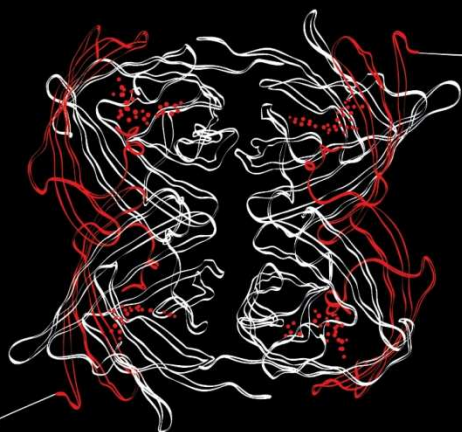
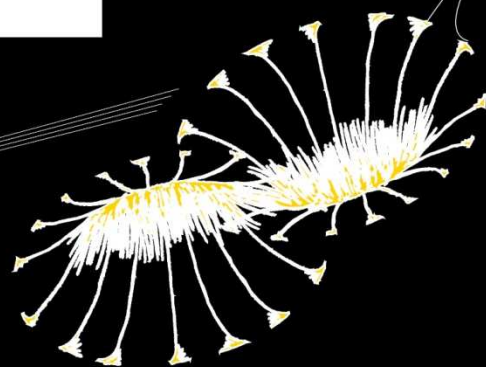




WAT ZEGT HET INTERIEUR VAN EEN KANTOORPAND OVER EEN ORGANISATIE?

Onderzoek naar de invloed van de visuele vertaling van de identiteit in het interieur van het kantoorpand op de beleving van de organisatie.



ALGEMENE INFORMATIE

Afstudeerscriptie

16 december 2011

Marike van Sark

Universiteit Twente

Faculteit Gedragwetenschappen

Master Communication Studies, richting Corporate Communication

Student nummer s0137960

marikevansark@gmail.com

06-41685929

Onder begeleiding van:

Universiteit Twente

Wendy Bolhuis

Jim Krokké



SAMENVATTING

In dit onderzoek is gekeken naar de effecten van het visueel vertalen van de organisatie identiteit in het interieur van het kantoorpand. Steeds meer organisaties kiezen ervoor om het interieur van het kantoorpand een weerspiegeling te laten zijn van het karakter van het bedrijf. Door middel van dit onderzoek is achterhaald welke omgevingselementen organisaties inzetten als expressie van de corporate identiteit, welke effecten organisaties ervaren en hoe mensen organisaties over vinden komen.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van interviews en een experiment. In studie 1 zijn acht organisaties bezocht voor een interview en rondleiding. De organisaties hadden allemaal een kantoorpand dat de identiteit van de organisatie weerspiegelde. Tijdens de interviews gaven de respondenten aan welke effecten zij ervoeren. In studie 2 namen 201 respondenten deel aan een experiment via een online vragenlijst. In dit onderzoek gaven respondenten aan hoe zij een fictieve organisatie over vonden komen. Daarbij is gekeken naar het verschil tussen een kantoorpand waarbij het interieur huisstijlelementen bevatte en waarbij het interieur geen huisstijlelementen bevatte. Ook is gekeken naar de invloed van congruentie met de identiteit. Bij de afbeeldingen waren teksten opgesteld die een identiteit weergaven die overeen kwam of niet overeen kwam met de organisatie op de afbeelding.

Uit de resultaten is gebleken dat organisaties zelf het idee hebben dat intern medewerkers zich onder andere beter kunnen identificeren met de organisatie, meer betrokkenheid en plezier tonen en er meer interactie plaatsvindt. Extern wordt de organisatie gezien als professioneel en geloofwaardig, als een organisatie met visie. Vanuit studie 2 kan niet geconcludeerd worden dat het toevoegen van huisstijl in het interieur van het kantoorpand als visuele expressie van de identiteit invloed had op de beleving van de organisatie. Wel kan gesteld worden dat wanneer het kantoorpand en de identiteit met elkaar overeen komen, de organisatie positiever beoordeeld wordt.

Voor organisaties is het aan te bevelen dat het kantoorinterieur aansluit bij de corporate identiteit. De sfeer die het interieur uitstraalt moet leiden tot het gewenste imago. Het is aan te bevelen een aangename werkplek te creëren voor medewerkers, te communiceren waar de organisatie voor staat en hoe het interieur daar een bijdrage aan levert. Medewerkers kunnen zich dan beter identificeren met de organisatie en worden zodoende betere ambassadeurs van de organisatie.

SUMMARY

This research investigated the effects of visually translating the organization's identity in the interior of the office building. More and more organizations choose to reflect the character of the company in the interior of the office building. The purpose of this study was to find out which environmental cues organizations use as an expression of the corporate identity, which effects organizations experience and how people experience organizations.

The research was conducted through interviews and an experiment. In study 1, eight organizations were visited for an interview and tour through the building. The organizations all had an office building that reflected the identity of the organization. During the interviews, respondents indicated what effects they experienced. In study 2, there were 201 respondents who took part in an experiment using an online questionnaire. In this study, respondents reported how they experienced fictitious organizations. There were different manipulations. The interior of the office building had elements of the corporate visual identity or didn't have these elements. This study also examined the influence of congruence with the identity. Information texts about the identity of the organizations were conducted. The identity matched or didn't match with the organization from the picture.

The results showed that organizations themselves had the idea that employees showed more identification with the organization, were more involved, showed more fun and had more interaction. Externally, the organization is seen as credible and professional, as an organization with a vision. From study 2 it can't be concluded that adding corporate visual identity elements to the interior of the office building as a visual expression of identity influenced the perception of the organization. It can be stated that if the office building and the identity match with each other, the organization will be perceived more positive.

For organizations, it is recommended that the office interior reflects the corporate identity. The interior ambience should lead to the desired corporate image. Create a comfortable workplace for employees. Communicate what the organization stands for and how the interior contributes to this, so employees can identify with the organization and become better ambassadors of the organization.

VOORWOORD

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie. Dit is het resultaat van een onderzoek voor de Master Communication Studies aan Universiteit Twente. Na negen maanden concentreren op één onderwerp volgt met deze scriptie de afronding van mijn afstudeeronderzoek en van mijn studie. Ik ben er trots op.

Uiteraard horen bij deze scriptie woorden van dank. Allereerst wil ik Wendy Bolhuis en Jim Krokké bedanken voor hun begeleiding vanuit Universiteit Twente. Hun kritische blik en tips waren zeer waardevol. Door mij stof tot nadenken te geven om uiteindelijk zelf te achterhalen hoe ik verder moest heb ik een voldaan gevoel overgehouden aan mijn afstudeerperiode.

Om mijn onderzoek praktisch te kunnen realiseren was ik afhankelijk van anderen. Ik ben dan ook veel dank verschuldigd aan de mensen die het mede mogelijk hebben gemaakt dat ik mijn onderzoek kon uitvoeren.

Allereerst wil ik de organisaties bedanken waar ik langs mocht voor een interview en rondleiding. Bedankt dat jullie me de gelegenheid hebben geboden om de in literatuur en vakbladen beschreven kantoorpanden in de realiteit te kunnen aanschouwen. Jullie ervaringen gaven mij een duidelijk beeld van de praktijk.

Daarnaast wil ik de respondenten bedanken die mijn enquête hebben ingevuld en doorgestuurd. In twee weken tijd stond de teller op 201 volledig ingevulde enquêtes. Allemaal ontzettend bedankt.

Voor het experiment had ik afbeeldingen van kantoorpanden nodig, met en zonder huisstijl. Een paar middagen photoshopen hebben geleid tot mooie en realistische beeldbewerkingen. Hanke, heel erg fijn dat je me hiermee geholpen hebt. Dankjewel.

Ten slotte wil ik mijn familie, vriend en vrienden bedanken voor de interesse die jullie in mijn onderzoek hebben getoond, het meedenken en het geven van afleiding. Merel, jou wil ik graag nog speciaal bedanken. Je steunde mij enorm en gaf zelfs op afstand waardevolle SPSS tips.

Marika van Sark

Amersfoort, december 2011

INHOUDSOPGAVE

Algemene informatie	2
Samenvatting	3
Summary	4
Voorwoord	5
1 Inleiding.....	9
2 Theoretische inbedding onderzoek.....	11
2 1 Identiteit en Imago	11
2 1 1 Identiteit	11
2 1 2 Imago	12
2 1 3 Relatie identiteit en Imago	12
2 2 Huisstijl	15
2 3 Fysieke omgeving	17
2 4 Organisatie identificatie	21
2 5 Construeren van de Onderzoeksvraag en hypothesen	22
3 Studie 1: Interviews.....	24
3 1 Methode	24
3 1 1 Beschrijving van de onderzoeksmethode	24
3 1 2 Meetinstrument.....	24
3 1 3 Procedure.....	25
3 1 4 Respondenten.....	25
3 1 5 Data-analyse	29
3 2 Resultaten.....	30
3 2 1 Redenen voor visuele expressie van de identiteit in het interieur	30
3 2 2 Omgevingselementen	31
3 2 3 Ervaring van de fysieke ruimte als geheel.....	32
3 2 4 Persoonlijke reacties	32
3 2 5 Gedrag.....	33
3 3 Reflectie op resultaten	35

4	Studie 2: Experiment	36
4 1	Methode	36
4 1 1	Beschrijving van de onderzoeksmethode	36
4 1 2	Onafhankelijke variabelen	37
4 1 3	Afhankelijke variabelen.....	38
4 1 4	Procedure.....	40
4 1 5	Respondenten.....	42
4 1 6	Data-analyse	42
4 2	Resultaten.....	43
4 2 1	Scores voor de totale populatie	43
4 2 2	waardering voor het design van het interieur	43
4 2 3	Correlaties.....	45
4 2 4	Verschillen tussen organisaties.....	46
4 2 5	Controleren op covariaten.....	46
4 2 6	Effecten van de manipulaties	47
4 2 7	Terugkoppeling hypothesen.....	51
5	Conclusies, Discussie & Aanbevelingen.....	53
5 1	Conclusie en Discussie	53
5 1 1	Bevindingen uit studie 1	53
5 1 2	Bevindingen uit studie 2	54
5 1 3	Beantwoording van de onderzoeksvraag	58
5 2	Limitaties onderzoek	58
5 3	Suggesties voor vervolgonderzoek	60
5 4	Praktische Aanbevelingen	61
	Referenties.....	64
	Bijlagen.....	69
Bijlage 1	Studie 1: Interviewschema.....	69
Bijlage 2	Studie 1: Open Codering	71
Bijlage 3	Studie 2: Onafhankelijke variabelen	75

Teksten.....	75
Afbeeldingen	77
Bijlage 4 Studie 2: Vragenlijst	82
Bijlage 5 Volledige tabellen resultaten.....	86
Bijlage 6 Grafieken resultaten	94

Open en transparant. Kleurrijk en een tikkeltje speels. Creatief zoals dat past bij originele adviezen, zonder rommelig en ongeordend te worden. Het zijn enkele trefwoorden voor een representatief kantoorinterieur als visitekaartje van een bedrijfscultuur.

Steeds meer organisaties, zowel profit als non-profit, besteden extra aandacht aan de inrichting van het kantoorpand. Met behulp van verschillende elementen proberen zij niet alleen een prettige werkomgeving te realiseren, zij willen met de inrichting ook uitstralen wie zij als organisatie zijn. De identiteit van de organisatie keert terug in het interieur van het kantoorpand. Voorbeelden hiervan in Nederland zijn Bol.com, Google en Vodafone.

Voorbeelden van kantoorpanden waarbij het interieur de identiteit van de organisatie weerspiegelt.



Afbeelding 1: Kantoorpand Bol.com

← Kantoorpand Bol.com, flexibel en eigentijds, met als doel de samenwerking van afdelingen onderling te bevorderen. Er is veel aandacht besteed aan layout, interne looproutes en het strategisch positioneren van centrale voorzieningen. Het interieur weerspiegelt het karakter van het bedrijf (Bannink, 2011).

Entree kantoorpand Google Amsterdam. Het logo van Google neemt een prominente plek in op de wand. ↓



Afbeelding 2: Kantoorpand Google

Element uit het kantoorpand van Vodafone, de Vodafone Power Tree. De Power Tree staat symbool voor de Cradle to Cradle filosofie van Vodafone. Hiermee is een duurzaam interieurontwerp, een inspirerende en gezonde werkomgeving tot stand gekomen. →



Afbeelding 3: Kantoorpand Vodafone

Het weerspiegelen van de identiteit in het interieur van kantoorpanden is betrekkelijk nieuw. In winkelomgevingen komt dit al langer voor. In 1973 introduceerde Kotler al de term 'store atmospherics'. Hij veronderstelde dat door het bewust ontwerpen van de winkelomgeving specifieke emotionele effecten opgewekt kunnen worden bij de consument, om zo de koopintentie te beïnvloeden. In de huidige samenleving vormen onder andere de winkels van Apple hier een voorbeeld van. De winkels van Apple zijn herkenbaar vanwege het terugkerende logo, het hoogglans witte interieur en de high-tech uitstraling.

Dat de omgeving kan zorgen voor een bepaalde uitstraling en iets doet met de mens, is geen nieuw idee. Lambert (1989) gaf aan dat de indruk die gewekt wordt door de omgeving van een organisatie net zoveel invloed kan hebben op attitude als welke hoeveelheid reclame of andere geplande promotie dan ook. Het gebouw vormt in veel gevallen een belangrijk onderdeel van de identiteit van een instelling (Lambert, 1989). Van Velsen (z.j., p.2) sluit daar bij aan: "Wanneer de werkomgeving in overeenstemming is met de ambitie van de organisatie en haar medewerkers, dan is er sprake van een inspirerende werksfeer. Wanneer de strategische doelstellingen van een onderneming zichtbaar en voelbaar zijn op de werkplek, en wanneer die emotioneel aansluit bij het goede gevoel dat mensen in hun werk beleven, dan ontstaat er ruimte voor creativiteit."

Toch blijft het voor veel organisaties onduidelijk wat de toegevoegde waarde kan zijn van de investeringen in een nieuw interieur. Ondanks de vele onderzoeken naar effecten van werkplekomgevingen (Bitner, 1992; Davis, 1984; Ornstein, 1989), is er geen specifiek onderzoek uitgevoerd waarin onderzocht is wat het effect is van de visuele vertaling van de identiteit in het interieur van kantoorpanden op de beleving van de organisatie. Er wordt in dit onderzoek bekeken hoe organisaties omgevingselementen inzetten om de identiteit van de organisatie visueel te vertalen in het interieur van het kantoorpand en welke effecten dit heeft op de beleving van de organisatie. De centrale vraag in dit onderzoek luidt dan ook:

"In hoeverre heeft de visuele vertaling van de identiteit in het interieur van het kantoorpand invloed op de beleving van de organisatie?"

Het doorvoeren van omgevingselementen in kantoorpanden, gebaseerd op wat de organisatie uit wil stralen, heeft alles te maken met identiteit en imago. Met het interieur kan de organisatie haar identiteit weerspiegelen. Het gebruik van organisatie symbolen in het interieur van kantoorpanden kan effect hebben op het corporate imago. Er is in de afgelopen jaren veel literatuur verschenen over corporate identiteit en corporate imago. De komende paragrafen geven verschillende visies weer.

2 | 1 | 1 IDENTITEIT

Volgens Marckwick en Fill (1997) wordt corporate identiteit door de meeste auteurs beschreven als de presentatie van een organisatie naar haar verschillende stakeholders en de manier waarop de organisatie zich onderscheidt van andere soortgelijke organisaties. Corporate identiteit is de bepaling van wat de organisatie is, wat het doet en hoe het dit doet en heeft verband met de manier waarop een organisatie haar activiteiten uitvoert en de strategieën die zij aanneemt (Olins, 1990; Topalian, 1984 in Marckwick & Fill, 1997). Corporate identiteit is het gedeelde begrip van het centrale, onderscheidende en blijvende karakter van een organisatie (Whetten, 1985 in Stuart, 2002). Lee (1983, in Abratt, 1989) omschrijft de corporate identiteit als de persoonlijkheid en de ziel van de organisatie. De identiteit van een organisatie kan net als bij een persoon beschreven worden aan de hand van waarden en persoonlijkheidskenmerken. Een waarde geeft aan wat je wilt bereiken en een persoonlijkheidskenmerk hoe je dat wilt bereiken (Rokeach, 1973 in van Loon, 2005). Toegepast op organisaties zijn waarden van organisaties in dezelfde branche vaak hetzelfde en maken de persoonlijkheidskenmerken vaak het verschil, de manier waarop een organisatie de waarden realiseert. Van der Grinten (2004, in van Loon, 2005) geeft als voorbeeld banken, die in eerste instantie vaak de waarde betrouwbaarheid nastreven. In persoonlijkheid verschillen ze, zo streeft de ABN Amro Bank betrouwbaarheid na door zich op te stellen als een professionele bank en de Rabobank door zich op te stellen als een menselijke bank.

Er kan een onderscheid gemaakt worden in de gewenste identiteit en de daadwerkelijke identiteit. De gewenste organisatie identiteit verwijst naar de visie van het management en de missie van de organisatie, die gevormd zijn door de beslissingmakers van de organisatie (Balmer & Soenen, 1999). De daadwerkelijke identiteit verwijst naar wat de organisatie is, reflecterend op de geaardheid van de waarden van de organisatie die de mentaliteit en het gedrag van de leden van de organisatie

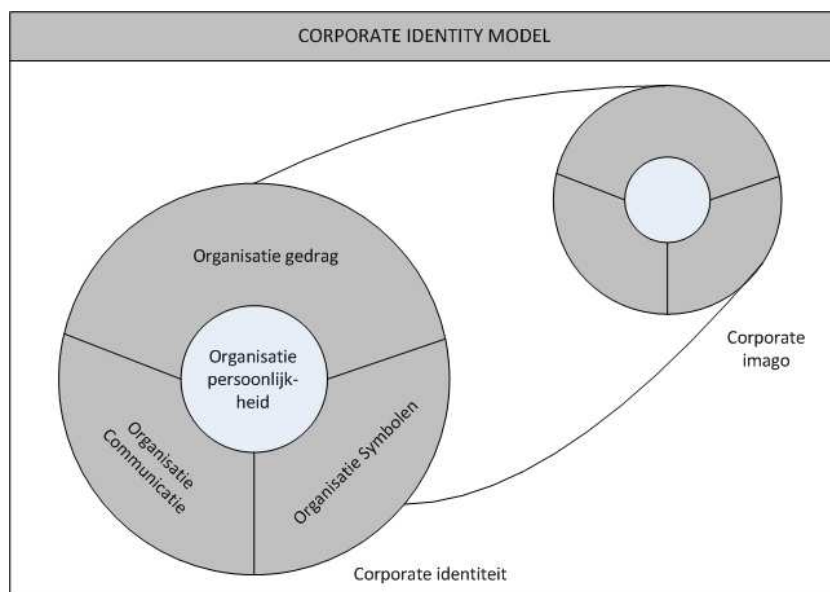
bepalen (van Rekom, 1997 in Kiriakidou & Milward, 2000). Het is de identiteit zoals die door een objectieve waarnemer gezien zou kunnen worden. Voor medewerkers is de organisatie identiteit de set van constructen waarmee zij beschrijven wat centraal, blijvend en onderscheidend is aan hun organisatie (Albert & Whetten, 1985 in Kiriakidou & Milward, 2000). Door het managen van de corporate identiteit kunnen de gewenste en daadwerkelijke identiteit in overeenstemming zijn.

2 | 1 | 2 IMAGO

Het corporate imago kan gezien worden als de totaliteit van percepties die stakeholders hebben van de manier waarop een organisatie zichzelf presenteert (Marwick & Fill, 1997; Chun, 2005). Deze presentatie kan zowel bewust, door bijvoorbeeld geplande activiteiten met relaties of onbewust, door bijvoorbeeld commentaar in de media, ontstaan. Organisaties hebben te maken met verschillende stakeholders, die een verschillend beeld van de organisatie kunnen hebben. Karakter, levenshouding en het referentiekader bepalen voor een belangrijk deel de interpretatie van de signalen die een onderneming uitzendt. Een organisatie kan niet verwachten dat er een uniform en consistent beeld heerst onder alle stakeholders, maar door goed management van de corporate identiteit kan dit wel zo veel mogelijk beïnvloed worden (Marwick & Fill, 1997).

2 | 1 | 3 RELATIE IDENTITEIT EN IMAGO

Birkigt en Stadler (1994) stelden een model op waarin de relatie tussen identiteit en imago naar voren komt. De organisatie maakt haar persoonlijkheid kenbaar door middel van gedrag, communicatie en symboliek. In het geheugen van de doelgroep vormt zich vervolgens het imago.



Figuur 1: Corporate Identity and Corporate Image (Birkigt & Stadler, 1994, p.23).

