	Onderscheiden
Projectmap	Verkeerd logo	Verkeerd geadviseerd (onwetendheid)	Onoplettendheid
Tasjes	Verkeerde kleur	Moest snel, geen sample	Moest snel
Borden in de stad	Totaal niet in huisstijl	Niet aan gedacht	Onoplettendheid
Textielmaterialen	Verkeerde kleur	Niet mogelijk in juiste blauw	Bruikbaarheid
Folder	Verkeerde lay-out	Desinteresse in huisstijl	Overig
Boek	Verkeerde kleur logo [kleur]	Onoplettendheid/ drukker...	Onoplettendheid
Boek	Verkeerde logo [logo]	Onoplettendheid	Onoplettendheid
Visitekaartje	Achterkant eigen bedrukking	onvoldoende ruimte	Vormgever
	Naam in logo iedereen anders	Naam/ regels onbekend	Bruikbaarheid
Poster	Verkeerde kleur	Niet mooi (dan mag het)	Onduidelijke richtlijnen
Evenement	Hele andere stijl	Extern bureau, controle ontglipt	Persoonlijke smaak
Campagne	Bewerkte foto's gebruikt	Bracht goed de boodschap over	Onoplettendheid
Mascotte Mo	Hele andere stijl	Doelgroep	Bruikbaarheid
Brochure	Andere kleuren + andere elementen	Grenzen opzoeken, wat mag?	Doelgroep
Kaart bij kerstpakken	Niet in de huisstijl	Zelf gefreubeld, kosten + moest snel	Onduidelijke richtlijnen
Website project	Hele andere stijl	past niet bij doelgroep	Moest snel
Poster	Eigen stempel erop	Te weinig tijd drukker	Doelgroep
		Profileren	Moest snel
Poster	Eigen stijl	Doelgroep jongeren – onderscheiden	Onderscheiden
			Doelgroep / onderscheiden
Universiteit Twente			
Boek	Logo op elke pagina	Handig voor kopietjes	Bruikbaarheid
Poster	Eigen opmaak	Geen richtlijnen	Afwezigheid richtlijnen
Intern rapport	Element uit ppt geknipt	Geen format aanwezig	Afwezigheid richtlijnen
Brochure	Andere kleur	Moest fris, overtuigingskracht	Doelgroep
Poster	Gemaakt uit voorblad PPT	Geen format aanwezig	Afwezigheid richtlijnen
	Foto op voorkant	Aanspreken doelgroep	Doelgroep
Poster	Afwijkend lettertype	Lettertype niet beschikbaar op pc	Bruikbaarheid
Informatieboekje	Element erop geplakt	Wilde graag in huisstijl, niet aanwezig	Afwezigheid richtlijnen
Project (studiemiddag)	Alles in eigen UT stijl gemaakt	Geen richtlijnen	Afwezigheid richtlijnen
Brief	Eigen stijl	Oude was op, nieuwe was er nog niet	Afwezigheid material
Interne memo's	Vanuit PPT	Nog geen formats	Afwezigheid richtlijnen
Visitekaartje	Kleine letters ipv hoofdletters	Mooier	Persoonlijke smaak
Presentatie	Lettergrootte/ format	Format niet handig/ bruikbaar	Bruikbaarheid
E-mailhandtekening	Zelf bedacht	Geen format aanwezig	Afwezigheid richtlijnen
Inhoud brochure	Oude huisstijl	Niet aangepast door vormgever	Vormgever
Structuur website	Eigen structuur	Van UT niet goed	Bruikbaarheid
Presentatie	Lettergrootte/ kleine- of hoofdletter	Niet mooi	Persoonlijke smaak
Folder	Illustraties ipv foto's	Waren nog geen richtlijnen	Afwezigheid richtlijnen
Presentatie	Geen hoofdletters	Moet automatisch, maar pakt 'm niet	Bruikbaarheid
Onderzoek	Eigen stijl	Profileren	Onderscheiden
Enveloppen	Geen huisstijl	Oude waren op, nog geen nieuwe	Afwezigheid material
Posterpresentatie	Te weinig ruimte	Niet bruikbaar en niet mooi	Bruikbaarheid
			Persoonlijke smaak
Presentatie studenten	Eigen stijl slides, niet in huisstijl	Leidt teveel af, te dominant	Bruikbaarheid
Presentatie extern	Alleen eerste titelslide	Leidt teveel af	Bruikbaarheid
Presentatie	Alleen logo laten staan	Te druk, leidt teveel af	Bruikbaarheid
Posterpresentatie	Vormen weggehaald, alleen logo	Te druk, leidt teveel af	Bruikbaarheid
powerpoint	Oude en nieuwe sjabloon door elkaar	Nieuw format, teveel werk	Bruikbaarheid
	Titels niet in kapitalen	Wist niet dat het moest	Onduidelijke richtlijnen
Opdrachtschrijving	Eigen header gemaakt (van website)	Geen format	Afwezigheid richtlijnen
Cijferlijsten	Eigen header gemaakt (van website)	Geen format	Afwezigheid richtlijnen
Voorkant map	Eigen voorkant gemaakt	Geen format, moeilijk via central	Afwezigheid richtlijnen
E-mailhandtekening	Zelf ontworpen uit PPT slides	Geen format, kijken of het kon	Afwezigheid richtlijnen

Huisstijldrager	Afwijking	Reden	Categorie
De Haagse Hogeschool			
Poster	Voorkant niet in huisstijl	Concept-gedachte	Bruikbaarheid
Poster	Geen logo	Geen richtlijnen, is dat het logo?	Afwezigheid richtlijnen
Pen	Verkeerde logo	Wist niet dat dat niet het logo was	Onduidelijke richtlijnen
Informatie A4	Geen huisstijl	Naamsbekenheid	Onduidelijke richtlijnen
Boek	Logo verkeerde plek	Onwetendheid	Onduidelijke richtlijnen
Jaarplannen	Geen huisstijl gebruikt	Extern geregeld,	Vormgever
Nieuwsbrief	Eigen uitstraling	richtlijnen niet duidelijk	Onduidelijke richtlijnen-
Artikel vakblad	Eigen uitstraling	Geen richtlijnen voor/ geen format	Afwezigheid richtlijnen
Presentatie	Standaard format aangepast	Profileren als kleinschalig	Onderscheiden
Extra info studiegids	Geen huisstijl	Richtlijnen niet duidelijk	Onduidelijke richtlijnen
Brief	Eigen logo erbij op	Profileren met vak	Onderscheiden
Klok	Alleen eigen logo	Niet genoeg info in studiegids,	Bruikbaarheid
		geen richtlijnen	Afwezigheid richtlijnen
		C&M nooit negatief over geweest	Onduidelijke richtlijnen
		Geen ruimte	Bruikbaarheid