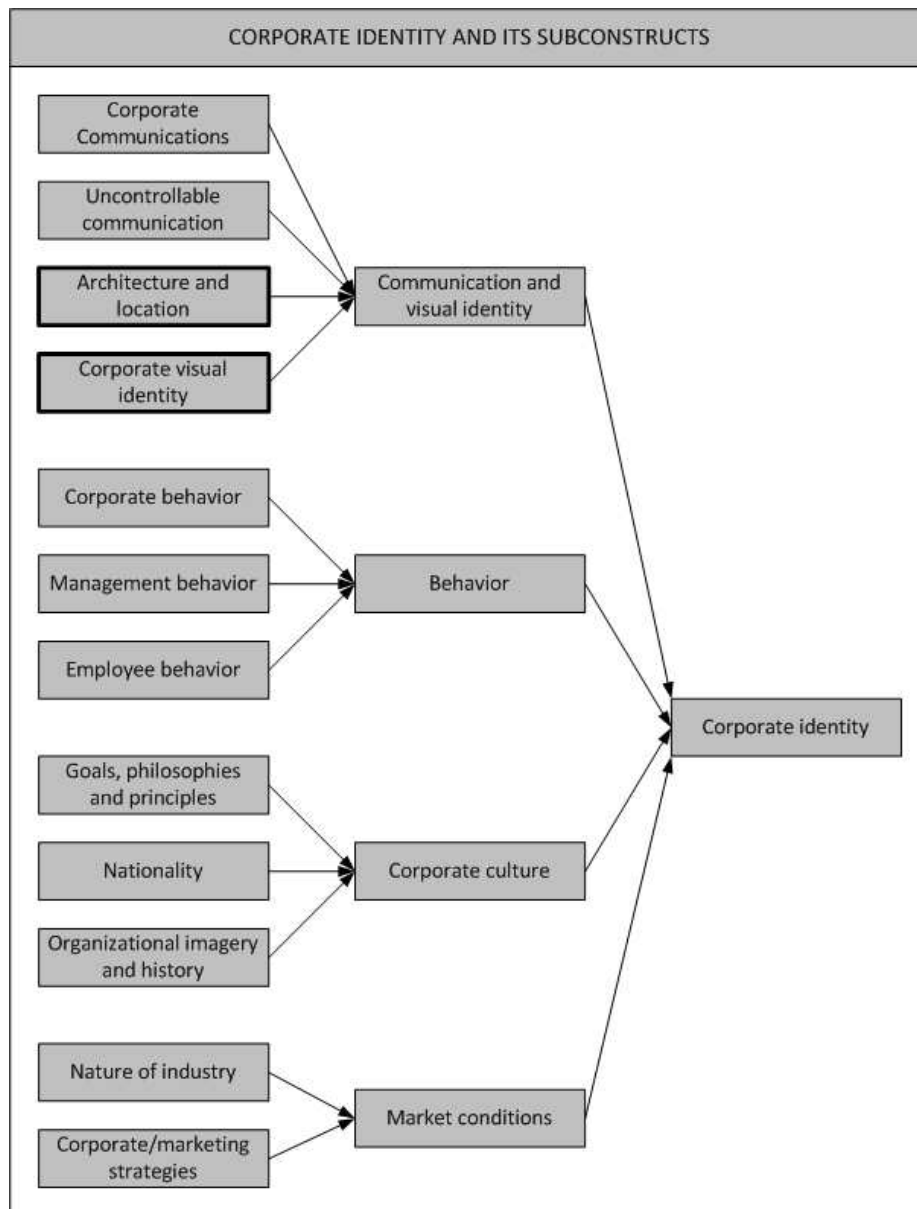
De persoonlijkheid is de ziel van de onderneming, hoe de organisatie zichzelf manifesteert. Het gaat om wat de organisatie ziet als haar doelstellingen. Het is een optelsom van tot dusver bereikte resultaten en wensen voor de toekomst (Birkigt & Stadler, 1994).

'Het verreweg belangrijkste en meest doeltreffende corporate identiteit instrument is positief gedrag met de uitwerkingen en gevolgen daarvan', aldus Birkigt en Stadler (1994, p. 20). Volgens Birkigt en Stadler (1994) worden organisaties door hun stakeholders voornamelijk beoordeeld op hun daden. Communicatie en symboliek kunnen volgens hen makkelijk gekopieerd worden, gedrag is moeilijker te imiteren. Balmer en Soenen (1999) zijn het niet met Birkigt en Stadler (1994) eens. Uit hun onderzoek kwam naar voren dat de nadruk bij bedrijven uit de consultancy sector vooral op visuele identiteit ligt, het gedeelte organisatie symbolen. Volgens Peeters (2008) is het vreemd dat de symbolische pijler uit dit model de minste aandacht krijgt, omdat het begrip corporate identiteit van oorsprong uit de designhoek afkomstig is. Symboliek is het meest stuurbare instrument uit de mix om een consistente uitstraling te bewerkstelligen (Peeters, 2008).

Organisatie symbolen bevat het geheel aan symbolen en karakteristieke tekens, de kleuren, lettertypes en kenmerkende spreekstijl van een onderneming. Het draait daarbij om merkdesign, grafisch design en architectuur design, allen tezamen het corporate design (Birkigt & Stadler, 1994). Symboliek is de huisstijl van een organisatie, die het gedrag en de communicatie moeten volgen (Birkigt & Stadler, 1994; Abratt, 1989; van den Bosch et al, 2005).

Als laatste wordt de persoonlijkheid van de organisatie geuit door middel van communicatie. *Communicatie is het instrument met de hoogste flexibiliteit in de identiteit mix, omdat het instrument het mogelijk maakt zowel gecontroleerde, geplande, lange termijn strategische als ook evenement gerelateerde communicatie snel en tactisch in te zetten* (Birkigt & Stadler, 1994, p.22).

De corporate identiteit duidt dus op het zelfbeeld van de organisatie, het corporate imago op het beeld van buitenaf. Als een organisatie een krachtige corporate identiteit weet neer te zetten, dan ontstaat bij de verschillende doelgroepen een consistent beeld van de organisatie (Melewar, Bassett & Simoes, 2006; van Riel, 1997 in Peeters, 2008). Melewar en Jenkins (2002) brachten de onderdelen van corporate identiteit in kaart. Zoals te zien in figuur 2 zijn de communicatie en visuele identiteit onderdeel van de corporate identiteit. Bij dit onderzoek ligt de focus op twee onderdelen van het schema, 'architecture and location' en 'corporate visual identity'. Dit zijn de twee onderdelen die zorgen voor een visuele uiting van de identiteit.



Figuur 2: Corporate identity and its subconstructs (Melewar & Jenkins, 2002).

Zoals Melewar en Jenkins (2002) aangeven is niet alleen de daadwerkelijke structuur van de organisatie onderdeel van de identiteit, maar ook de fysieke structuur, de locatie van de organisatie. In literatuur wordt hier volgens Melewar en Jenkins (2002) weinig aandacht aan besteed, terwijl organisaties er veel geld aan besteden om een locatie te hebben die zorgt voor het gepaste imago. Capowski (1993) onderstreept het belang van het kantoorpand. Het design van een gebouw heeft volgens hem het vermogen de identiteit van een organisatie te verduidelijken voor consumenten, concurrenten en de maatschappij waarin de organisatie opereert. Ook de visuele identiteit draagt bij aan de communicatie en daarmee aan de corporate identiteit. De 'corporate visual identity' bestaat volgens Melewar en Saunders (1998, in Melewar & Jenkins, 2002) uit de naam, logo en/of symbool, typografie en kleur. De visuele identiteit moet niet verward worden met de corporate identiteit.

Sommigen gebruiken het als synoniem voor identiteit, maar het is een onderdeel van de identiteit (Melewar & Jenkins, 2002). Evenals het design van een gebouw de identiteit van een organisatie kan verduidelijken (Capowski, 1993), krijgt ook de visuele identiteit waarde wanneer het de identiteit weergeeft. In de volgende twee paragrafen zullen de twee onderdelen uit het schema van Melewar en Jenkins (2002) verder toegelicht worden.

Beide onderdelen vallen samen met de door Birkigt en Stadler (1994) benoemde organisatie symbolen. Zoals gezegd is symboliek het meest stuurbare instrument uit de mix om een consistente uitstraling te bewerkstelligen, met communicatie en gedrag van medewerkers is dat moeilijker (Peeters, 2008). De manier waarop de organisatie de identiteit kenbaar maakt met behulp van organisatie symbolen in het interieur van het kantoorpand staat in deze scriptie centraal. Deze organisatie symbolen komen onder andere naar voren in de huisstijl van de organisatie.

2 | 2 HUISSTIJL

De corporate identiteit van een organisatie wordt op verschillende manieren overgebracht op stakeholders. Uit de modellen van Birkigt en Stadler (1994) en Melewar en Jenkins (2002) bleek al dat dit onder andere wordt gedaan door het inzetten van organisatie symbolen, bijvoorbeeld in communicatie via het kantoorpand en via de visuele identiteit. De belangrijkste vorm van symboliek is het inzetten van een huisstijl. De visuele identiteit, ook wel huisstijl, is het design en de grafische vormgeving van de symbolen en elementen die in verband worden gebracht met de zelfexpressie van een organisatie (Marckwick & Fill, 1997; Bernstein 1984 in Abratt, 1989; Van den Bosch, 2006).

De 'corporate visual identity', in het Nederlands vertaald als huisstijl, is zoals te zien in het schema van Melewar en Jenkins (2002) onderdeel van de corporate identiteit. Waar de corporate identiteit het managen is van alle manieren waarop de organisatie zichzelf presenteert door middel van ervaringen en percepties van alle doelgroepen (Olins, 1995 in Baker & Balmer, 1997) is de huisstijl de visualisering van de identiteit van een organisatie (Baker & Balmer, 1997). Een huisstijl bestaat uit een naam, een symbool en/of logo, typografie, kleuren, een slogan/tagline en meestal nog aanvullende grafische elementen (Van den Bosch et al, 2005; Dowling, 1994 in Baker & Balmer, 1997).

Voorbeeld van onderdelen uit de huisstijl van Universiteit Twente



Afbeelding 4: Huisstijl Universiteit Twente

Een huisstijl kan toegepast worden op huisstijldragers, zoals schrijfbepodigdheden, geprinte materialen zoals brochures en flyers, advertenties, websites, voertuigen, gebouwen, kantoorruimtes, verpakkingen, meubels en kleding (van den Bosch, de Jong & Elving, 2006; Melewar & Saunders, 2000). De ontwikkeling van een huisstijl start met een proces waarin de corporate identiteit van de organisatie wordt vastgesteld, de geschiedenis van de organisatie, cultuur, strategie en structuur. Als vastgesteld is waar de organisatie voor staat, wat haar doelen zijn en op welke vlakken de organisatie verschilt van concurrenten, kan het design proces gestart worden. Uiteindelijk zal de huisstijl een representatie zijn van de organisatie (Van den Bosch, de Jong & Elving, 2005).

Een huisstijl heeft meerdere functies. Het symboliseert de organisatie, zorgt voor zichtbaarheid en herkenning, toont structuur en kan intern zorgen voor identificatie van de medewerkers met de organisatie (van den Bosch et al, 2006, Baker & Balmer, 1997). Het verhaal van de huisstijl kan werknemers helpen te begrijpen waar hun organisatie voor staat, zodat zij dit ook beter naar buiten kunnen brengen om het corporate imago te versterken (van den Bosch et al, 2005; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Huisstijl kan voordelen bieden boven concurrenten, werknemers aantrekken en financiële instituten en overheden er van overtuigen dat de organisatie het waard is om te steunen (van Riel & Balmer, 1997 in Melewar & Saunders, 2000). Uit onderzoek van Van den Bosch, de Jong en Elving (2005) bleek huisstijl relevant te zijn voor alle vijf de dimensies van reputatie, opgesteld door Fombrun en Van Riel (2004): zichtbaarheid, onderscheidend vermogen, transparantie, authenticiteit en consistentie. Een goede reputatie versterkt de binding tussen de organisatie en de externe stakeholders. Kortom: een goede huisstijl zorgt er voor dat medewerkers trots zijn en zich verbonden voelen met de organisatie en versterkt ook de reputatie en welwillendheid bij externe stakeholders (Melewar & Saunders, 2000).

Een organisatie kan haar huisstijl op verschillende huisstijldragers toepassen. Eén van die huisstijldragers is het gebouw, het kantoorpand van de organisatie (van den Bosch et al, 2006; Melewar & Saunders, 2000). Zoals Olins (1995, in Melewar & Jenkins, 2002) aangeeft, is de fysieke

locatie een component van de corporate identiteit. Dit is in het schema van Melewar en Jenkins (2002) opgenomen in het onderdeel 'architecture and location'. Dat er interesse is in het inzetten van architectuur ter versterking van het imago blijkt wel uit de hoeveelheden geld die organisaties uitgeven aan locaties (Olins, 1995 in Melewar & Jenkins, 2002). In dit onderzoek gaat het om het interieur van het gebouw.

2 | 3 FYSIEKE OMGEVING

Een gebouw kan veel zeggen over de organisatie die ze omhult. Uit de fysieke verschijning kan veel informatie worden afgeleid over de aard en het karakter van de organisatie en de mensen die er werken (Nauta, 1991; Lambert, 1989). Volgens Nauta (1991) communiceert het gebouw een betekenis, die verder gaat dan de instrumentele huisvesting van georganiseerde activiteiten. De wijze waarop dat gebeurt geeft uitdrukking aan een bepaald beeld van de organisatie, zoals soliditeit, betrouwbaarheid, vroomheid, efficiëntie, traditie of ambachtelijkheid. De impressie die door die omgeving gecreëerd wordt kan net zoveel invloed hebben op attitudes van mensen als elke hoeveelheid advertenties of geplande promoties. In veel gevallen kan het gebouw een belangrijk onderdeel vormen van de identiteit van de organisatie (Lambert, 1989) en kan veel invloed hebben in het communiceren van het beeld van de organisatie en haar doelen (Rapoport, 1982 in Bitner, 1992).

Voorbeelden van omgevingen die een bepaald beeld kunnen schetsen.



Afbeelding 5: Hiërarchische organisatie



Afbeelding 6: Creatieve organisatie



Afbeelding 7: High tech organisatie



Afbeelding 8: Traditionele organisatie



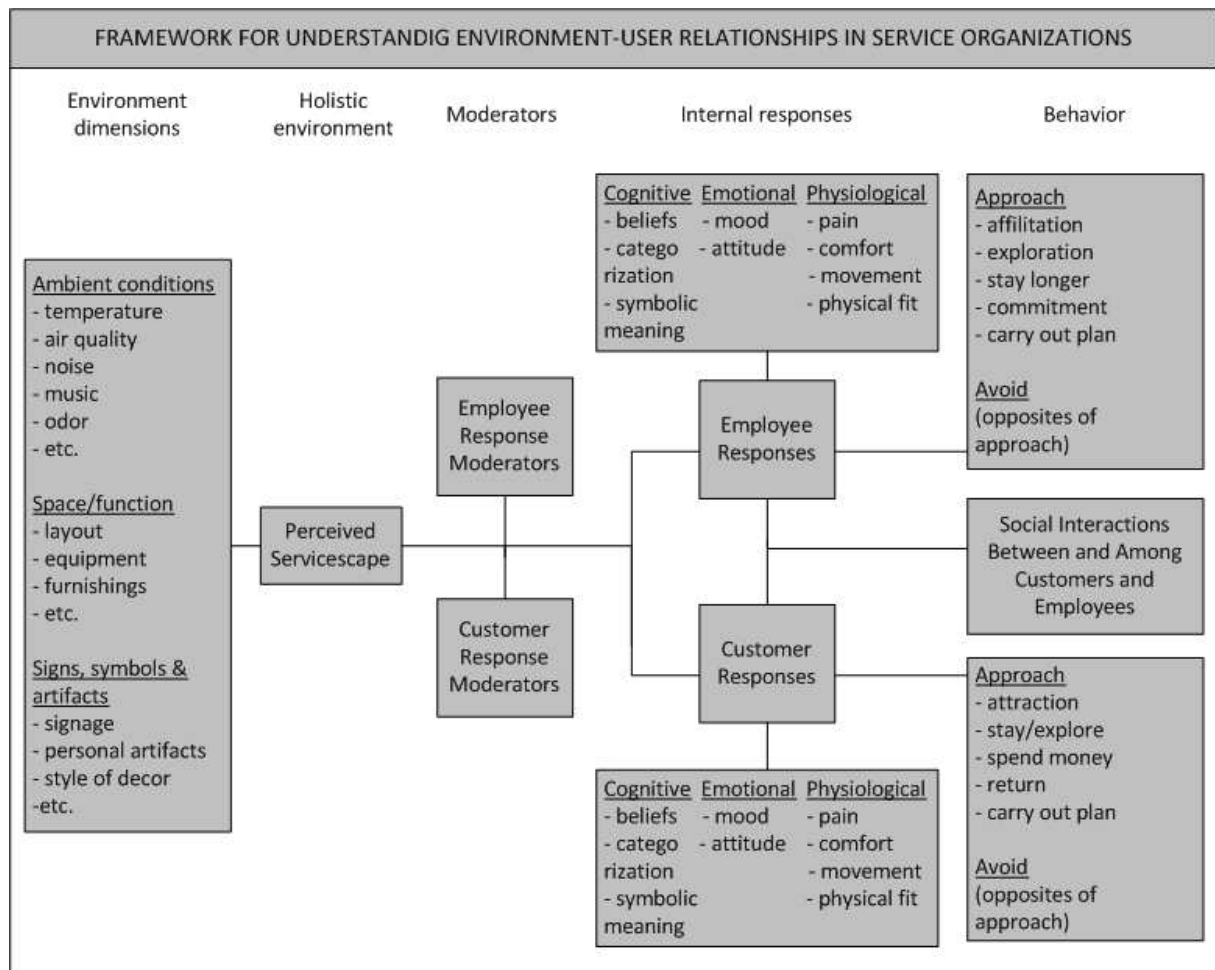
Afbeelding 9: Huiselijke organisatie



Afbeelding 10: Open/transparante organisatie

Binnen gebouwen kan symbolische orde ontdekt worden. Dit gebeurde al bij kerken. Voorbeelden van symbolische orde zijn dichte of open deuren, inrichting en inhoud van mededelingenborden, de verdeling van ruimtes en kleuren. Ook uniformiteit en variatie in het interieur kunnen verwijzen naar kenmerken van de organisatie zoals eentonigheid, conservatisme, creativiteit en flexibiliteit (Nauta, 1991). Bitner (1992) stelde een conceptueel framework op voor de impact van fysieke omgeving op het gedrag van consumenten en werknemers. Volgens het model (figuur 3) kan de fysieke omgeving de voltooiing van zowel interne organisatie doelen als externe marketing doelen belemmeren of steunen. Bitner (1992) gaat er vanuit dat de fysieke werkomgeving vooral voor service gerichte

organisaties belangrijk is, omdat zowel consumenten als werknemers in dat type organisaties veel te maken hebben met de faciliteiten van een organisatie.



Figuur 3: Framework for Understanding Environment-User Relationships (Bitner, 1992).

De aard van de doelstellingen van een organisatie in wat zij zou kunnen verwachten te bereiken door het gebruik van specifieke inrichting en design van de fysieke omgeving is afhankelijk van de aanwezigheid van consumenten, medewerkers of beide binnen de dienstverlenende omgeving. Sommige organisaties zijn op beide sterk gericht, in andere organisaties zijn de doelstellingen meer richting werknemers (tevredenheid, motivatie, productiviteit) of meer richting consumenten (aantrekkelijkheid, tevredenheid) gericht (Bitner, 1992). Volgens Crosby, Evans en Cowles (1990 in Bitner, 1992), kunnen zelfs marketing doelen zoals netwerken, het opbouwen van relaties, beïnvloed worden door het design van de fysieke omgeving.

Er zijn verschillende elementen van kantoorinrichting die door symbolische boodschappen invloed hebben op houding, gedrag en vertoningen van consumenten en medewerkers. Ornstein (1989) deelde kantoorinrichting in naar twee categorieën, de opmaak van het kantoor en de

decoratie van het kantoor. Opmaak gaat om indeling, wie zit naast wie, waar zitten afdelingen, om structuur, zijn de kantoren open of juist traditioneel gerangschikt, en om de rangschikking van het meubilair en objecten in individuele kantoren en algemene ruimtes. Decoratie van het kantoor gaat om stijl en type meubilair, decoratieve objecten en fysieke elementen van de omgeving zoals geluid, licht en temperatuur. Ornstein (1989) geeft aan dat decoratieve elementen een symbolische functie kunnen hebben. Het kan de impressie van een individu over de organisatie beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn vlaggen, logo's, afbeeldingen van organisatieleiders en certificaten. Ook planten en bloemen kunnen de impressie van een organisatie beïnvloeden als warm en vriendelijk (Ornstein, 1989).

De huisstijl is door de organisatie gekozen als visuele vertaling van de identiteit. De huisstijl kan ingezet worden als door Ornstein (1989) getypeerd decoratie element met een symbolische functie. Ornstein (1989) en Bitner (1992) benoemen ook andere elementen, zoals het meubilair en planten. Deze omgevings-elementen kunnen bijdragen aan het overbrengen van kenmerkende eigenschappen van de organisatie (van Loon, van der Voordt & van Liebergen, 2006). Ook andere elementen dan de huisstijl vormen op die manier een visuele vertaling van de corporate identiteit. Volgens Volker en van der Voordt (2004, in van Loon et al, 2006) kunnen met behulp van vorm, ruimte, kleuren en materialen kernwaarden van een organisatie tot uitdrukking worden gebracht, zoals doelmatig, transparant, betrouwbaar, modern, kleinschalig, goedkoop, exclusief, innovatief, flexibel, industrieel en duurzaam. Maas en Pleunis (2006) geven aan dat de communicatieve waarde van het kantoorpand voor de ene organisatie volstaat met het doorvoeren van de huisstijlkleuren in het interieur en de ander laat de identiteit terugkomen in het totale kantoorconcept en de keuze van voorzieningen.

Verhoeven (2009) toonde aan dat de tastbare dienstverleningsomgeving gezien kan worden als een communicatiemiddel dat gebruikt kan worden voor de overdracht van informatie naar consumenten. Sociale, design en atmosferische omgevings-elementen worden waargenomen en geïnterpreteerd als een uiting van de min of meer stabiele identiteit van de dienstverlener en de organisatie (Verhoeven, 2009). Een goed ontworpen fysieke omgeving kan daarnaast ook intern een sterke boodschap uitzenden van de zorg van een organisatie voor de medewerkers en dat kan een gevoel van eigenaarschap en trots oproepen bij werknemers (Bell, 2000 in Kim, z.j.; Bitner, 1992; Vink, 2009). Het ontwerp van een werkplek kan van invloed zijn op mensen en de manier waarop ze werken. Betere werkomgevingen zorgen niet alleen voor tevredenheid bij werknemers, het aantrekken en behouden van gemotiveerde werknemers, productiviteit en bij consumenten tevredenheid, maar hebben ook invloed op flexibiliteit van werknemers, interactie en communicatie patronen.

Medewerkers van organisaties representeren de corporate identiteit en beïnvloeden de percepties van de externe stakeholders (King, 1991 in Stuart, 2002). Zoals uit paragraaf 2.1 bleek, is het voor een organisatie belangrijk om een zo consistent mogelijk imago te hebben bij externe stakeholders. Abratt (1989) geeft aan dat externe stakeholders alleen een eenduidig imago ontwikkelen als er consistentie is in het beeld dat gevormd wordt door de interne stakeholders, de werknemers en de managers. Identificatie van medewerkers met de organisatie is daarom belangrijk.

Werknemers raken gehecht aan hun organisatie wanneer ze de kenmerken die ze toeschrijven aan de organisatie opnemen in hun zelfbeeld. Het zelfbeeld bestaat uit de totaliteit aan zelfbeschrijvingen en zelfevaluaties. Hoe attractiever de waargenomen corporate identiteit, des te sterker de persoonlijke identificatie met de organisatie (Dutton et al, 1994). Als werknemers zich meer identificeren met de organisatie en daarmee een positieve attitude vormen richting de organisatie, zullen zij zich meer gedragen in lijn van de doelstellingen van de organisatie (Stuart, 2002).

Identificatie met de organisatie wordt ook wel benoemd als betrokkenheid. Hieronder valt bijvoorbeeld motivatie, intentie om te blijven en identificatie met de waarden van de organisatie (Porter et al, 1974 in O'Reilly & Chatman, 1986). Ook trots en loyaliteit aan de organisatie komen voort uit organisatie identificatie (Edwards, 2005). Werknemeridentificatie kan gezien worden als een circulair proces. Hoe meer werknemers zich identificeren met de organisatie, hoe stabiel en consistent de identiteit wordt, en hoe meer het waarschijnlijk is dat medewerkers die identiteit handhaven in hun acties. Andersom werkt het proces ook zo dat hoe minder mensen zich identificeren met de organisatie, hoe minder stabiel de identiteit van de organisatie wordt (Stuart, 2002).

Het inzetten van huisstijl kan zorgen voor identificatie van de medewerkers met de organisatie (van den Bosch et al, 2006; Baker & Balmer, 1997). Ook de omgeving kan ertoe leiden dat medewerkers zich meer identificeren met de organisatie (van Meel & Vos, 2001). De combinatie van beide, de invloed van elementen die de identiteit van de organisatie weergeven, toegepast in het interieur van het kantoorpand, is in studie 1 onder andere bekeken voor de identificatie van de medewerkers met de organisatie.

Uit literatuur is duidelijk geworden dat fysieke elementen in kantooromgevingen effecten kunnen hebben op medewerkers en consumenten. Ondanks de inspanningen van managers voor het continue plannen, bouwen, veranderen en onder controle houden van de fysieke omgeving van organisaties, is de impact van een specifiek design of design verandering op uiteindelijke gebruikers toch vaak nog onduidelijk (Bitner, 1992). De vraag die centraal staat in dit onderzoek is:

“In hoeverre heeft de visuele expressie van de identiteit in het interieur van het kantoorpand met behulp van omgevingselementen invloed op de beleving van de organisatie?”

Er wordt bekeken welke omgevingselementen ingezet worden om de identiteit te visualiseren en welke reacties en effecten dit oproept volgens organisaties. In studie 1 worden met behulp van interviews de volgende vragen beantwoord:

- 1. Welke omgevingselementen gebruiken organisaties om de identiteit van de organisatie visueel te vertalen in het interieur van het kantoorpand?*
- 2. Welke reacties ervaren organisaties aan de hand van de visuele vertaling van de identiteit in het interieur van het kantoorpand, zowel bij medewerkers als bij consumenten?*
- 3. Welke effecten ervaren organisaties aan de hand van de visuele vertaling van de identiteit in het interieur van het kantoorpand, zowel bij medewerkers als bij consumenten?*

Daarnaast wordt in studie 2 met behulp van een experiment bekeken of de beleving van een organisatie daadwerkelijk verschilt bij organisaties waar wel en niet gebruik is gemaakt van huisstijlelementen als visuele vertaling van de identiteit in het interieur van het kantoorpand.

Uit het theoretisch kader blijkt dat het gebruik van huisstijl, los van de omgeving, van invloed is op de uitstraling van de organisatie. Een goede huisstijl weerspiegelt de identiteit van de organisatie. Samen met de effecten die omgevingen kunnen bewerkstelligen voor de beleving van de organisatie, kan gesteld worden dat het doorvoeren van de identiteit in het kantoorpand van invloed is op de beleving van de organisatie. Hypothese 1 luidt daarom:

H1 Toepassing van de huisstijl in het interieur van het kantoorpand zorgt voor een positievere beleving van de organisatie dan organisaties waar de huisstijl niet is toegepast in het interieur van het kantoorpand.

Het design van een gebouw kan de identiteit van een organisatie verduidelijken (Capowski, 1993) en krijgt evenals de huisstijl pas waarde wanneer het de identiteit weergeeft. Congruente betekenissen zorgen voor een eenduidige impressie (Van Rompay & Pruyn, 2007 in Tieke, 2008) van het merk. Incongruente betekenissen zorgen voor een onduidelijk beeld van de merkpositionering. Congruentie heeft een positieve invloed op de oordelen van consumenten (Fennis & Pruyn, 2007).

Maas en Pleunis (2006) geven aan dat om het gecommuniceerde imago geloofwaardig te laten overkomen, het consistent met de identiteit van de organisatie moet zijn. Een kantoor of gebouw heeft volgens hen een sterke symbolische waarde voor het uitdragen van deze identiteit. Het heeft daarbij weinig zin om iets te communiceren wat je niet bent: "Congruentie tussen identiteit en symboliek in de huisvesting en huisstijl is van groot belang" (Maas & Pleunis, 2006, p. 354).

Onderzoek van Van Rompay, De Vries en Van Venrooij (2010) wees uit dat wanneer beeld en tekst congruent zijn in een advertentie, dat zorgt voor een positievere houding ten opzichte van het geadverteerde bedrijf. Het communicatiemiddel advertentie kan vergeleken worden met het communicatiemiddel kantoorpand. Daarom wordt verwacht dat congruentie van tekst over de identiteit van de organisatie met de afbeelding van de organisatie leidt tot een positievere beleving. Hypothese 2 luidt daarmee:

H2 Een kantoorpand waarvan het interieur congruent is met de identiteit van de organisatie zorgt voor een positievere beleving van de organisatie dan organisaties waar de identiteit en het interieur niet overeenkomen.

Omgevingen worden door mensen waargenomen en beleefd. De aantrekkelijkheid van een omgeving is gebaseerd op de subjectieve beleving van de respondent. Verwacht wordt dat een positieve waardering voor het design bijdraagt aan een positieve beleving van de organisatie. Hypothese 3 luidt als volgt:

H3 Hogere waardering van het design van de omgeving zorgt voor een positievere beleving van de organisatie dan organisaties waarvan het design minder gewaardeerd wordt.

Uit het theoretisch kader blijkt dat de organisatie omgeving van invloed kan zijn op de perceptie die iemand heeft van een organisatie. Studie 1 van dit onderzoek is gericht op wat organisaties zelf ervaren, welke percepties zij ervaren bij hun medewerkers en consumenten.

3 | 1 METHODE

3 | 1 | 1 BESCHRIJVING VAN DE ONDERZOEKSMETHODE

Als eerste onderdeel van het onderzoek is gekozen voor interviews. Met behulp van interviews kunnen ideeën, opvattingen, belevingen en ervaringen van respondenten achterhaald worden (Baarda et al, 1996; Patton, 1990). Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews kon achterhaald worden hoe in de huidige praktijk organisaties hun identiteit doorvoeren in hun kantoorpand en welke effecten zij daarmee denken te bereiken. Interviews boden in dit onderzoek als grote voordeel dat complexe vragen beantwoord konden worden (Patton, 1990; Strauss & Corbin, 1998). Het nadeel ervan is dat het onderzoek moeilijk te repliceren is en er een zekere mate van subjectiviteit meespeelt (Strauss & Corbin, 1998). Daarin biedt studie 2 een aanvulling.

3 | 1 | 2 MEETINSTRUMENT

Vanuit het model van Bitner (1992) kwamen duidelijke aanknopingspunten naar voren voor onderwerpen die besproken konden worden in de interviews. Om de onderwerpen op een logische manier aan de orde te laten komen is een interviewschema opgesteld.

Met het gedeeltelijk gestructureerd interview stonden de belangrijkste onderwerpen en vragen van tevoren vast. Door het semigestructureerde karakter was het mogelijk af te wijken van de vraagvolgorde en formulering van vragen bij de specifieke respondenten. Deze mogelijkheid is in meerdere gevallen toegepast. Zoals Patton (1990) aangeeft zorgt dit voor een natuurlijk verloop van het gesprek en relevantie van vragen en antwoorden. Cruciale vragen om de organisaties met elkaar te kunnen vergelijken bij de data-analyse zijn overal gesteld.

3|1|3 PROCEDURE

Elk interview werd afgenomen op het kantoorpand van de organisatie. De respondenten kregen een korte inleiding waarbij duidelijk werd welke onderwerpen besproken zouden worden en dat het interview opgenomen werd.

3|1|4 RESPONDENTEN

De respondenten die meegewerkt hebben aan de interviews zijn via twee strategieën geselecteerd. Allereerst is een aantal organisaties die bekend staan om de visuele vertaling van de identiteit in het interieur van het kantoorpand benaderd en gevraagd om medewerking. Daarnaast is aan bekenden van de onderzoeker gevraagd of zij organisaties kenden waarbij sprake was van visuele expressie van de identiteit. Via deze contactpersonen is contact gelegd met de organisaties.

De benaderde organisaties moesten aan drie eisen voldoen. Ze moesten gebruik maken van omgevingselementen in het interieur van het kantoorpand die de identiteit weerspiegelen, degene die verantwoordelijk was voor de doorvoering moest beschikbaar zijn voor het interview en de onderzoeker moest de mogelijkheid hebben tot een rondleiding, om de doorgevoerde identiteit elementen te kunnen observeren. Acht organisaties gaven aan mee te willen werken aan het onderzoek. Alle organisaties zijn commercieel van aard.

Voorbeeld respondent 365, gespecialiseerd in arbodiensten, gericht op de werkende mens.



Afbeelding 11: Receptie 365



Afbeelding 12: Wachtruimte 365

365 heeft gebruik gemaakt van het logo en de kleuren uit de huisstijl. Op allerlei (onverwachte) plekken staan inspirerende teksten. Er zijn twee wachtruimtes, die ingericht zijn als huiskamers, om mensen het gevoel te geven dat ze thuis zijn. Elke verdieping in het trappenstelsel heeft een aparte wand, met daarop bijvoorbeeld een lachspiegel of een foto van het verkeer dat je gezien had als er een raam in de muur zat.

Voorbeeld respondent House of Performance, gespecialiseerd in het adviseren van organisaties over het continu verbeteren en vergroten van de effectiviteit van verandertrajecten binnen organisaties.



*Afbeelding 13: Binnenkomst hal
House of Performance*



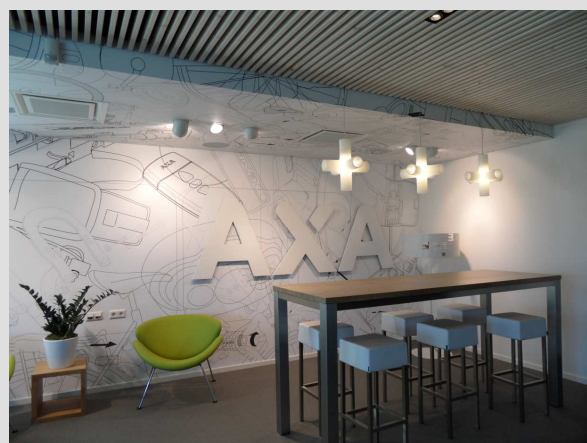
Afbeelding 14: Kantine House of Performance

House of Performance heeft bij binnenkomst het logo hangen, gemaakt van portretfoto's van mensen. Er zijn verschillende ruimtes, waar stilte is of waar juist gepraat wordt, passend bij waar de medewerker zich het prettigst bij voelt. In de sollicitatie ruimte hangen foto's van uitjes met medewerkers, om de sollicitant de sfeer van de organisatie te laten proeven. Het pand is monumentaal en de gebruikte materialen zijn duurzaam.

Voorbeeld respondent AXA, gespecialiseerd in hang- en sluitwerk.



Afbeelding 15: Ontmoetingsruimte AXA



Afbeelding 16: Ontmoetingsruimte AXA

AXA heeft vooral de ontmoetingsruimte/kantine ingericht naar de identiteit. De kleuren en het logo uit de huisstijl keren terug. Het product is op verschillende manieren terug te vinden, zoals tekeningen op de wand, een muur met alle producten, een plant met fietssloten als decoratie en een lampenkamp gemaakt van plastic vormen van scharnieren.

Voorbeeld respondent Vrumona, gespecialiseerd in frisdranken, onderdeel van Heineken.



Afbeelding 17: Gezamenlijke werkruimte Vrumona

Vrumona heeft het product centraal gezet. In de open en transparante werkruimte staan kasten met het product erop en bij de entree van het gebouw staat de Rivella Innovatieboom.



Afbeelding 18: Rivella Innovatieboom Vrumona

Voorbeeld respondent The Hub Amsterdam, concept dat erop gericht is om een inspiratieve werkplek te bieden waar mensen kunnen werken, ontmoeten, leren en in contact kunnen komen met anderen.



Afbeelding 19: Gezamenlijke werkruimte The Hub Amsterdam

Bij The Hub is gebruik gemaakt van duurzame materialen, zoals stoelen gemaakt van resthout en stoelen gemaakt van oude playstations. De werkruimte is open en transparant en er staan veel planten. Alle leden hangen met een foto aan de wand. Mensen kunnen aan tafel zitten, maar ook in een zitzak, schommel of op een bank.

Voorbeeld respondent Greetz, gespecialiseerd in het online versturen van echte wenskaarten.



Afbeelding 20: Receptie Greetz



Afbeelding 21: Kantine Greetz

Greetz heeft een kleurrijk en open kantoorpand. Het product maar ook de klant staat centraal. De drukkerij in het midden heeft aan alle kanten ramen, zodat uit allerlei hoeken het product bekeken kan worden. De gietvloeren benadrukken het industriële karakter. Er wordt gecommuniceerd met kaarten, overal komt de kaart terug.

Voorbeeld respondent Vodafone, gespecialiseerd op het gebied van communicatie. Faciliteren voor de consument dat zij op verschillende manieren kunnen communiceren.



Afbeelding 22: Receptie Vodafone



Afbeelding 23: Vergaderruimte Vodafone

Dit zijn afbeeldingen van het nieuwe kantoorpand van Vodafone in Maastricht. Vodafone won de Winning Workplace Award voor dit vooruitstrevende en innovatieve kantoorpand. Doel van Vodafone was met het kantoorpand meer merkbeleving te creëren en klanten centraal te stellen. Over elk onderdeel van het kantoorpand is nagedacht. Het pand is cradle to cradle, open en transparant, bevat veel planten en overall inspirerende teksten. Vodafone heeft een beeldtaal met vaste fotografijstijl die overal groot terugkeert.

Voorbeeld respondent Pactor, gespecialiseerd in de (her)huisvesting van kantoororganisaties en (para)medische instellingen en klinieken. Fullservice projectinrichtings- en projectmanagementbureau. Pactor had zelf (nog) geen gebruik gemaakt van weerspiegeling van de identiteit in het kantoorpand. Onderstaande voorbeelden zijn van projecten die zij voor andere organisaties uitgevoerd hebben. Bij deze organisaties heeft geen rondleiding plaatsgevonden.



Afbeelding 24: Receptie Hyves



Afbeelding 25: Wachtruimte Dobra

3 | 1 | 5 DATA-ANALYSE

Om ervoor te zorgen dat alle relevante data van de interviews verzameld werd, is gebruik gemaakt van opname apparatuur. Aan de respondenten werd vooraf toestemming gevraagd voor de opname van het interview. Door het gebruik van een voice recorder hoefde de onderzoeker niet mee te schrijven, waardoor de aandacht volledig bij de respondent lag (Patton, 1990). De data die voortkwam uit de interviews is volledig getranscribeerd van gesproken naar geschreven taal.

Voor de data-analyse is gebruik gemaakt van het programma Atlas.ti. Met dit programma is de relevante data uit de interviews gecodeerd en geanalyseerd (Strauss & Corbin, 1998). Met behulp van het programma werden de gegevens beter hanteerbaar en overzichtelijk. De data-analyse is uitgevoerd in twee stappen. Allereerst is een open codering van alle specifieke opmerkingen gemaakt. Per categorie zijn de verschillende uitspraken bij elkaar gezet, zie bijlage 1. Daarna is gezocht naar een algemeen patroon in de uitspraken (Baarda et al, 1996; Patton, 1990) met betrekking tot de elementen uit het model van Bitner (1992).

Voor de uitwerking van de resultaten is gebruik gemaakt van de gegevens die voortgekomen zijn uit de coderingen. Verder zijn ter verduidelijking vaak citaten uit de interviews benoemd. De informatie die verkregen is uit de diverse interviews is anoniem verwerkt. De citaten van de verschillende respondenten zijn gecodeerd met respondent 1 t/m 8, waarbij voor de lezer de

bijbehorende organisatie anoniem blijft. De resultaten worden in het volgende hoofdstuk gepresenteerd aan de hand van de onderdelen uit het model van Bitner (1992) en bijbehorende onderzoeksvragen.

3|2 RESULTATEN

3|2|1 REDENEN VOOR VISUELE EXPRESSIE VAN DE IDENTITEIT IN HET INTERIEUR

De geïnterviewde organisaties hebben er allemaal voor gekozen elementen in het interieur toe te passen die verwijzen naar de identiteit van de organisatie. De redenen waarom zij dit hebben gedaan zijn uiteenlopend.

Volgens één van de respondenten kan voor alle organisaties gezegd worden dat organisaties er voor kiezen omdat zij uniek en uitgesproken over willen komen. Een aantal organisaties gaven aan eerst in een kantoor te hebben gezeten dat niet weerspiegelde wat ze willen zijn. Door identiteit door te voeren kwam hetgeen dat uniek is voor die organisatie naar voren.

“Ik denk dat iedereen zijn eigen identiteit wil doorvoeren. Niemand wil graag in een kantoorpand zitten dat dertien in een dozijn is. Dus we willen eigenlijk toch allemaal wel iets uitgesprokener en uniek en anders dan anderen over komen. Iedereen wil iets van zichzelf in het kantoorpand terug zien.” (respondent 1)

Twee organisaties gaven aan dat het visueel vertalen van de identiteit in het kantoorpand onderdeel was van hun nieuwe merkstrategie. Met het innoveren van de huisstijl werd ook gelijk het pand en bij beide ook de cultuur binnen de organisatie aangepakt. Innoveren werd bij drie organisaties als reden aangedragen en ook het opvijzelen van het imago met behulp van het kantoorinterieur werd door drie organisaties aangedragen. Andere redenen die naar voren kwamen hadden vooral te maken met gedrag dat ermee gestimuleerd moest worden, dit komt terug in paragraaf 3|2|5. Opvijzelen van het imago kon volgens één van de respondenten alleen als het interieur ook daadwerkelijk aansluit bij de identiteit van de organisatie. Dit kwam ook naar voren in het theoretisch kader en is onderdeel van het experiment van studie 2.

“De match tussen identiteit van je bedrijf en wat je terug ziet in je pand is bijna essentieel om je strategie en identiteit voor elkaar te krijgen. Een voorbeeld waar dat niet goed gaat is het netwerkbedrijf van Essent, Enexis. Zij wilden naar een klantgerichte organisatie, dus de klant moest centraal komen te staan. Als je in die panden rondloopt, dan staan er allemaal vitrines, met hele mooie oude gasmeters, technische apparatuur, daar hangen drie grote klokken in een enorme hal met hoeveel kuub gas er doorheen ging en hoeveel kilowatt energie er doorheen ging. Noch in het pand, noch in dit soort uitingen is de klant aanwezig. Er staat niet hoeveel consumenten ze bedienen, er hangen geen foto's van consumenten in het pand. Dus dat is wat betreft de strategie klant gericht en het pand out of sync. Dat gaat dus niet werken.” (respondent 5).

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

1. *Welke omgevingselementen gebruiken organisaties om de identiteit van de organisatie visueel te vertalen in het interieur van het kantoorpand?*

De organisaties die opgenomen zijn in het onderzoek gebruikten verschillende elementen om de identiteit door te voeren in het interieur. In bijlage 2 is een complete lijst te vinden, in deze paragraaf worden de veel voorkomende elementen besproken. De doorgevoerde elementen kwamen in allerlei ruimtes van het kantoorpand voor. De ruimtes die het meest benoemd werden waren de kantine/ontmoetingsruimte, receptie/wachtruimte en gezamenlijke werkruimtes.

Alle organisaties maakten gebruik van huisstijlelementen in het interieur. Vooral kleuren en het logo kwamen terug. In twee gevallen werd ook de beeldtaal doorgevoerd.

“En ook steeds het kleurgebruik van ons logo, dat is zwart wit grijstinten, komt in het hele gebouw steeds terug. Dat zie je aan de buitenkant van het gebouw, de binnenkant, daar hebben we heel bewust voor gekozen om dat te doen.” (respondent 3).

Door de keuze van materialen kunnen organisaties uitdragen hoe ze zichzelf zien. Een aantal organisaties gaven aan hout en duurzame materialen te gebruiken, om een natuurlijke uitstraling te creëren als visuele uiting van de groene organisatie die ze willen zijn. Planten en bloemen werden ook genoemd als uiting van de groene organisatie, wat tevens zorgt voor zuurstof in de gebouwen. Ook het gebruik van glas heeft een duidelijke functie. Het is een uiting van openheid en transparantie.

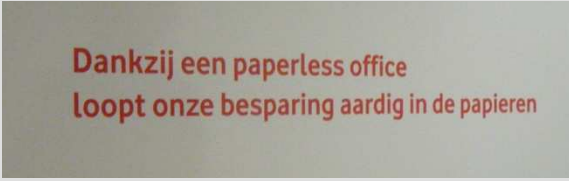
Het meubilair, wandbekleding en vloerbedekking werden door een aantal organisaties ook aangegeven als elementen waarin de identiteit verwerkt was. Het type tafels en stoelen, posters, signing, foto's van medewerkers, schilderijen en inspirerende teksten zijn voorbeelden die daarbij aangegeven werden.

“Wat je ziet is ook dat de interieurkeuze in kleurgebruik, ook het meubilair, weerspiegelt in feite wat we willen zijn, innovatief, modern.” (respondent 3).

“Hebben die lampen ook een bepaalde betekenis?” (interviewer)

“Daarmee willen we het huiselijke effect creëren. Onder andere met de vloerbedekking en traditionele lampen.” (respondent 4).

Voorbeeld van inspirerende teksten op de wanden van de kantoorpanden



Dankzij een paperless office
loopt onze besparing aardig in de papieren

Afbeelding 26: Inspirerende tekst Vodafone



Bezig blijven maakt gelukkig.
Iets nutteloos doen is nog altijd
beter dan luieren of niks doen.

Afbeelding 27: Inspirerende tekst 365

Bij de geïnterviewde organisaties viel naast de verschillende elementen een trend te ontdekken in de vorm waarin de identiteit voornamelijk geuit werd. Er waren verschillende combinaties te zien. Zo kon het product centraal staan in het interieur, de klant, de kernwaarden of een combinatie. Één organisatie had duidelijk het product centraal staan en één vooral kernwaarden, de rest van de organisaties maakte een combinatie van de kernwaarden met het product dan wel de klant centraal.

“Het is kleurrijk, we zetten het product centraal, net als we de consument centraal zetten. Als je dadelijk een rondje loopt dan zie je ook echt een pad. Toen wij de drukkerij over namen hebben we echt de drukkerij in het midden in het hart gezet en daar omheen hebben we alle functies van ons bedrijf omheen gebouwd. Overal zitten ramen, je ziet ook vanuit alle kanten het product.” (respondent 2)

Elementen waarin minder de identiteit van de organisatie naar voren komt, maar die vooral voor comfort doorgevoerd zijn, zijn elementen die vallen onder atmosfeer. Met behulp van licht-, lucht- en temperatuurregelingen wordt het binnenklimaat gecontroleerd.

3|2|3 ERVARING VAN DE FYSIEKE RUIMTE ALS GEHEEL

Alle organisaties gaven aan vooral positieve reacties te krijgen op de kantooromgeving, zowel van werknemers als van consumenten/leveranciers. Deze reacties zijn uitgewerkt in de volgende paragraaf. De ruimtes werden als geheel als positief ervaren. De enige negatieve ervaring, die overigens door meerdere organisaties werd aangegeven, is dat mensen dachten dat het misschien te gezellig was ingericht, waardoor de productiviteit van de medewerkers omlaag zou kunnen gaan.

Drie organisaties gaven aan dat ze met alle elementen in de ruimte geprobeerd hadden mensen een huiselijk gevoel te geven. Volgens de geïnterviewden gaf de ruimte als geheel ook een huiselijk gevoel. Dit stelt volgens hen de medewerkers en gasten op hun gemak.

3|2|4 PERSOONLIJKE REACTIES

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

2. *Welke reacties ervaren organisaties aan de hand van de visuele vertaling van de identiteit in het interieur van het kantoorpand, zowel bij medewerkers als bij consumenten?*

Zowel medewerkers als consumenten toonden volgens de geïnterviewden verschillende emotionele reacties. Blij, vrolijk, verrast, enthousiast, inspirerend en onder de indruk werden genoemd. De emotie die het meest genoemd werd was verrast. Onder de medewerkers heerst bij sommige organisaties trots en een wij-gevoel, mede door het interieur.

“De meeste mensen vinden het heel verrassend. Heel speels, heel licht, heel open, heel informeel.”(respondent 7)

Consumenten en leveranciers lieten in hun reacties volgens de respondenten merken dat ze de uitstraling van het kantoorpand mooi en professioneel vonden. Mede door het interieur werden de organisaties gezien als geloofwaardig en professioneel, als organisatie met visie en een serieuze partner om zaken mee te doen. Vijf van de zeven organisaties gaven aan het kantoorpand dan ook te zien als een visitekaartje.

“Het bedrijf spreekt al voor zich, een prachtig productie bedrijf, maar zeker het kantoorgebouw dat er nu bij zit met deze uitstraling is voor ons echt een visitekaartje en een stukje promotie en reclame.” (respondent 3)

“Ik had daar wel een visie over, je pand is ook een soort van visitekaartje. Wij praten inmiddels met alle grote partijen, of dat nou Unilever is of banken, het is echt het visitekaartje van het bedrijf.” (respondent 2)

3|2|5 GEDRAG

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

3. *Welke effecten ervaren organisaties aan de hand van de visuele vertaling van de identiteit in het interieur van het kantoorpand, zowel bij medewerkers als bij consumenten?*

Organisaties gaven als één van de doelen aan dat zij met het kantoorpand bepaald gedrag bij de medewerkers wilden stimuleren. De respondent van het projectinrichtingsbureau gaf aan dat veel organisaties op dit moment gebruik maken van open ruimtes en glazen wanden, om voor transparantie te zorgen en interactie te stimuleren. De zeven geïnterviewde organisaties (het inrichtingsbureau buiten beschouwing gelaten) gaven allemaal aan gebruik te maken van open ruimtes, waarbij zij ook het gevoel hadden dat er sindsdien meer interactie plaatsvond. Ook de samenwerking van medewerkers werd volgens de respondenten bevorderd door de open ruimtes.

“Welk element geeft het duidelijkst de identiteit weer?” (interviewer).

“Het open. Dat het allemaal één ruimte is, dat je het kan overzien. De openheid, de transparantie met dat samenwerken is wel de key factor.” (respondent 6).

Duurzaamheid, waaronder milieu bewust handelen, is een element dat veel organisaties ook koppelden aan hun kantoorpand. De helft van de organisaties zorgde voor milieubewust gedrag bij de medewerkers door een kantoorpand te kiezen dat met het openbaar vervoer te bereiken was. Door een ov-jaarkaart te verschaffen in plaats van een leaseauto wordt beter omgegaan met het milieu. In het pand doen sommige organisaties aan recycling en ze roepen medewerkers op minder te printen en koffiekopjes her te gebruiken. De medewerkers dragen op die manier uit dat ze voor een duurzame organisatie werken.

“We hebben muziek in de trappenhuizen en niet in de lift, want wij vinden dat mensen zelf beter de trap moeten gebruiken. Daar hebben wij sinds een paar maanden ook weer een ludiek tekstje, traplopen zit in de lift.” (respondent 8).

Sommige kantoorpanden of losse elementen in de kantoorpanden zorgen voor creativiteit, zowel onder werknemers als bij bezoekers. Meubilair is daarin een belangrijk element. Zo leidt volgens de respondenten een andere werkhouding, laag zittend op een bank, hoog zittend op een kruk of staand vergaderen aan een statafel tot creatieve ideeën.

“Er zijn ook heel veel speelse elementen. Dat is echt om een beetje je creativiteit aan te wakkeren. Dat is bijvoorbeeld dat er een schommel in de ruimte hangt waar je met z’n tweeën op kan zitten. Dus die is ook alweer ontworpen dat je ook echt in gesprek kan gaan. Er is een tafel en daar zit een piano in verborgen.”(respondent 7).

“We lopen straks naar beneden dan kun je het zien, daar ligt die houten vloer met zo’n gek ding in het midden. Dat heet een skul, daar zit helemaal geen verhaal achter, want het is de bedoeling dat jij dat zelf bedenkt. Dat je het ziet en denkt wat is dit. Onze kernwaarden, kom je daar een beetje op terug, van ons bedrijf. Dat is nieuwsgierigheid, persoonlijk en bevlogen, we hebben drie kernwaarden en die hebben we dus gepoogd om dat terug te brengen in al onze contacten, in al onze manieren van werken. Nou dat persoonlijk heb je gemerkt met de receptie, de nieuwsgierigheid heb ik gepoogd te creëren met zo’n gek ding, dat mensen gaan kijken van wat is dit nou, ga je nadenken, ga je vragen wat is dat ding hier, wat is dat?” (respondent 4).

Verder gaven respondenten aan dat ze het idee hadden dat hun medewerkers productiever waren door de gehele inrichting van het interieur. Dit is niet hard te maken in cijfers, maar het gevoel leefde bij meerdere respondenten. De prettige werksfeer zorgt voor meer betrokkenheid en commitment. Hierin komt de identificatie van de medewerker met de organisatie terug.

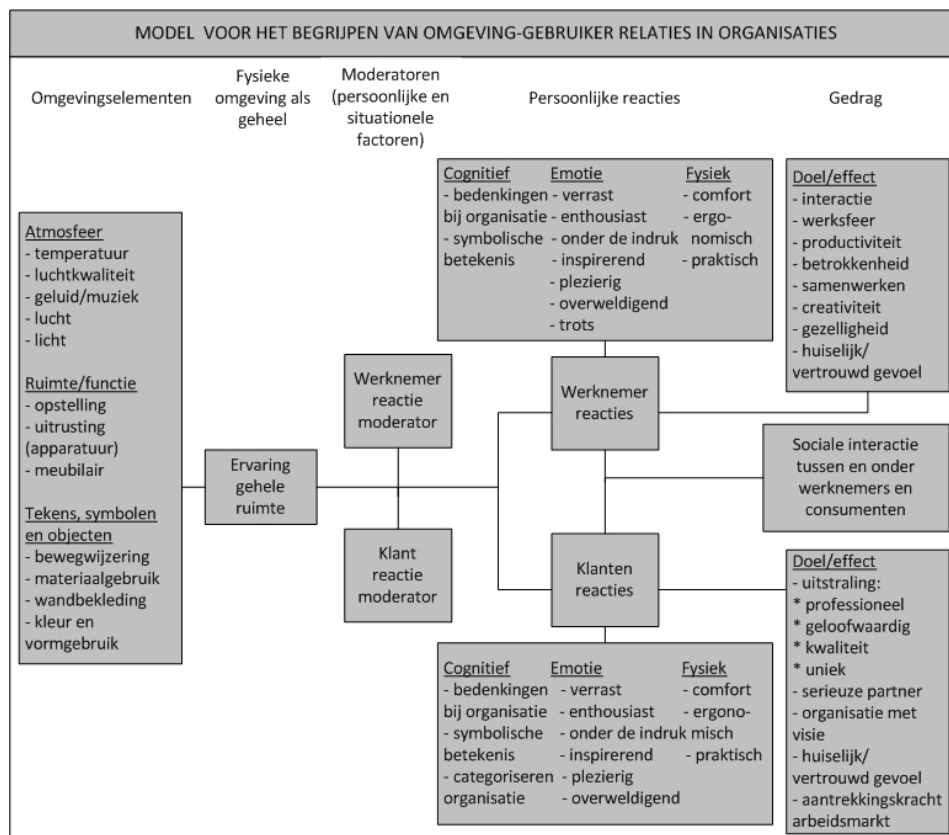
“De effecten die wij gezien hebben is dat mensen blijer worden, meer fun hebben. Effectiever, efficiënter kunnen werken en zich meer betrokken gaan voelen. Dat ze meer identificeren met het bedrijf, dus een betere ambassadeur worden. Mensen veranderen, ondanks dat ieder mens liever niet wil veranderen maar je ziet mensen wel positief veranderen doordat ze vrijheid krijgen, het bedrijf transparant is, doordat de manier van inrichten in bepaalde werkmanieren, ik noem maar even verkoopt maar ook bewerkstelligt en

goedkeurt bij mensen zodat ze daar ook in mee gaan en mee willen gaan. De één sneller dan de ander, waardoor ze uiteindelijk meer zichzelf zijn.” (respondent 8).

3 | 3 REFLECTIE OP RESULTATEN

Uit studie 1 is gebleken dat organisaties verschillende omgevingselementen inzetten in het kantoorpand, waarmee de identiteit van de organisatie geuit wordt. Reacties van consumenten en medewerkers zijn positief. Organisaties hebben het idee dat de weerspiegeling van de identiteit in het kantoorpand bijdraagt aan interne doelen zoals samenwerken, interactie en bevordering van de creativiteit. Het kantoorpand werkt daarnaast extern als visitekaartje, de organisaties worden gezien als professioneel, vertrouwd, geloofwaardig, etc.

Bitner (1992) veronderstelde dat omgevingselementen zouden leiden tot verschillende vormen van respons en gedrag. Zij stelde daar een model voor op dat nog onderzocht moest worden. Deze studie bevestigde haar veronderstellingen. Het model van Bitner (1992) is (aan)gevuld met de bevindingen uit deze studie. Figuur 4 geeft daarmee een bondige samenvatting van de resultaten van studie 1.



Figuur 4: Ingevuld model na interviews met acht organisaties

Uit het theoretisch kader blijkt dat de organisatie omgeving van invloed kan zijn op de perceptie die iemand heeft van een organisatie. Studie 2 tracht te achterhalen of de percepties van respondenten daadwerkelijk verschillen bij verschillende omgevingen.

4 | 1 METHODE

4 | 1 | 1 BESCHRIJVING VAN DE ONDERZOEKSMETHODE

De tweede studie in dit onderzoek bestond uit een experiment. In het experiment is gekeken wat de invloed van wel/niet huisstijl en wel/niet congruent met de identiteit was op de beoordeling van de organisatie. Op deze manier ontstond een between subjects experiment met een 2 (huisstijl: wel/niet) x 2 (congruentie kernwaarden: wel/niet) design. Er zijn drie fictieve organisaties meegenomen in het onderzoek. Onderstaande tabel bevat een schematische weergave van het onderzoeksdesign.

Tabel 1: Schematisch overzicht experiment

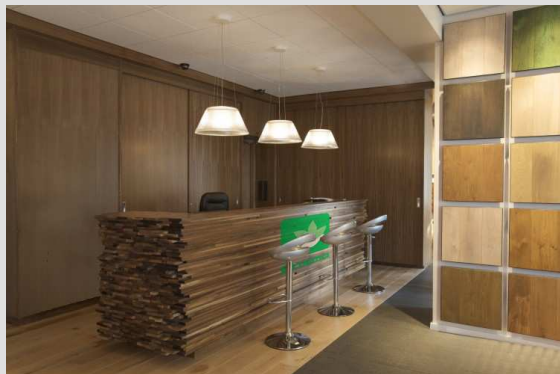
	Geen huisstijl	Wel huisstijl
Geen congruentie	Organisatie 1	Organisatie 1
	Organisatie 2	Organisatie 2
	Organisatie 3	Organisatie 3
Wel congruentie	Organisatie 1	Organisatie 1
	Organisatie 2	Organisatie 2
	Organisatie 3	Organisatie 3

Met behulp van een experiment kan de beleving van een persoon van een omgeving achterhaald worden. Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat het inzetten van foto's als nabootsing van een omgeving generaliseerbare resultaten oplevert. Een fotografische methode is representatief voor een methode waarin de omgeving daadwerkelijk ervaren wordt (Nasar, 1989 in Bitner, 1992; Ceylan et al, 2008 in Groenesteijn & Zonneveld, 2009; Russell & Pratt, 1980).

Er is gekozen voor recepties als de gemanipuleerde omgeving. Recepties worden vaak gebruikt als locatie in het kantoorgebouw om bepaalde impressies van de organisatie te geven. Daarnaast is het waarschijnlijk dat de eerste indruk van een organisatie gevormd wordt bij binnenkomst of bij het wachten in een receptie ruimte (Ornstein, 1992).

Voor drie organisaties is een foto van de receptieruimte bewerkt; één waarbij geen huisstijl is doorgevoerd en één waarbij wel huisstijl is doorgevoerd. De organisaties en bijbehorende kantoorpanden en huisstijlen waren fictief, zodat respondenten niet van tevoren verwachtingen hadden of al een beeld bij de organisatie hadden. Bij de drie organisaties zijn voor elk teksten opgesteld; één waarbij de kernwaarden overeenstemmen met het interieur en één waarbij de kernwaarden niet overeenstemmen met het interieur. De uitwerking van alle onafhankelijke variabelen is te vinden in bijlage 3.

Voorbeeld van de onafhankelijke variabelen.



Afbeelding 28: Enema zonder huisstijl



Afbeelding 29: Enema met huisstijl

Tekst congruent:

Enema is leverancier van 100% groene energie. Wij produceren, verhandelen, transporteren en leveren elektriciteit die is opgewekt met o.a. wind- en zonne-energie. Met ruim 3500 medewerkers bedienen we meer dan twee miljoen zakelijke en particuliere consumenten. We behoren tot de schoonste energiebedrijven van Europa. Dat willen we graag blijven. Onze ambitie is dan ook: duurzame energie voor iedereen. Betrouwbaar en milieuvriendelijk.

Tekst niet congruent:

Enema is leverancier van 100% fossiele brandstoffen. Wij produceren, verhandelen, transporteren en leveren gas en elektriciteit. Met ruim 3500 medewerkers bedienen we meer dan twee miljoen zakelijke en particuliere consumenten. Ongeacht schommelingen in de olieprijs bieden wij u een scherp tarief. We behoren tot de goedkoopste energiebedrijven van Europa. Dat willen we graag blijven. Onze ambitie is dan ook: betaalbare energie voor iedereen. Betrouwbaar en betaalbaar.

De betekenis die mensen toekennen aan omgevingen is verdeeld in een cognitieve betekenis en een affectieve (emotionele) betekenis (Russel & Pratt, 1980). Tijdens de interviews gaven de respondenten vooral aan wat de emotionele reacties op kantooromgevingen zijn. Bij het experiment is zowel ingegaan op emotionele reacties als op cognitieve reacties op imagokenmerken, bestaande uit de bedenkingen bij de organisatie en symbolische betekenissen.

Voor het meten van de verschillende constructen is na het zien van de afbeelding van de receptie een vragenlijst afgenomen. De vragenlijst mat de invloed van de huisstijldoorvoering en de invloed van de mate van congruentie met kernwaarden op de beleving van de organisatie. De constructen van de vragenlijst zijn opgesteld aan de hand van bestaande vragenlijsten die gebaseerd zijn op beoordeling van design en affectieve reactie op omgevingen. Alle constructen zijn gemeten met behulp van gesloten vragen op 7-puntsschalen (1= volledig mee oneens, 2= mee oneens, enigszins mee oneens, 4= niet mee oneens / niet mee eens, 5= enigszins mee eens, 6= mee eens en 7= volledig mee eens). Alle afhankelijke constructen werden hiermee onderzocht. Voor de exacte items van de constructen zie bijlage 4.

Vanuit het meetinstrument voor design van Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers [BNO] (2005) zijn zes constructen opgenomen in de vragenlijst. Het instrument van BNO (2005) meet onder andere de effecten van communicatiedesign op het gebied van identiteit, wat het instrument interessant maakt voor dit onderzoek. Vanuit het theoretisch kader bleek dat de identiteit van een organisatie net als bij een persoon beschreven kan worden aan de hand van waarden en persoonlijkheidskenmerken (Rokeach, 1973 in van Loon, 2005). Uitgebreid onderzoek van BNO (2005) leverde drie waarden, drie persoonskenmerken en twee emoties op die volgens hen het meest relevant zijn voor het achterhalen van merkeffecten van design. De waarden vooruitstrevend, traditioneel en sociaal, de persoonskenmerken gedurfd en betrouwbaar en de emotie genieten zijn opgenomen in de vragenlijst voor dit onderzoek. De dimensie 'blij' uit het onderzoeksinstrument is weggelaten, omdat bijbehorende items niet relevant waren voor het huidige onderzoek. Voor elk construct zijn vier items opgenomen in de vragenlijst, zoals voorgesteld in het gevalideerde instrument.

Aan de zes constructen van BNO (2005) is een zevende construct toegevoegd. Het onderdeel ordelijkheid uit het onderzoek van Ornstein (1992) naar eerste impressies die opgeroepen worden door de receptie omgeving bleek niet ondervangen te worden in het meetinstrument van BNO (2005). Door het persoonskenmerk verzorgd toe te voegen is een construct ontstaan met de items verzorgd, beleefd, ongeordend en zorgvuldig.

Uit de interviews is gebleken dat het visueel vertalen van de identiteit in het interieur van het kantoorpand zorgde voor een professionele uitstraling. De organisaties werden gezien als serieuze partner, als een organisatie met visie. Naast de genoemde constructen is daarom ook de beleving op het gebied van succes en professionaliteit relevant. Professioneel en succesvol zijn opgenomen in de vragenlijst met wederom vier items per construct. Het construct betrouwbaar bevatte het item efficiënt. Het item is bij dit construct gewijzigd naar vertrouwd en opgenomen als inefficiënt bij het construct succesvol.

Uit de interviews is ook gebleken dat mensen vanuit emotie betekenis verlenen aan het kantoorpand. Ze werden bijvoorbeeld blij, vonden de omgeving prettig om in aanwezig te zijn en aantrekkelijk. Om de affectieve kwaliteiten van de kantooromgevingen te meten is gebruik gemaakt van items uit de schaal voor affectieve kwaliteit toegekend aan omgevingen, opgesteld door Russel en Pratt (1980). De volledige schaal bestaat uit veertig items, maar zoals Russel en Pratt (1980) aangeven is de schaal ook effectief bij gebruik van vier van de acht constructen, te weten arousing quality – sleeping quality en pleasant quality – unpleasant quality. De twintig items van de constructen zijn teruggebracht naar twaalf voor dit onderzoek relevante items. De items zijn zowel negatief als positief geschaald.

Met behulp van betrouwbaarheidanalyses is bekeken in hoeverre de items die samen de constructen vormden daadwerkelijk samenhangen. Één van de meest gebruikte indicatoren voor het meten van interne consistentie is Cronbach's alpha (Pallant, 2007). Voordat de analyses uitgevoerd werden, zijn de negatief geformuleerde items omgeschaald in SPSS. De resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse zijn te vinden in tabel 2 op de volgende pagina.

Tabel 2: Betrouwbaarheidsanalyse van de constructen

Construct	# items	α
Vooruitstrevend	4	.84
Traditioneel	4	.72
Sociaal	4	.83
Gedurfd	4	.84
Betrouwbaar	4	.72
Inspirerend	4	.81
Verzorgd	4	.75
Professioneel	4	.83
Succesvol	3	.75
Arousal	6	.90
Pleasure	6	.93

Alle constructen bleken items te hebben met veel samenhang. Alleen het item 'inefficiënt' uit het construct succesvol is weggelaten, om alpha boven .7 te verkrijgen. De betrouwbaarheid van de gebruikte schalen is hiermee vastgesteld.

4|1|4 PROCEDURE

Met behulp van het programma Survey Gizmo kon het experiment online afgenomen worden. Om ervoor te zorgen dat alle organisaties beoordeeld werden in de verschillende condities, zijn zes groepen aangemaakt. Respondenten kwamen random in de verschillende groepen terecht. Tabel 3 op de volgende pagina bevat een schematische weergave van de verschillende groepen waar de respondenten in terecht kwamen.

Tabel 3: Indeling in zes groepen

Groep	Organisaties	Conditie	
1	Connect (1)	Geen congruentie + Geen huisstijl	A
	Enema (2)	Wel congruentie + Wel huisstijl	D
2	OX Makelaardij (3)	Geen congruentie + Geen huisstijl	A
	Connect (1)	Wel congruentie + Geen huisstijl	C
3	OX Makelaardij (3)	Geen congruentie + Wel huisstijl	B
	Enema (2)	Geen congruentie + Geen huisstijl	A
4	Enema (2)	Geen congruentie + Wel huisstijl	B
	Connect (1)	Wel congruentie + Wel huisstijl	D
5	OX Makelaardij (3)	Wel congruentie + Geen huisstijl	C
	Connect (1)	Geen congruentie + Wel huisstijl	B
6	OX Makelaardij (3)	Wel congruentie + Wel huisstijl	D
	Enema (2)	Wel congruentie + Geen huisstijl	C

Survey Gizmo verdeelde de respondenten automatisch random in de zes verschillende groepen (16-17% per groep). De gedeeltelijk afgemaakte en geheel afgemaakte vragenlijsten bleken niet evenredig over de verschillende condities te zijn verdeeld. De hoeveelheid respondenten per organisatie en per conditie is hierdoor ongelijk. Elke conditie bevat wel het minimum aantal respondenten van 25 per organisatie. In tabel 4 is de verdeling schematisch weergegeven, met de aantallen respondenten tussen haakjes.

Tabel 4: Schematisch overzicht verdeling respondenten over de condities

	Geen huisstijl	Wel huisstijl
Geen congruentie	Conditie A – Connect – gr 1(26)	Conditie B – Connect – gr 5 (43)
	Conditie A – Enema – gr 3 (28)	Conditie B – Enema – gr 4 (41)
	Conditie A - OX Makelaardij – gr 2 (25)	Conditie B - OX Makelaardij – gr 3 (28)
Wel congruentie	Conditie C – Connect – gr 2 (25)	Conditie D – Connect – gr 4 (41)
	Conditie C – Enema – gr 6 (38)	Conditie D – Enema – gr 1 (26)
	Conditie C - OX Makelaardij – gr 5 (43)	Conditie D - OX Makelaardij – gr 6 (38)

4|1|5 RESPONDENTEN

De respondenten die mee hebben gedaan aan het experiment zijn gedeeltelijk mensen uit het netwerk van de onderzoeker en gedeeltelijk onbekenden die via de respondenten ook het verzoek tot deelname hebben ontvangen. Via e-mail en Facebook zijn de respondenten benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. In totaal zijn 280 respondenten begonnen aan de vragenlijst. Van de 280 respondenten hebben 201 respondenten de gehele vragenlijst ingevuld. Van de overige 79 respondenten ontbrak bij een gedeelte direct al de demografische gegevens, andere deelnemers hebben alleen de aantrekkelijkheid van de afbeelding aangegeven of slechts een gedeelte van de andere items. Vanwege het grote aantal niet ingevulde items bij de gedeeltelijk ingevulde vragenlijsten is ervoor gekozen alleen de volledig ingevulde vragenlijsten op te nemen in de data-analyse.

De respondentengroep betrof 82 mannen (40,8%) en 119 vrouwen (59,2%). De respondenten waren tussen 18 en 63 jaar oud. De gemiddelde leeftijd van de respondenten uit de totale steekproef was 31 jaar (SD= 12 jaar). Meer dan de helft van de respondenten voltooide, of is op dit moment bezig met, een Universitaire opleiding (61,7%). Van de overige 77 respondenten gaf 26,9% aan een HBO opleiding te volgen of hebben gevolgd, 9% Middelbare beroepsopleiding en 2,5% Voortgezet onderwijs.

4|1|6 DATA-ANALYSE

Na het uitvoeren van de betrouwbaarheidsanalyses zijn de extreme uitschieters bepaald. Hiervoor is de regel genomen dat uitschieters de scores op een construct zijn die hoger of lager zijn dan drie keer de standaardafwijking van het groepsgemiddelde. De in totaal twaalf afwijkende scores van deze respondenten op desbetreffende constructen zijn niet meegenomen in de verdere toetsingen.

Verder is de vergaarde data gebruikt om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen. Met behulp van verschillende toetsen konden de hypothesen getest worden in SPSS. De uitgevoerde toetsen en bijbehorende resultaten komen naar voren in het volgende hoofdstuk.

4 | 2 | 1 SCORES VOOR DE TOTALE POPULATIE

Allereerst is er gekeken naar de scores voor de totale populatie. De gemiddeldes en standaarddeviaties van de verschillende constructen zijn achterhaald. Tabel 5 bevat deze beschrijvende statistieken.

Tabel 5: Overzicht gemiddelde scores en standaarddeviaties

Construct	Niet congruent	Wel congruent	Niet huisstijl	Wel huisstijl
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)
Vooruitstrevend	4.63 (1.26)	4.93 (1.13)	4.89 (1.17)	4.70 (1.22)
Traditioneel	3.71 (1.04)	3.83 (1.17)	3.87 (1.08)	3.70 (1.13)
Sociaal	4.50 (1.14)	4.38 (1.19)	4.29 (1.16)	4.56 (1.16)
Gedurfd	4.52 (1.32)	4.41 (1.34)	4.30 (1.35)	4.60 (1.30)
Betrouwbaar	4.59 (.87)	4.70 (.88)	4.70 (.83)	4.61 (.91)
Inspirerend	4.40 (1.17)	4.45 (1.13)	4.38 (1.14)	4.47 (1.15)
Verzorgd	4.89 (.93)	5.15 (.84)	5.08 (.87)	4.98 (.92)
Professioneel	4.66 (.97)	4.98 (.88)	4.93 (.89)	4.74 (.97)
Succesvol	4.79 (.96)	4.91 (.98)	4.94 (.95)	4.77 (.98)
Arousal	4.56 (1.21)	4.47 (1.23)	4.36 (1.21)	4.64 (1.22)
Pleasure	4.45 (1.30)	4.65 (1.25)	4.56 (1.27)	4.55 (1.29)

4 | 2 | 2 WAARDERING VOOR HET DESIGN VAN HET INTERIEUR

Er is bekeken welke waardering de zes designs kregen. De organisaties tonen onderling verschillen. Voor de één werd het design met huisstijl beter gewaardeerd, voor de ander juist de versie zonder huisstijl. Alleen voor organisatie 3 is een significant verschil gevonden tussen de waardering voor de versie zonder huisstijl en de versie met huisstijl. De versie met huisstijl werd voor Olivier Xavier Makelaardij gemiddeld hoger beoordeeld op aantrekkelijkheid dan de versie zonder huisstijl, zie tabel 6.

Tabel 6: Waardering voor het design bij niet en wel huisstijl

	Niet huisstijl		Wel huisstijl		df 2	F	P ≤
	M	SD	M	SD			
Organisatie 1	4.78	1.43	4.65	1.62	133	.222	.639
Organisatie 2	4.73	1.82	4.73	1.68	131	.000	.989
Organisatie 3	4.38	1.75	5.03	1.46	132	5.396	.022*

*p ≤ 0.05 ** p ≤ 0.01

Het toevoegen van huisstijl zorgde in deze studie bij één organisatie voor een hogere beoordeling op aantrekkelijkheid. Om te kijken wat de invloed van de aantrekkelijkheid van de afbeelding is voor de totale populatie, is gekeken naar de invloed van de waardering voor het design op de elf constructen. Zoals te zien in tabel 7 zijn er voor alle organisaties significante verschillen gevonden voor bijna alle constructen.

Tabel 7: Invloed van de waardering voor de afbeelding op de beoordeling van de elf constructen.

Construct	df2	F	P ≤
Vooruitstrevend	394	9.497	.000**
Traditioneel	395	2.074	.055
Sociaal	395	14.183	.000**
Gedurfd	395	7.322	.000**
Betrouwbaar	393	13.239	.000**
Inspirerend	394	17.357	.000**
Verzorgd	392	9.607	.000**
Professioneel	392	12.763	.000**
Succesvol	393	7.956	.000**
Arousal	395	15.531	.000**
Pleasure	395	42.392	.000**

*p ≤ 0.05 ** p ≤ 0.01

Wanneer respondenten de afbeelding aantrekkelijker vonden, beoordeelden zij de organisatie als 'vooruitstrevender', 'socialer', 'gedurfd', 'betrouwbaarder', meer 'inspirerend', 'verzorgd', 'professioneler', 'succesvoller' en zorgend voor meer 'arousal' en 'pleasure'. Alleen op het construct 'traditioneel' werden geen significante verschillen gevonden. De bevindingen uit deze One-way ANOVA analyse geven aan dat wanneer respondenten het design van het kantoorpand meer waarden, zij de organisatie positiever beoordelen. De volledige tabel met bijbehorende

gemiddeldes en standaarddeviaties is te vinden in bijlage 5. De waardering voor de afbeelding is in de verdere analyses meegenomen als covariaat. Paragraaf 4|2|5 gaat daar verder op in.

4|2|3 CORRELATIES

Daarna is er gekeken naar de correlaties tussen alle variabelen. Correlaties geven aan of er een verband is tussen twee variabelen (positief of negatief). Ze geven geen richting aan van de relatie, of dat een variabele een vereiste is voor een andere variabele.

Tabel 8: Correlatiematrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Congruentie (1)	-												
Huisstijl (2)	-.00	-											
Vooruitstr. (3)	.13	.03	-										
Traditioneel (4)	-.35**	-.10	-.31**	-									
Sociaal (5)	.24**	-.25**	.44**	-.03	-								
Gedurfd (6)	.44**	-.14	.58**	-.51**	.56**	-							
Betrouw. (7)	-.08	-.29	.38**	.25**	.65**	.16	-						
Inspirerend (8)	.27**	-.17*	.68**	-.15	.76**	.69**	.58**	-					
Verzorgd (9)	-.15	-.09	.33**	.38**	.39**	-.03	.65**	.40**	-				
Profess. (10)	-.11	-.04	.41**	.37**	.36**	.02	.71**	.46**	.73**	-			
Succesvol (11)	-.11	-.04	.47**	.27**	.23**	.06	.49**	.37**	.51**	.63**	-		
Arousal (12)	.38	-.14	.74	-.32**	.64**	.76**	.42**	.83**	.24**	.31**	.37**	-	
Pleasure (13)	-.05	-.12	.56**	.15	.63**	.30**	.73**	.71**	.62**	.67**	.47**	.53**	-

* *Correlatie is significant bij het niveau van 0.05 (2-zijdig).*

** *Correlatie is significant bij het niveau van 0.01 (2-zijdig).*

De onafhankelijke variabelen 'congruentie' en 'huisstijl' hangen niet of nauwelijks samen met de afhankelijke variabelen. Er vinden weinig significante correlaties plaats en in het geval van correlatie is het verband zwak tot matig. Volgens de richtlijnen van Cohen (1988, in Pallant, 2007) geven scores tussen .10 en .29 een zwak verband aan, tussen .30 en .49 een matig verband en tussen .50 en 1.0 een sterk verband. Tussen de afhankelijke variabelen vinden meer significante correlaties plaats, met matige tot sterke samenhang. De correlatieanalyse laat zien dat er niet of nauwelijks samenhang is tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen.

4|2|4 VERSCHILLEN TUSSEN ORGANISATIES

Om de scores van de drie organisaties samen te kunnen nemen als totaalscores, moesten de drie organisaties qua scores met elkaar overeenkomen. Met behulp van een ANOVA toets kunnen twee of meer groepen met elkaar vergeleken worden op basis van een gemiddelde. De scores bleken niet met elkaar overeen te komen, op acht van de elf constructen werden significante verschillen gevonden tussen de organisaties. Tabel 9 bevat de resultaten van deze One-way ANOVA toets.

Tabel 9: Vergelijking organisaties

Construct	Org 1		Org 2		Org 3		df 2	F	P ≤
	M	SD	M	SD	M	SD			
Vooruitstrevend	5.00	1.04	4.99	1.32	4.36	1.11	398	13.095	.000**
Traditioneel	3.54	1.09	3.44	1.00	4.35	1.01	399	31.811	.000**
Sociaal	4.54	1.09	4.87	1.12	3.90	1.08	399	27.173	.000**
Gedurfd	4.61	1.30	5.07	1.18	3.71	1.14	399	43.406	.000**
Betrouwbaar	4.63	.90	4.63	.86	4.69	.87	397	.193	.824
Inspirerend	4.53	1.07	4.78	1.11	3.96	1.11	398	19.358	.000**
Verzorgd	4.89	.93	4.88	.83	5.31	.86	396	10.612	.000**
Professioneel	4.88	.90	4.73	.95	4.88	.96	396	1.050	.351
Succesvol	4.92	.91	4.65	1.03	4.97	.93	397	4.236	.015*
Arousal	4.80	1.15	4.87	1.14	3.85	1.10	399	33.455	.000**
Pleasure	4.51	1.28	4.73	1.32	4.43	1.22	399	1.935	.146

*p ≤ 0.05 ** p ≤ 0.01

Er is gekeken waar de significante verschillen zich bevonden en of één van de drie organisaties zorgde voor de significante verschillen. In alle gevallen waar significante verschillen gevonden werden weken organisatie 3 af van organisatie 1 of organisatie 2 en in bijna alle gevallen zelfs van allebei. Op de constructen 'sociaal' en 'gedurfd' weken organisatie 1 en organisatie 2 ook van elkaar af. In de verdere analyses is ervoor gekozen de organisaties apart van elkaar te bekijken en daarnaast de scores van organisatie 1 en organisatie 2 samen te nemen, omdat deze organisaties redelijk overeen bleken te komen.

4|2|5 CONTROLEREN OP COVARIATEN

Er is bekeken of de groepen voorafgaand aan het experiment van elkaar verschilden. Elke respondent werd ingedeeld in één van de zes groepen. Dankzij de randomisatie waren de respondenten qua

geslacht, leeftijd en opleiding gelijkmatig over de groepen verdeeld. Er was geen verschil tussen de groepen op het gebied van geslacht $F(5, 396) = 2.147, p=0.059$, leeftijd $F(5, 396) = 1.206, p=0.305$ en opleiding $F(5, 396) = 0.560, p=0.730$. Het was daarom niet nodig één van deze variabelen als covariaat op te nemen in de verdere analyses.

Naast de afhankelijke variabelen is de respondenten gevraagd aan te geven in hoeverre zij het interieur van het kantoorpand als aantrekkelijk ervoeren. Omdat uit de analyse uit paragraaf 4|2|2 bleek dat de aantrekkelijkheid van de afbeelding een deel van de variantie van de elf constructen kan verklaren, is ervoor gekozen de waardering voor het kantoorpand op te nemen als covariaat. Op die manier is de variantie eruit gehaald die door de waardering voor het design wordt verklaard, voordat het effect van de onafhankelijke variabelen werd berekend. De volledige tabellen met alle scores op aantrekkelijkheid en bijbehorende gemiddeldes en standaarddeviaties voor de constructen zijn te vinden in bijlage 5.

4|2|6 EFFECTEN VAN DE MANIPULATIES

Om meer inzicht te krijgen in de effecten van de manipulaties zijn er MANCOVA analyses uitgevoerd. Met een MANOVA kunnen twee of meer groepen met elkaar vergeleken worden in combinatie met één of meer onafhankelijke variabelen, op basis van gemiddelden van meerdere afhankelijke variabelen. In dit geval is er een covariaat meegenomen, waardoor het een MANCOVA analyse is geworden. MANOVA en MANCOVA voeren dezelfde toetsing uit; de hoofdeffecten worden voor elkaar en op interactie-effecten gecontroleerd. Het enige verschil bij MANCOVA is het covariaat dat meegenomen wordt.

De congruentie van de tekst en het wel of niet toevoegen van huisstijl in het interieur van het kantoorpand vormen de onafhankelijke variabelen. De aantrekkelijkheid van de afbeelding is meegenomen als covariaat. Allereerst is gekeken naar de hoofdeffecten van congruentie en huisstijl. Een hoofdeffect geeft aan wat het effect is van een onafhankelijke variabele op een afhankelijke variabele. MANCOVA geeft na controle op het covariaat geschatte gemiddeldes met bijbehorende Standard Error.

Congruentie

De eerste onafhankelijke variabele bevat de teksten die bij de afbeeldingen geplaatst zijn. De tekst gaf de identiteit van de organisatie weer. Deze identiteit was congruent met de afbeelding of niet congruent met de afbeelding. Er is gekeken naar de verschillen tussen teksten die wel en niet congruent waren met de afbeelding. Tabel 10 toont de resultaten van de MANCOVA analyse voor congruentie. De volledige tabellen met df, F en P waardes zijn te vinden in bijlage 5.

Tabel 10: MANCOVA voor het effect van congruentie op de afhankelijke variabelen, geschatte waarden voor M met bijbehorende SE

NC = Niet Congruente tekst, WC = Wel Congruente tekst

Construct	Organisatie 1		Organisatie 2		Organisatie 3		Organisatie 1 & 2	
	NC	WC	NC	WC	NC	WC	NC	WC
	M (SE)	M(SE)	M(SE)	M(SE)	M(SE)	M(SE)	M(SE)	M(SE)
Vooruitstr.	4.87 (.11)	5.18 (.12)	4.75 (.14)**	5.43 (.15)**	4.40 (.14)	4.42 (.12)	4.83 (.09)**	5.30 (.09)**
Traditioneel	3.78 (.13)	3.46 (.13)	3.60 (.12)	3.27 (.13)	3.98 (.13)**	4.67 (.10)**	3.68 (.09)**	3.32 (.09)**
Sociaal	4.59 (.11)	4.42 (.11)	4.72 (.12)*	5.14 (.12)*	4.09 (.14)	3.87 (.11)	4.67 (.08)	4.77 (.08)
Gedurfd	4.52 (.14)	4.46 (.14)	4.94 (.14)	5.32 (.14)	3.90 (.15)	3.67 (.12)	4.75 (.11)	4.92 (.11)
Betrouwbaar	4.80 (.10)	4.54 (.10)	4.44 (.09)**	4.91 (.10)**	4.58 (.11)	4.83 (.09)	4.64 (.07)	4.67 (.07)
Inspirerend	4.49 (.10)	4.50 (.11)	4.62 (.11)**	5.08 (.12)**	4.02 (.15)	4.01 (.12)	4.58 (.08)	4.79 (.08)
Verzorgd	4.96 (.10)	4.96 (.11)	4.76 (.09)*	5.08 (.09)*	5.13 (.11)*	5.46 (.09)*	4.86 (.07)	4.97 (.07)
Professioneel	4.90 (.10)	4.95 (.10)	4.64 (.10)*	4.94 (.11)*	4.60 (.12)**	5.11 (.10)**	4.78 (.07)	4.91 (.07)
Succesvol	4.99 (.83)	5.00 (.11)	4.72 (.12)	4.67 (.13)	4.85 (.12)	5.12 (.09)	4.85 (.08)	4.81 (.08)
Arousal	4.71 (.12)	4.73 (.12)	4.77 (.11)*	5.14 (.11)*	4.11 (.15)	3.76 (.12)	4.75 (.08)	4.95 (.09)
Pleasure	4.53 (.11)	4.64 (.12)	4.50 (.11)**	5.10 (.11)**	4.48 (.15)	4.51 (.12)	4.53 (.08)**	4.84 (.08)**

*p ≤ 0.05 ** p ≤ 0.01

Voor organisatie 1 (Connect) zijn er geen hoofdeffecten van congruentie gevonden. Geen enkel construct toonde een significant verschil.

Organisatie 2 (Enema) daarentegen, toonde op acht constructen een significant hoofdeffect van congruentie. In al deze gevallen werd de organisatie met congruente tekst beter beoordeeld dan de organisatie met een niet congruente tekst, zie tabel 12. Enema werd gezien als 'voorstrevender', 'socialer', 'betrouwbaarder', 'inspirerender', 'verzorgder', 'professioneler' en als organisatie met meer 'arousal' en 'pleasure' bij een congruente tekst dan bij een niet congruente tekst.

Organisatie 3 (Olivier Xaviér Makelaardij) toonde op drie constructen significante hoofdeffecten van congruentie. In al deze gevallen werd de organisatie met congruente tekst beter beoordeeld dan de organisatie met een niet congruente tekst. OX werd gezien als 'traditioneler', 'verzorgder' en 'professioneler' bij een congruente tekst dan bij een niet congruente tekst.

Wanneer de scores voor organisatie 1 en 2 samengenomen werden, kwamen op drie constructen significante hoofdeffecten van congruentie naar voren. De organisaties werden voor deze gevallen met congruente tekst beter beoordeeld dan met een niet congruente tekst, behalve op het construct 'traditioneel'. De organisaties werden gezien als 'traditioneler' bij een niet congruente tekst en als 'voorstrevender' en met meer 'pleasure' bij een wel congruente tekst.

Huisstijl

Vervolgens is gekeken naar de verschillen tussen kantoorpanden die wel en niet toevoeging van huisstijl in het interieur hadden. Tabel 11 toont de resultaten van de MANCOVA analyse voor huisstijl. De volledige tabellen met df, F en P waardes zijn te vinden in bijlage 5.

Tabel 11: MANCOVA voor het effect van huisstijl op de afhankelijke variabelen, geschatte waardes voor M met bijbehorende SE

NH = Niet Huisstijl in de afbeelding, WH = Wel Huisstijl in de afbeelding

Construct	Organisatie 1		Organisatie 2		Organisatie 3		Organisatie 1 & 2	
	NH	WH	NH	WH	NH	WH	NH	WH
	M(SE)	M(SE)	M(SE)	M(SE)	M(SE)	M(SE)	M(SE)	M(SE)
Vooruitstr.	4.89 (.13)	5.17 (.10)	5.29 (.14)	4.89 (.15)	4.64 (.13)*	4.17 (.13)*	5.11 (.09)	5.02 (.09)
Traditioneel	3.98 (.14)**	3.27 (.11)**	3.25 (.12)*	3.63 (.13)*	4.30 (.12)	4.35 (.12)	3.57 (.10)	3.43 (.09)
Sociaal	4.25 (.12)**	4.75 (.09)**	4.90 (.12)	4.96 (.12)	3.81 (.13)	4.14 (.13)	4.62 (.09)	4.82 (.08)
Gedurfd	3.92 (.15)**	5.05 (.12)**	5.26 (.14)	4.99 (.14)	3.77 (.14)	3.80 (.14)	4.67 (.11)*	5.00 (.10)*
Betrouwbaar	4.74 (.11)	4.60 (.08)	4.63 (.09)	4.72 (.09)	4.75 (.10)	4.66 (.11)	4.69 (.07)	4.62 (.06)
Inspirerend	4.20 (.12)**	4.80 (.09)**	5.01 (.11)*	4.68 (.11)*	4.00 (.13)	4.04 (.14)	4.65 (.09)	4.71 (.08)
Verzorgd	5.09 (.11)	4.82 (.09)	4.81 (.09)	5.03 (.09)	5.33 (.10)	5.26 (.10)	4.94 (.07)	4.90 (.07)
Professioneel	5.00 (.11)	4.86 (.09)	4.83 (.10)	4.76 (.11)	4.98 (.11)	4.72 (.11)	4.89 (.08)	4.80 (.07)
Succesvol	5.11 (.12)	4.88 (.09)	4.66 (.12)	4.72 (.13)	5.17 (.11)*	4.80 (.11)*	4.85 (.09)	4.81 (.07)
Arousal	4.29 (.13)**	5.15 (.10)**	5.01 (.11)	4.89 (.11)	3.89 (.14)	3.98 (.14)	4.69 (.09)**	5.02 (.08)**
Pleasure	4.62 (.13)	4.55 (.10)	4.79 (.11)	4.81 (.11)	4.36 (.13)	4.62 (.14)	4.73 (.08)	4.64 (.08)

*p ≤ 0.05 ** p ≤ 0.01

Voor organisatie 1 (Connect) zijn er op vijf constructen hoofdeffecten van huisstijl gevonden. In al deze gevallen, behalve bij het construct 'traditioneel' werd de organisatie met huisstijl beter beoordeeld dan de organisatie zonder huisstijl. Connect werd gezien als minder 'traditioneel', 'socialer', 'gedurfd', 'inspirerender' en met meer 'arousal' bij een kantoorpand met huisstijl in het interieur dan bij een kantoorpand zonder huisstijl in het interieur.

Organisatie 2 (Enema) toonde op twee constructen een significant hoofdeffect van huisstijl. Bij het ene construct scoort de variant met huisstijl hoger, bij het andere construct scoort de variant zonder huisstijl hoger. Enema werd gezien als 'traditioneler' wanneer het interieur van het kantoorpand huisstijlelementen bevatte en als 'inspirerender' wanneer het interieur van het kantoorpand geen huisstijlelementen bevatte.

Organisatie 3 (OX Makelaardij) toonde op twee constructen een significant hoofdeffect van huisstijl. Bij deze organisatie scoort de versie zonder huisstijl in beide gevallen hoger dan de versie met huisstijl. OX Makelaardij werd gezien als 'vooruitstrevender' en 'succesvoller' wanneer het kantoorpand geen huisstijlelementen bevatte dan wanneer dat wel het geval was.

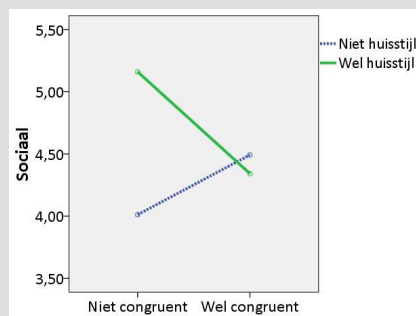
Wanneer de scores voor organisatie 1 en 2 samengenomen werden, kwamen op twee constructen significante hoofdeffecten van huisstijl naar voren. De organisaties werden met huisstijl beter beoordeeld dan zonder huisstijl. De organisaties werden gezien als ‘gedurfter’ en met meer ‘arousal’ bij een kantoorpand waar huisstijlelementen in het interieur verwerkt waren dan bij een kantoorpand dat niet het geval was.

Interactie-effecten

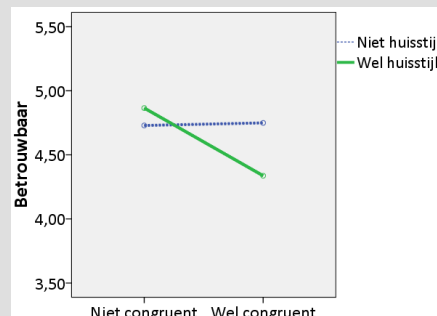
Als laatste is gekeken naar de interactie-effecten van congruentie en huisstijl. Een interactie-effect geeft aan wat het effect is van de combinatie van twee of meer onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele. Er is sprake van een interactie-effect als het effect van één onafhankelijke variabele afhankelijk is van de waarde van een andere onafhankelijke variabele. Twee variabelen tonen interactie wanneer een bepaalde combinatie van variabelen tot resultaten leidt die niet zouden worden verwacht op basis van de hoofdeffecten van deze variabelen.

De volledige tabellen met df, F en P waarden van de interactie-effecten zijn te vinden in bijlage 5. Bijbehorende grafieken zijn te vinden in bijlage 6. Ter illustratie bij de hierna beschreven interactie-effecten geeft het voorbeeld hieronder een visuele weergave van de soorten interactie-effecten die optraden in deze studie.

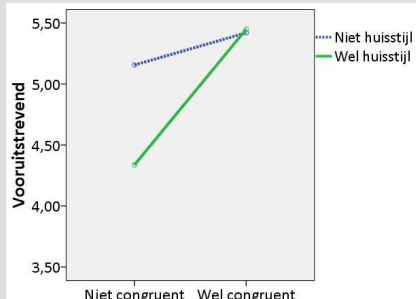
Voorbeeld van de interactie-effecten



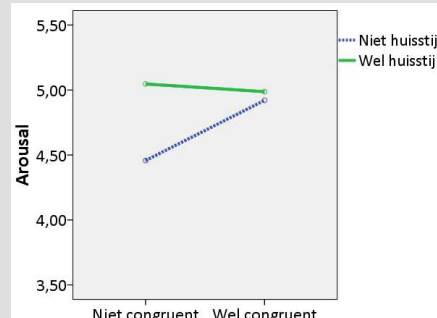
Grafiek 1: Organisatie 1, constr. Sociaal



Grafiek 2: Organisatie 1, constr. Betrouwbaar



Grafiek 3: Organisatie 2, constr. Vooruitstrevend



Grafiek 4: Organisatie 1+2, constr. Arousal

Bij organisatie 1 traden op zes constructen interactie-effecten op. De scores op de constructen 'sociaal', 'gedurfd', 'inspirerend' en 'arousal' zijn voor de afbeelding met huisstijl en de afbeelding zonder huisstijl ongeveer gelijk bij een wel congruente tekst, maar bij een tekst die niet congruent is toont de afbeelding met huisstijl hogere scores, terwijl bij de afbeelding zonder huisstijl een niet congruente tekst voor lagere scores zorgt. Voor het construct 'voortuitstrevend' is het verschil tussen een congruente en niet congruente tekst groter voor de afbeelding zonder huisstijl dan voor de afbeelding met huisstijl. De voortuitstrevendheid steeg voor de afbeelding zonder huisstijl bij een congruente tekst. Voor het construct 'betrouwbaar' is het verschil tussen een congruente en niet congruente tekst groter voor de afbeelding met huisstijl dan voor de afbeelding zonder huisstijl. De betrouwbaarheid daalde voor de afbeelding met huisstijl bij een congruente tekst.

Bij organisatie 2 traden op drie constructen interactie-effecten op. Opvallend in vergelijking met organisatie 1, is dat bij organisatie 2 voor de afbeelding met huisstijl congruentie wel zorgde voor hogere scores. Voor de versie zonder huisstijl is de congruentie van de tekst minder van belang. Voor de afbeelding met huisstijl stegen de scores op 'voortuitstrevend', 'betrouwbaar' en 'professioneel' bij een congruente tekst.

Bij organisatie 3 traden geen interactie-effecten op. Er ontstonden geen significante verschillen bij een afbeelding met of zonder huisstijl in combinatie met een tekst die een identiteit weerspiegelde die wel of niet congruent was met de afbeelding.

Bij het samenvoegen van organisatie 1 en organisatie 2 traden op vier constructen interactie-effecten op. De scores op de constructen 'sociaal', 'gedurfd', 'inspirerend' en 'arousal' zijn voor de afbeelding met huisstijl en de afbeelding zonder huisstijl ongeveer gelijk bij een wel congruente tekst, maar bij een tekst die niet congruent is toont de afbeelding zonder huisstijl lagere scores. Voor de afbeelding met huisstijl heeft de congruentie minder invloed. De scores op de constructen 'sociaal', 'gedurfd', 'inspirerend' en 'arousal' stijgen voor de afbeelding zonder huisstijl bij een congruente tekst.

4|2|7 TERUGKOPPELING HYPOTHESES

Hypothese 1 stelde dat toepassing van de huisstijl in het interieur van het kantoorpand zorgt voor een positievere beleving van de organisatie dan organisaties waar de huisstijl niet is toegepast in het interieur van het kantoorpand. Organisatie 1 werd overwegend positiever beleefd voor het kantoorpand met huisstijl. Voor de andere twee organisaties werden nauwelijks verschillen, of verschillen in tegengestelde richting, gevonden. Er is hiermee onvoldoende bewijs geleverd dat toepassing van de huisstijl in het kantoorpand zorgt voor een positievere beleving. Het effect is in

deze studie niet aangetoond. Hypothese 1 wordt daarom verworpen. In hoofdstuk 5 zal verder ingegaan worden op dit resultaat.

Hypothese 2 veronderstelde dat een kantoorpand dat congruent is met de identiteit van de organisatie zorgt voor een positievere beleving van de organisatie dan organisaties waar de identiteit en het interieur niet overeenkomen. Organisatie 2 werd overwegend positiever beleefd bij een congruente tekst. Voor organisatie 1 werden geen significante verschillen gevonden. Organisatie 3 en organisatie 1 en 2 samen toonden op een aantal constructen significante verschillen, waarbij de congruente tekst voor een positievere beoordeling zorgde. Er is hiermee voldoende bewijs geleverd dat een kantoorpand dat congruent is met de identiteit van de organisatie zorgt voor een positievere beleving. Hypothese 2 wordt daarom aangenomen.

Uit de resultaten blijkt dat er interactie-effecten optreden tussen huisstijl en congruentie. Verschillende varianten toonden effecten van één onafhankelijke variabele, afhankelijk van de waarde van de andere onafhankelijke variabele. De interactie-effecten toonden geen eenduidig beeld. De varianten verschilden per organisatie en per construct, waardoor er geen trend te ontdekken. Er kan daarom niet gesteld worden wat het gezamenlijke effect van een afbeelding met of zonder huisstijl is in combinatie met een wel of niet congruente tekst.

Hypothese 3 veronderstelde dat hogere waardering van het design van de omgeving zorgt voor een positievere beleving van de organisatie, dan organisaties waarvan het design minder gewaardeerd wordt. De resultaten in dit onderzoek ondersteunen deze hypothese. Op bijna alle constructen van alle organisaties werd hoger gescoord wanneer het design een hogere waardering kreeg. Hypothese 3 wordt aangenomen.

Ter afsluiting van het onderzoek volgt de beantwoording van de onderzoeksvraag. Allereerst is bekeken welke conclusies verbonden konden worden aan de resultaten uit de twee deelstudies.

5|1|1 BEVINDINGEN UIT STUDIE 1

1. *Welke omgevingselementen gebruiken organisaties om de identiteit van de organisatie visueel te vertalen in het interieur van het kantoorpand?*

Studie 1 heeft aangetoond dat organisaties met behulp van glas en open ruimtes weergeven dat de organisatie transparant is. Andere vormen van weerspiegeling van de identiteit via de wanden van de ruimtes is het gebruik van huisstijlelementen als kleuren, vormen, het logo en daarnaast afbeeldingen en inspirerende teksten. Ook de vloeren hebben een functie in het tot uitdrukking brengen van de kernwaarden. Gietvloeren geven het industriële karakter van een organisatie weer, houten vloeren een duurzaam karakter en vloerbedekking staat voor een huiselijke, klantgerichte organisatie. Het meubilair geeft door verschil in kleuren, vormen en materialen ook een uitdrukking van de kernwaarden. Zo komt een organisatie met de keuze van strakke vormen over als modern, met aparte materialen als creatief of als innovatief bij meubilair dat een andere houding tijdens het werken vereist.

Verder liet deze studie zien dat de elementen in verschillende vormen geuit werden. Het product staat centraal in het interieur, de klant, de kernwaarden of een combinatie van genoemde vormen. Het product centraal stellen wordt gedaan met productwanden, afbeeldingen en objecten verspreid door het gebouw. De klant centraal stellen wordt gedaan door de looproutes duidelijk aan te geven en de wachtruimte sfeervol in te richten. De kernwaarden kunnen zoals hierboven beschreven in elk element van het kantoorinterieur verwerkt worden.

De organisaties uit studie 1 maken op verschillende manieren een visuele vertaling van de identiteit naar het interieur van het kantoorpand. Een opvallende uitkomst van deze studie, is dat huisstijl slechts een klein deel van deze visuele vertaling in het interieur vormt. De huisstijl is een visuele representatie van de organisatie (Van den Bosch, de Jong & Elving, 2005), maar organisaties kijken breder en maken gebruik van allerlei elementen en allerlei designs. Volgens de respondenten maakt het niet uit welke elementen je doorvoert, als het maar past bij de identiteit van de organisatie. Dit komt overeen met literatuur. Daarin wordt gesteld dat er geen goed of fout design

van het kantoorpand is, als het de identiteit van de organisatie maar weerspiegelt (Capowski , 1993; Meel & Vos, 2001).

Onderzoeksvraag 2 en 3 zijn vanwege de overlap in resultaten samengenomen.

2&3 Welke reacties en effecten ervaren organisaties aan de hand van de visuele vertaling van de identiteit in het interieur van het kantoorpand, zowel bij medewerkers als bij consumenten?

In lijn met de veronderstellingen van Bitner (1992) gaven de respondenten van studie 1 aan dat zowel medewerkers als consumenten positief reageren op het interieur van het kantoorpand. Medewerkers zijn vooral enthousiast, trots en blij. Consumenten en andere partner organisaties reageren overwegend verrast en overweldigd.

Organisaties gaven aan bij werknemers onder andere meer betrokkenheid te ervaren, commitment en een prettigere werksfeer. Meerdere respondenten pasten het kantoorinterieur aan met als doel de interactie van medewerkers te bevorderen. Open ruimtes en een sfeervolle ontmoetingsruimte bleken de interactie te bevorderen. Daarnaast konden medewerkers zich beter identificeren met de organisatie, waardoor ze de identiteit van de organisatie beter uitdragen naar externe partners. Doordat mensen in transparante kantooromgevingen open en effectief met elkaar kunnen communiceren steeg volgens een aantal respondenten de productiviteit. Ze konden niet in cijfers hard maken wat de effecten waren, maar durfden met zekerheid te stellen dat het interieur van het kantoorpand invloed had op de productiviteit. Uit medewerkeronderzoek bij respondent Vodafone bleek dat het nieuwe kantoorpand met bijbehorende manier van mobiel werken zorgde voor meer betrokkenheid bij het merk Vodafone, het bedrijf en bij de collega's (Merkcoaches, 2011). Verder zorgt het kantoorinterieur voor bevordering van de uitstraling van de organisatie. De organisaties straalden met het interieur kwaliteit en visie uit. Bedrijven worden als geloofwaardig en professioneel gezien door consumenten en partner organisaties.

5 | 1 | 2 BEVINDINGEN UIT STUDIE 2

H1 Toepassing van de huisstijl in het interieur van het kantoorpand zorgt voor een positievere beleving van de organisatie dan organisaties waar de huisstijl niet is toegepast in het interieur van het kantoorpand.

Toevoeging van huisstijl zorgde bij organisatie 1 voor hogere scores op de constructen 'sociaal', 'gedurfd', 'inspirerend' en 'arousal' en een lagere score op 'traditioneel'. Voor de andere organisaties had het toevoegen van huisstijl minder effect of zelfs een tegenovergesteld effect. De manipulatie bij organisatie 1 bevatte grote logo's op de wanden en opvallende gekleurde vlakken op de vloer. Het verschil met de andere organisaties, is dat de huisstijlelementen bij de andere organisaties subtieler verwerkt waren in het interieur. In dit experiment was de huisstijl een belangrijk onderdeel om een imago bij de organisatie te kunnen vormen. Wellicht waren de manipulaties bij organisatie 2 en organisatie 3 onvoldoende om tot een andere perceptie te leiden dan bij dezelfde afbeelding zonder manipulaties.

Daarnaast kan het logo van organisatie 1 een duidelijker beeld oproepen hebben dan het logo van organisatie 2 en 3. Volgens Dubberly (1995, in van Riel, 2001) kan het zijn dat een logo niet de gewenste reacties oplevert omdat het gekozen logo een ontwerp heeft dat moeilijk opgeslagen wordt in het geheugen, niet mooi gevonden wordt of mislukt in het oproepen van een gevoel van betekenis. Voor de versie met huisstijl zijn bij organisatie 1 en 2 kleuren en beeldmerken toegevoegd, voor organisatie 3 kleuren en woordmerken. Volgens de typologie van Stol (2005) zijn er drie soorten beeldmerken; een icoon, index en symbool. Het beeldmerk van organisatie 1 valt onder de categorie index. De index verwijst naar activiteiten of andere aspecten van de organisatie. Het beeldmerk van organisatie 2 valt onder de categorie symbool. Een symbool is abstract en vormt een geheel van een aantal begrippen in een enkele voorstelling. Het verband tussen de naam en beschrijving van organisatie 1 (Connect) en het gebruikte index beeldmerk met verbonden lijnen kan een duidelijker beeld oproepen hebben dan het beeldmerk van organisatie 2 en het woordmerk van organisatie 3. Het interieur van organisatie 1 met huisstijl kan daardoor beter geslaagd zijn in het oproepen van een gevoel van betekenis dan het interieur van organisatie 2 en 3.

Verrassend in vergelijking met studie 1 en literatuur is dat huisstijldoorvoering in studie twee niet zorgde voor een professionelere indruk. Voor geen van de drie organisaties werd de organisatie met huisstijl als professioneler gezien dan de organisatie zonder huisstijl. Alle organisaties, zowel met als zonder huisstijl, werden gezien als enigszins professioneel, met waardes boven de neutrale waarde van 4. Ook op de andere constructen werden nauwelijks hogere scores gevonden voor de variant met huisstijl.

Een mogelijke verklaring kan gevonden worden in de gekozen kleuren voor de toegevoegde huisstijlelementen. Uit onderzoek is gebleken dat verzadigde, heldere kleuren meer gewaardeerd worden dan onverzadigde, onheldere tinten (Zelanski & Fisher, 1989 in Wegman, 2006). Uit onderzoek met advertenties van Gorn, Chattopadhyay, Yi en Dahl (1997) bleek dat consumenten bij advertenties met verzadigde kleuren een positievere attitude hadden ten opzichte van de

advertenties en het getoonde merk. Voor alle drie organisaties uit studie 2 zijn de kleuren meer richting onverzadigd dan verzadigd. Dit kan ertoe geleid hebben dat het toevoegen van kleur uit de huisstijl niet tot een positievere beleving heeft geleid.

Een laatste mogelijke verklaring voor het minimale effect van de huisstijltoevoeging is het fictieve karakter van de organisaties in studie 2. Waar in studie 1 het kantoorpand van de geïnterviewde organisaties onderdeel was van alle uitingen van de identiteit, samen met onder andere gedrag en communicatie (Birkigt & Stadler, 1994; Melewar & Jenkins, 2001), hadden de respondenten uit studie twee behalve de afbeelding van de receptie en de geschetste identiteit geen verder beeld van de organisatie. Dit kan ertoe geleid hebben dat respondenten zich moeilijk een beeld van de identiteit van de organisatie konden vormen. De manier waarop de corporate identiteit wordt uitgedragen is van invloed op het beeld dat mensen hebben van de organisatie, het corporate imago (Marwick & Fill, 1997; Chun, 2005). Voor respondenten kan de informatie te beperkt zijn geweest of onduidelijk om het corporate imago te vormen aan de hand van het logo en de tekst. De antwoorden gaven daardoor wellicht geen perceptie van de identiteit meer weer, maar een algemeen oordeel over de organisatie, waarbij de begrippen gebruikt worden als positieve en negatieve waarden. Het onderscheid in de begrippen wordt kleiner wanneer de eigenschappen als negatief en positief worden bestempeld, waardoor het oordeel algemener blijft. De scores voor de waardering voor het design bevestigen het vermoeden dat de waarden als positief en negatief worden gezien. Hogere waardering voor het design zorgt op alle constructen voor hogere scores, behalve bij traditioneel. Traditioneel is in vergelijking met de andere constructen een meer negatieve eigenschap, de andere constructen zijn neutraal of positief.

H2 Een kantoorpand waarvan het interieur congruent is met de identiteit van de organisatie zorgt voor een positievere beleving van de organisatie dan organisaties waar de identiteit en het interieur niet overeenkomen.

In studie 1 gaven meerdere respondenten het belang aan van een kantoorpand dat congruent is met de identiteit van de organisatie. Ook in literatuur werd dit belang verondersteld (Van Rompay & Pruyn, 2007 in Tieke, 2008; Fennis & Pruyn, 2007). In studie twee werd dit deels bevestigd. Organisatie 2 toonde op acht constructen significant hogere scores bij een congruente tekst. Overeenkomend met organisatie 2 toonde organisatie 3 ook hogere scores op de constructen 'verzorgd' en 'professioneel'. Waar huisstijl niet voor een professionelere uitstraling zorgde, blijkt congruentie wel voor een professionelere uitstraling te zorgen.

Voor organisatie 1 werden vijf hoofdeffecten gevonden op huisstijl en geen hoofdeffecten voor congruentie. Bij de interactie-effecten zorgde congruentie van de tekst wel voor verschillen. Op vier constructen waar ook een hoofdeffect van huisstijl gevonden werd, zijn interactie-effecten gevonden die aantonen dat een niet congruente tekst bij een afbeelding zonder huisstijl zorgt voor een daling in de beoordeling en bij wel huisstijl voor een stijging in de beoordeling. De tekst met organisatiekenmerken als kwaliteitsproducten, helder, eenvoudig en betrouwbaar zorgde bij toevoeging van kleur op de vloer, vormen en logo's op de wanden voor een positiever oordeel op 'sociaal', 'gedurfd', 'betrouwbaar', 'inspirerend' en 'arousal'. Dezelfde tekst zorgde in combinatie met een afbeelding zonder de toevoeging van huisstijlelementen juist voor lagere scores op vier van de vijf constructen, namelijk 'sociaal', 'gedurfd', 'inspirerend' en 'arousal'. Een plausibele verklaring is dat de huisstijlelementen van organisatie 1 niet de bedoelde betekenis communiceerden. Daardoor kan de tekst die als niet-congruent bedoeld was, als wel congruent ervaren zijn bij toevoeging van huisstijlelementen. Een pretest had dit uit kunnen wijzen. Bij vervolgonderzoek is het wenselijk een pretest uit te voeren.

Voor organisatie 2 geldt het omgekeerde. De drie interactie-effecten tonen daar dat huisstijl in combinatie met een congruente tekst invloed heeft. Bij een congruente tekst zorgt het toevoegen van huisstijl voor hogere scores op 'voorstrevend', 'betrouwbaar' en 'professioneel'. Dit kan te maken hebben met de directe link tussen de huisstijl en de tekst. Uit onderzoeken met advertenties is gebleken dat expliciete verwijzingen van de tekst naar de afbeelding er voor kunnen zorgen dat mensen een advertentie beter begrijpen (Philips, 2000). In de congruente tekst wordt gesproken over groene energie, duurzaam en milieuvriendelijk. De toegevoegde huisstijlelementen stralen het groene karakter uit. De verwijzing van de tekst naar de afbeelding is expliciet. Voor de andere organisaties was de link minder direct en daardoor misschien onduidelijk.

H3 Hogere waardering van het design van de omgeving zorgt voor een positievere beleving van de organisatie dan organisaties waarvan het design minder gewaardeerd wordt.

Wanneer respondenten de afbeelding aantrekkelijker vonden, beoordeelden zij de organisatie als 'voorstrevender', 'socialer', 'gedurfd', 'betrouwbaarder', meer 'inspirerend', 'verzorgder', 'professioneler', 'succesvoller' en zorgend voor meer 'arousal' en 'pleasure'. Wanneer respondenten het design van het kantoorpand meer waarden, beoordelen zij de organisatie positiever. De aantrekkelijkheid van het kantoorpand vormt daarmee een basisvoorwaarde voor een positievere beleving van de organisatie. Het toevoegen van huisstijl zorgde in deze studie voor één organisatie voor een hogere beoordeling op aantrekkelijkheid. Het toevoegen van huisstijlelementen kan het interieur aantrekkelijker maken, maar dat is zoals uit deze studie is gebleken niet altijd het geval.

In dit onderzoek stond één onderzoeksvraag centraal:

“In hoeverre heeft de visuele vertaling van de identiteit in het interieur van het kantoorpand invloed op de beleving van de organisatie?”

In studie 1 en wetenschappelijke literatuur is bewijs gevonden dat de visuele vertaling van de identiteit in het interieur van het kantoorpand invloed heeft op de beleving van de organisatie. Organisaties geven aan gezien te worden als professioneler en als organisaties met visie. Vanuit studie 2 kon deze verwachting niet bevestigd worden. De in deze studie toegevoegde huisstijlen in het interieur van het kantoorpand als visuele expressie van de identiteit bleken geen invloed te hebben op de beleving van de organisatie. Wel kan vanuit deze studie gesteld worden dat wanneer het kantoorpand en de identiteit met elkaar overeen komen, de organisatie positiever beoordeeld wordt.

5|2 LIMITATIES ONDERZOEK

Beide studies hebben hun beperkingen. Zo is het moeilijk de resultaten uit studie 1 te generaliseren. De resultaten en conclusies zijn gebaseerd op interviews met acht organisaties. Wellicht ontstaan bij andere organisaties andere resultaten, bijvoorbeeld bij organisaties uit de non-profit sector. De interviews zijn gehouden met managers van acht organisaties. Interviews met medewerkers en consumenten zouden tot andere resultaten kunnen leiden. Daarnaast is de analyse van kwalitatieve data afhankelijk van de vaardigheden van de onderzoeker (Patton, 1990). Desondanks is geprobeerd om de subjectiviteit zo laag mogelijk te houden.

In studie 2 is gebruik gemaakt van een experiment. Met een experiment kunnen minder complexe vragen beantwoord worden, maar de objectiviteit van de data-analyse en de repliceerbaarheid staan minder ter discussie. Uit eerder onderzoek bleek dat een fotografische methode representatief is voor een methode waarin de omgeving daadwerkelijk ervaren wordt (Nasar, 1989 in Bitner, 1992; Ceylan et al, 2008 in Groenesteijn & Zonneveld, 2009; Russell & Pratt, 1980). Er kan de vraag gesteld worden of dat in dit geval tot voldoende onderdompeling in de omgeving heeft geleid. Het gevoel van aanwezigheid in de ruimte en daadwerkelijke ervaring van het kantoorpand kan te beperkt zijn geweest (Slater & Wilbur, 1997).

Een ander belangrijk discussiepunt in dit onderzoek is het inzetten van congruente en niet congruente teksten. Vanuit literatuur mag er vanuit gegaan worden dat congruentie zorgt voor meer eenduidigheid en zorgt voor positievere oordelen van consumenten (Fennis & Pruyn, 2007). Hoewel het niet moeilijk hoefde te zijn teksten op te stellen die wel en niet congruent waren, was het lastig eigenschappen te verwoorden ten opzichte van elkaar, die nog steeds een plausibele identiteit weergaven. Organisatie 2 toonde van de drie organisaties de meest duidelijke tegenstelling, met 100% groene energie tegenover 100% fossiele brandstoffen. Bij de andere organisaties waren de tegenstellingen minder duidelijk.

Voor de afhankelijke variabelen is in dit onderzoek voor zes van de elf constructen gebruik gemaakt van schalen uit het meetinstrument voor designeffecten van Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers (BNO, 2005). Het construct 'traditioneel' is een afwijkend construct in vergelijking met de andere constructen. Waar alle andere constructen positieve verbanden met elkaar hebben, bleek al uit de correlatiematrix van tabel 8 dat 'traditioneel' significant negatieve verbanden heeft met 'vooruitstrevend', 'gedurfd' en 'arousal'. Met de constructen 'betrouwbaar', 'verzorgd', 'professioneel' en 'succesvol' heeft 'traditioneel' een significant positief verband. Waar het construct 'traditioneel' een lagere score heeft bij organisatie 1 met een congruente tekst, heeft 'traditioneel' juist een positievere score bij organisatie 3 met een congruente tekst. Organisatie 1 is gepositioneerd als innovatief en organisatie 3 als een exclusieve organisatie, waarbij 'traditioneel' voor organisatie 1 een negatieve lading heeft en voor organisatie 3 een positieve lading. Hogere scores op de constructen betekenen niet direct dat de beoordeling positiever is. Dit is afhankelijk van wat de organisatie uit wil stralen. Het instrument is daardoor alleen te gebruiken als de scores daarna verder geïnterpreteerd worden.

Aan studie 2 hebben 201 respondenten meegedaan. Hiermee lag het aantal respondenten ruim boven het minimum van 25-30 respondenten per conditie, met ongeveer 100 respondenten per conditie. Omdat de scores op de constructen voor de drie organisaties teveel van elkaar verschilden moesten de organisaties los van elkaar bekeken worden. Door de onevenredige verdeling over de groepen, ontstaan door niet afgemaakte enquêtes, verschilde het aantal respondenten per groep en werd in een aantal gevallen maar net het minimum behaald. Met meer respondenten had dit voorkomen kunnen worden.

Bijna 80 respondenten haakten na verloop van tijd af bij het invullen van de vragenlijst. Dit zou kunnen zijn gekomen doordat zij de vragenlijst als lang ervoeren (vijftien minuten). Als de respondenten die de vragenlijst wel afgemaakt hebben de vragenlijst ook als lang ervoeren, kan het zijn dat ze verslapt zijn geraakt aan het einde van de vragenlijst. Doordat de zes groepen van tevoren

verschillend ingedeeld waren, zal dit niet hebben geleid tot vertroebelde scores op één onafhankelijke variabele.

5|3 SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK

In de voorgaande paragraaf met beperkingen schemerden al een aantal suggesties voor vervolgonderzoek door. Zo kon de vraag gesteld worden of het huidige experiment tot voldoende onderdompeling in de omgeving heeft geleid. Vervolgonderzoek kan uitwijzen of bijvoorbeeld een virtuele 3D omgeving ervoor zorgt dat respondenten zich beter in kunnen leven in de kantooromgeving en de resultaten daarbij anders zijn. Daarbij kan een tool ontwikkeld worden die bruikbaar is voor allerlei organisaties. Voor het meten van emoties aan de hand van omgevingen is al een dergelijke tool ontwikkeld (SusaGroup, z.j.). PanorEmo is een instrument om de emotionele beleving van de omgeving te beoordelen. Met behulp van 360 graden panorama foto's kunnen mensen de omgeving bekijken en hun gevoelens uiten. Door afbeeldingen met uitingen van verschillende karakters in de omgeving te plaatsen geven mensen hun emoties weer. In het geval van kantoorpanden zou met een dergelijke tool de beleving van het interieur van het kantoorpand vastgesteld kunnen worden. In plaats van emoties moeten verschillende kernwaarden gespecificeerd worden.

Bitner (1992) zag als meest geschikte methode voor het testen van haar conceptueel model de methode observaties. Met observaties kan gedetailleerde informatie vergaard worden over de op dat moment gebruikte vormen van design van de fysieke omgeving. Dit kon met de interviews ook. Een beperking van de interviews, wat met observaties wel mogelijk was geweest, is het vaststellen van de daadwerkelijke effecten en reacties bij werknemers en consumenten. Observatie onderzoeken bij organisaties voor de implementatie van de identiteit in het kantoorpand en na de implementatie zouden daarin een uitkomst bieden. Daarbij kan ook bekeken worden welke elementen uit het interieur tot welke effecten leiden. Er kan vastgesteld worden of de veronderstelde effecten optreden. Zorgen transparante werkomgevingen daadwerkelijk voor meer interactie, zorgt een huiselijke wachtruimte er daadwerkelijk voor dat bezoekers zich thuis voelen? Om de generaliseerbaarheid van het onderzoek te vergroten, zou daarbij naar meer dan het huidige aantal van acht geïnterviewde organisaties gekeken moeten worden.

Voor de afhankelijke variabelen bij het experiment is in dit onderzoek voornamelijk gebruik gemaakt van schalen uit het meetinstrument voor designeffecten van Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers (BNO, 2005). Sommige termen uit de schaal van BNO (2005) bleken voor een 'leek'

moeilijk te begrijpen. Een aantal respondenten gaven aan moeite te hebben gehad met woorden als vooruitstrevend, bekwaam en dynamisch. De termen zouden in vervolgonderzoek moeten worden getest op begrijpelijkheid en waar nodig moeten de termen geherformuleerd worden.

Voor twee van de drie organisaties uit het experiment bleek dat de organisatie als professioneler werd gezien wanneer de geschetste identiteit en het interieur van het kantoorpand overeenkwamen. Dit is een belangrijk resultaat voor organisaties in de praktijk. Om de garantie te kunnen geven dat congruentie zorgt voor een professionelere indruk, moet er vervolgonderzoek worden gedaan met meer organisaties.

Toekomstig onderzoek zou ook uit moeten wijzen of bij experimenten met andere typen organisaties andere resultaten worden behaald. Bij dit onderzoek is gekozen voor een telefoonmaatschappij, energiemaatschappij en makelaar. De organisaties hebben dezelfde manipulaties gehad, met of zonder huisstijl en een wel of niet congruente tekst. Desondanks konden de scores voor de organisaties niet samengenomen worden, omdat de belevingen van de organisaties teveel uiteenliepen. Dit kan te maken hebben met het verschil in branches waar de organisaties uit kwamen. Onderzoek van Burman, Schaefer en Maloney (2008) heeft uitgewezen dat het imago van een organisatie beïnvloed kan worden door het imago van de branche waarin de organisatie opereert. Indien de respondenten zich onvoldoende een beeld bij de organisatie konden vormen, hebben ze wellicht meer op branche-imago niveau een oordeel gegeven. Bij vervolgonderzoek zou gekeken kunnen worden wat de effecten zijn wanneer de organisaties uit het experiment in dezelfde branche actief zijn.

5 | 4 PRAKTISCHE AANBEVELINGEN

Zie het kantoorpand niet als vastgoed, zie het als een organisatie mogelijkheid. Het interieur van het kantoorpand kan gezien worden als een enorm uithangbord dat zichtbaar maakt wat de organisatie is. Het interieur van een kantooromgeving moet passen bij de identiteit van de organisatie. Dit wordt vaak onderschat of alleen zichtbaar gemaakt met belettering aan de buitenkant van het gebouw. Het kantoorinterieur kan bijdragen aan het overbrengen van kenmerkende eigenschappen van een organisatie. Twee van de drie organisaties uit het experiment werden gezien als professioneler en verzorgder wanneer de geschetste identiteit overeenkwam met de organisatie uit de afbeelding. Voor beide organisaties werden ook verschillende andere eigenschappen beter beoordeeld bij congruentie. Voor organisaties is het daarom aan te bevelen ervoor te zorgen dat het kantoorinterieur aansluit bij de corporate identiteit.

Het kantoorinterieur is een visitekaartje van de organisatie, maar blijft bovenal de werkplek voor de medewerkers van de organisatie. Houd bij het kantoorinterieur zowel rekening met de organisatie als met de mensen die voor de organisatie werken. Flexibele werkplekken, transparantie en open ruimtes worden op dit moment bij veel organisaties ingezet, is onder andere gebleken uit de interviews van studie 1 en artikelen uit vaktijdschriften Pi. (2011) en Inside Information (2011). Dit vereist bij veel organisaties een omslag bij de medewerkers. Een combinatie van flexibele ruimtes, concentratiewerkplekken, een paar vaste werkplekken en vergaderruimtes kan zorgen voor een balans waarin ruimte is voor iedere medewerker. Een aangename werksfeer voor iedereen is uiteindelijk een belangrijk resultaat dat bereikt kan worden met het kantoorinterieur.

Werknemers worden betere ambassadeurs van de organisatie wanneer zij zich kunnen identificeren met de organisatie. Door de waarden van de organisatie te communiceren via het kantoorinterieur kan een gevoel van trots, een wij-gevoel ontstaan. Uit dit onderzoek bleek tevens dat betrokkenheid ontstaat bij een prettigere werksfeer. Voor medewerkers kan het onduidelijk zijn waarom de organisatie investeert in het kantoorinterieur. Communiceer daarom als werkgever duidelijk naar de medewerkers waar de organisatie voor staat en hoe het interieur daar een bijdrage aan levert.

Uit het onderzoek is gebleken dat wanneer mensen het design aantrekkelijk vinden, ze de organisatie beter beoordelen. Hoewel het gevoel dat iemand ergens bij heeft persoonlijk is, is er toch veel overeenstemming over de sfeer die een omgeving oproept. Als de sfeer een duidelijk beeld oproept, kan de beleving positief beïnvloed worden (Coeterier, 2000 in van den Berkhof, 2008). Zo kan de sfeer van het interieur bijvoorbeeld uitstralen of de organisatie klassiek is, natuurlijk, zakelijk, modern, fris, eenvoudig of innovatief. Aanbevolen wordt om als organisatie bij het ontwerpen van het interieur rekening te houden met de sfeer die de organisatie uit wil stralen. Kroonluchters en kunst aan de muren kunnen aantrekkelijk gevonden worden, maar bij een organisatie die bekend staat als prijsvechter de verkeerde sfeer uitstralen. Bij een organisatie met status en traditie kunnen kwaliteit en luxe in de materialen en afwerkingen juist wel voor de gewenste sfeer zorgen. Aanbevolen wordt ervoor te zorgen dat de uitstraling van het pand tot het gewenste imago leidt.

‘Bij de burens is het gras groener’; neem een voorbeeld aan andere organisaties. Zoals uit theorie bleek hebben organisaties in een bepaalde branche vaak dezelfde waarden en maken de persoonlijkheidskenmerken het verschil (Rokeach, 1973 in van Loon, 2005). De waarden open en transparant bleken door de organisaties van de interviews visueel vertaald te worden met behulp van glazen wanden. Toch zagen de kantoorpanden er totaal verschillend uit, omdat de

persoonlijkheidskenmerken van de organisaties van elkaar verschilden en op verschillende manieren geuit werden. Kijk bij andere organisaties hoe de vertaalslag is gemaakt van waarden naar een visuele uiting.

Bepaal als organisatie duidelijk een visie, wat wenst de organisatie met het kantoorinterieur te bereiken. De organisatie moet zich bewust worden van haar persoonlijkheid en de betekenis die het kantoorinterieur daarin kan spelen. Vanuit kernwaarden die sprekend zijn voor de organisatie kan een visuele vertaling gemaakt worden naar omgevingselementen. Door invulling aan de waarden te geven wordt zowel voor medewerkers als voor klanten en partners duidelijk wat de organisatie uit wil stralen. Een expliciet verband tussen de identiteit en de gebruikte omgevingselementen kan het uit te stralen beeld verduidelijken. Een duurzame organisatie kan gebruik maken van natuurlijke materialen als hout en wollen tapijt. Een organisatie die de klant centraal wil zetten en een huiselijke sfeer wil creëren kan gebruik maken van vloerkleden, relaxte stoelen, tv schermen en gordijnen. Kortom: het kantoorinterieur geeft organisaties handvatten om de persoonlijkheid en de eigen waarden te versterken.

REFERENTIES

- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- Appel-Meulenbroek, R., Havermans, D. & Janssen, I. (2010). Corporate branding: an exploration of the influence of CRE. *Journal of Corporate Real Estate*, 12(1), 47-59. doi: 10.1108/14630011011025915
- Baarda, D.B., Goede, de, M.P.M. & Meer-Middelburg, van der, A.G.E. (1996). *Basisboek open interviewen*. Houten: Stenfert Kroese.
- Baker, M.J. & Balmer, J.M.T. (1997). Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 366-382. doi: 10.1108/eb060637
- Balmer, J.M.T. & Soenen, G.B. (1999). The acid test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 15(1), 69-92. doi: 10.1362/026725799784870441
- Bannink, M. (2011). Bol van blauwe accenten. *Inside Information. Vaktijdschrift voor projectinrichting en (interieur)architectuur*, 20 (4), 22-25.
- Berg, P.O. & Kreiner, K. (1990). Corporate Architecture: Turning Physical Settings into Symbolic Resources. In P. Gagliardi (Red.), *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape* (blz. 41-67). New York: de Gruyter Studies in Organization.
- Berkhof, van den, D. (2008). Beleving van lounges op Amsterdam Airport Schiphol. Vormgevingsvoorkeuren van reizigers. Afstudeerverslag, Technische Universiteit Delft, 2008.
- Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers (2005). BNO design effect. Meetinstrument voor design. Verkregen op 1 augustus, 2011 via: <http://www.amsterdam.nl/publish/pages/193766/bnodesigneffect.pdf>
- Birkigt, K. & Stadler, M.M. (1994). Corporate identity. Grundlagen, funktionen, fallbeispiele. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Bitner, M.J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bloch, P.H., Brunel, F.F. & Arnold, T.J. (2003). Individual differences in the centrality of visual product aesthetics. Concept and measurement. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 551-565. doi: 10.1086/346250
- Bolhuis, W. (2007). Changing looks. Internal and external effects of corporate visual identity change. Afstudeerartikel, Universiteit Twente, 2007.
- Bosch, van den, A.L.M., Jong, de, M.D.T. & Elving, W.J.L. (2006). Managing corporate visual identity: Exploring the differences between manufacturing and service, and profit-making and

- nonprofit organizations. *Journal of Business Communication*, 43(2), 138-157. doi: 10.1177/0021943605285476
- Bosch, van den, A.L.M. (2005). *Corporate visual identity management: Current practices, impact, and assessment*. Proefschrift, Universiteit Twente, Enschede, Nederland.
- Bosch, van den, A.L.M., Jong, de, M.D.T., & Elving, W.J.L. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 108-116. doi: 10.1108/13563280510596925
- Bosch, van den, A.L.M. (2000). *Huisstijlmanagement: de verankering van de huisstijl in de organisatie*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Burmann, C., Schaefer, K., Maloney, P. (2008). Industry image: its impact on the brand image of potential employees. *Journal of Brand Management*, 15, 157-176. doi:10.1057/palgrave.bm.2550112
- Capowski, G.S. (1993). Designing a corporate identity. *Management Review*, June, 37-40.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x
- Davies, G. & Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 144-158. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540171
- Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R. & Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125-146. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540216
- Davis, T.R.V. (1984). The influence of the physical environment in offices. *The Academy of Management Review*, 9(2), 271-283.
- Dutton, J.E., Duckerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Edwards, M.R. (2005). Organizational identification: a conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x
- Fennis, B.M. & Pruyn, A.T.H. (2007). You are what you wear: brand personality influences on consumer impression formation. *Journal of Business Research*, 60, 634-639. doi:10.1016/j.jbusres.2006.06.013
- Gorn, G.J., Chattopadhyay, A. Yi, T. & Dahl, D.W. (1997). Effects of color as an executional cue in advertising: they're in the shade. *Management Science*, 43(10), 1387-1400.
- Groenesteijn, L. & Zonneveld, J. (2009). Ontwerpen van werkoverlegruimtes voor verschillende vergaderdoelen. In P. Vink (Red.), *Aangetoonde effecten van het kantoorinterieur* (blz. 159-172). Alphen aan den Rijn: Kluwer.

- Inside Information (2011). Vaktijdschrift voor projectinrichting en (interieur) architectuur (Jaargang 20, nr. 4) [Vaktijdschrift]. Epe: Inside Information BV.
- Kim, S.E. (z.j.). *Physical workplace as a strategic asset for improving performance in public organizations*. Ongepubliceerd manuscript, University of Arkansas at Fayetteville.
- Kiriakidou, O. & Millward, L.J. (2000). Corporate identity: external reality or internal fit? *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 49-58. doi: 10.1108/13563280010317587
- Kotler, P. (1993). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48-64.
- Lambert, A. (1989). Corporate identity and facilities management. *Facilities*, 7(12), 7-12. doi: 10.1108/eb006515
- Loon, van, S., Voordt, van der, T. & Liebergen, van, M. (2006). Form follows identity: het vertalen van corporate image naar huisvestingseisen. Verkregen op 29 november, 2011 via:
[http://bk.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/BK/Over_de_faculteit/Afdelingen/Real Estate and Housing/Organisatie/Medewerkers RE H/Personal pages/VanderVoordt/General list/doc/2006-REM VanLoonetal FormfollowsIdentity.pdf](http://bk.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/BK/Over_de_faculteit/Afdelingen/Real_Estate_and_Housing/Organisatie/Medewerkers_RE_H/Personal_pages/VanderVoordt/General_list/doc/2006-REM_VanLoonetal_FormfollowsIdentity.pdf)
- Loon, van, S. (2005). Form follows identity: onderzoek naar de relatie tussen vastgoed en corporate image. Afstudeerverslag, Technische Universiteit Delft, 2005.
- Maas, G.W.A. & Pleunis, M.F.M. (2006). *Facility management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Marckwick, N. & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396-409. doi: 10.1108/13563280010317587
- Meel, van, J. & Vos, P. (2001). Funky offices: reflections on office design in the 'new economy'. *Journal of Corporate Real Estate*, 3 (4), 322-334. doi: 10.1108/14630010110811661
- Melewar, T.C. & Saunders, J. (2000). Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing*, 34 (5/6), 538-550. doi: 10.1108/03090560010321910
- Melewar, T.C. & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76-90. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540166
- Merkcoaches (2011). Het merk op je werk. Verkregen op 17 november, 2011, via:
<http://merkcoaches.nl/blog/?p=50>
- Nauta, R. (1991). Symboliek in organisaties. In J. Grumbkow (Red.), *Cultuur in organisaties* (blz. 55-80). Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- O'Reilly III, Cl & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

- Ornstein, S. (1992). First impressions of the symbolic meanings connoted by reception area design. *Environment and Behavior*, 24(1), 85-110.
- Ornstein, S. (1989). The hidden influences of office design. *The Academy of Management Executive*, 3(2), 144-147.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual*. New York: Open University Pres.
- Patton, M.C. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Peeters, R. (2008). *Merkdesign. Een ruwe diamant in merkenland*. Amsterdam: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie.
- Phillips, B.J. (2000). The impact of verbal anchoring on consumer response to image ads. *Journal of Advertising*, 14(1), 15-24.
- PI (2011). PI, project en interieur (Jaargang 22, nr. 2) [Vaktijdschrift]. Barneveld: BDU.
- Rompay, van, T.J.L., Vries, de, P.W. & Venrooij, van, X.G. (2010). More than words: on the importance of picture-text congruence in the online environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24, 22-30. doi:10.1016/j.intmar.2009.10.003
- Russell, J.A. & Pratt, G. (1980). A description of the affective quality attributed to environments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(2), 311-322.
- Slater, M. & Wilbur, S. (1997). A framework for immersive virtual environments (FIVE): Speculations on the role of presence in virtual environments. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 6(6), 603 – 616.
- Stol, H. (2005). *Een boekje over huisstijl*. Leiden: Kuyper, Colijn en Van de Bom
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Newbury Park: Sage Publications.
- Stuart, H. (2002). Employee identification with the corporate identity. Issues and implications. *International Studies of Management and Organization*, 32(3), 28-44.
- SusaGroup (z.j.). Panoremo. Exploring emotional experience 360°. Verkregen op 21 november, 2011, via: <http://www.panoremo.nl/nl/home/home.html>
- Tieke, P. (2008). Structuur en congruentie in een advertentie worden gevaarlijk goed. Een onderzoek naar effecten van productvorm en slagzin op product- en merkpercepties van consumenten. Afstudeerartikel, Universiteit Twente, 2008.
- Velsen, van, T. (n.d.). Hoe en wat visual identity kan bijdragen aan het succes van een onderneming. Verkregen op 30 maart, 2011 via: <http://www.tonvanvelsen.com/files/InterieurDRS.pdf>
- Verhoeven, J.W.M. (2009). Keeping up appearances. Service environments as symbolic communication. Proefschrift, Universiteit Twente, 2009.
- Vink, P. (2009). *Aangetoonde effecten van het kantoorinterieur*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

- Wegman, M. (2006). Kleurige kernwaarden van organisaties. Een onderzoek naar de overeenkomst tussen de waarden van een organisatie en de waarden van de consument zoals zij deze aan de kleuren van de organisatie toedichten. Afstudeerverslag, Universiteit Utrecht, 2006.
- Wells, M.M., Thelen, L. & Ruark, J. (2007). Workspace personalization and organizational culture: does your workspace reflect you or your company? *Environment and Behavior*, 39(5), 616-634. doi: 10.1177/0013916506295602

INTRODUCTIE

Ik zal eerst nog een keer vertellen waar dit interview over gaat. Het is een vooronderzoek voor een afstudeeropdracht van Universiteit Twente voor mijn studie Communicatie Wetenschap. Met dit interview hoop ik een beter beeld te krijgen van wat het in de praktijk inhoudt als organisaties er voor gekozen hebben hun identiteit door te voeren in het interieur van een kantoorpand.

Ik wil het onder andere hebben over de visie van uw organisatie en de manier waarop de visie in het interieur van het kantoorpand verwerkt is. Daarnaast zou ik graag de gedachten achter de beslissingen boven tafel krijgen en wat meer te weten komen over de reacties van medewerkers en consumenten.

Ik maak tijdens het interview een audio opname. De opname gebruik ik om het interview uit te kunnen werken. De gegevens die voortkomen uit de interviews worden vertrouwelijk behandeld, ik gebruik de resultaten als input voor het vervolg van mijn onderzoek. Het interview zal ongeveer drie kwartier duren. Tijdens het interview zal ik af en toe aantekeningen maken om voor mezelf de lijn van het gesprek vast te houden.

Heeft u hier vragen over?

TOPICLIJST**ALGEMENE VRAGEN**

- Wat is uw functie binnen de organisatie?
- Hoeveel medewerkers heeft uw organisatie?
- Hoe lang zit uw organisatie in dit kantoorpand?
- Wanneer is het interieur voor het laatst veranderd?

VISIE ORGANISATIE

- Kunt u in het kort aangeven wat de visie van uw organisatie is?
- Op welke manier komt deze visie terug in het interieur van het kantoorpand?
- Welke elementen in het kantoorpand geven volgens u het duidelijkst de identiteit van de organisatie weer?

BESLISSING

- Wat heeft u doen besluiten de identiteit van de organisatie in het pand toe te passen?
 - o Waar kwam de inspiratie vandaan?
 - o Wat waren de voor/tegen argumenten vanuit de organisatie?
 - o Heeft u een extern design bureau ingeschakeld?
 - Zo ja: waarom dat bureau?
- Wat verwachtte u vooraf dat het effect zou zijn van de doorvoering van de identiteit in het interieur?
 - o Heeft u het idee dat het effect heeft? Is er iets veranderd bij de medewerkers sinds de verandering van het kantoorpand?
 - o Welke effecten positief/negatief denkt u dat er opgetreden zijn? En waarom zijn deze opgetreden? (is bv expliciet gecommuniceerd wat de bedoelde effecten waren van de interieurverandering)

- Wat zou er nog verbeterd kunnen worden? / Zou u nog aanpassingen willen doen?
- Wat zou u de volgende keer anders doen?
- Denkt u dat het kantoorpand een belangrijk onderdeel is in de strijd met concurrenten om consumenten en medewerkers?
 - Hoe belangrijk is het kantoorpand, bijv. in vergelijking tot advertenties?
 - Waar draagt een goede werkplek waarin de identiteit van de organisatie is verwerkt aan bij volgens u?
 - Waarom vond u het waard hierin te investeren?

REACTIES

- Hoe reageerden medewerkers op het nieuwe kantoorpand/de nieuwe inrichting?
- Hoe reageren nieuwe medewerkers op het kantoorpand?
- Hoe reageren consumenten op het kantoorpand?

AFRONDING

Bedankt voor de medewerking aan het interview. Mijn vragen zijn hiermee beantwoord. Heeft u zelf nog iets gemist, vragen of toevoegingen?

Mocht u naderhand nog vragen of opmerkingen hebben, dan kunt u altijd contact met mij opnemen.

BETROKKEN ORGANISATIES:

- 365
- AXA
- Greetz
- House of Performance
- Pactor
- The Hub
- Vodafone
- Vrumona

FUNCTIES RESPONDENTEN:

- Algemeen Directeur
- Community Host
- Facilitair manager
- Hoofd technische dienst
- Interieurontwerper
- Oprichter/Partner/Mede oprichter
- Projectleider Changing Workplace

WAAROM IDENTITEIT DOORVOEREN?

- Uitgesproken zijn
- Uniek zijn
- Mensen met een glimlach naar kantoor laten gaan
- Samenwerken bevorderen
- Onderdeel van nieuwe brand strategy, innoveren
- Kantoor moet weerspiegelen wat we (willen) zijn
- Elkaar ontmoeten, interactie
- Gedrag en cultuur binnen de organisatie veranderen
- Imago veranderen/verbeteren
- Een 'huis' creëren waar je 'thuis' komt
- Bevorderen om van elkaar te leren
- Zorgen voor openheid en transparantie

STRATEGIE ONTWIKKELEN:

- Stijlmappen
- Sfeerborden
- Waarden van de organisatie bepalen
- Brandstories

ELEMENTEN IDENTITEIT WEERGAVE:

- Kleuren
 - o Type stoelen: hoog, laag, materiaal, comfort, kleur
- Logo
- Kleur huisstijl
- Licht
- Materialen
 - o Glas
 - o Natuurproducten
 - o Hout
 - o Vloerbedekking
- Vormen
 - o Gekke vormen
 - o Afgeronde hoeken
 - o Huisstijl vormtaal
- Visualisering van de producten
- Beeldtaal
- Meubilair
 - o Type tafels: hoog, laag, lang, kort
- Wandbekleding
 - o Posters
 - o Product presentaties
 - o Signing
 - o (Inspirerende) teksten
 - o Spiegels
 - o Schilderijen
 - o Foto's van medewerkers
- Goede koffie
- Bloemen en planten
- Deuren
- Gevelborden
- Het pand zelf (bijv. monumentaal)
- Open ruimtes
- Flexibele werkplekken
- Specifieke elementen: schommels, zitzakken, Ipads en televisie voor wachtende consumenten, scherm met treintijden omdat het bedrijf alleen openbaar vervoer gebruikt als vervoersmiddel, vraag en antwoord borden, koffie kopjes met logo

ACHTERLIGGENDE GEDACHTEN BIJ DE DOORGEVOERDE ELEMENTEN:

- Transparantie: glas
- Open organisatie: open ruimtes
- Modern/high tech: wanden met gekke dingen, afgeronde hoeken, hoogglans wit
- Visueel/fysiek ingesteld: visuele elementen (kaarten)
- Product staat centraal: product elementen, ramen waardoor je het productie proces ziet
- Consument staat centraal: ontvangst bij balie
- Creatieve organisatie: niet volgens geijkte paden, niet uit het boekje
- Industrieel karakter: gietvloer
- Innovatief: meubilair
- Elkaar ontmoeten / interactie: ontmoetingsruimtes, relaxplekken, minder koffie automaten
- Persoonlijk: receptie waarin de aandacht volledig bij de klant is

- Nieuwsgierig: elementen waarvan niet direct duidelijk is wat het is, mensen zelf na laten denken.
- Duurzaam bezig zijn: oud pand hergebruiken, oude materialen hergebruiken, papier en plastic recyclen, extra planten voor zuurstof, met openbaar vervoer reizen, duurzame materialen gebruiken.

PLEKKEN DIE ORGANISATIES BENUTTEN OM

IDENTITEIT TE UITEN:

- Receptie/entree
- Kantine / gezamenlijke keuken
- Relaxplekken
- Wachtruimte
- Parkeersituatie / openbaar vervoer
- Ontmoetingsruimtes
- Trainingsruimtes
- Presentatieruimtes
- Toiletten
- Gezamenlijke werkruimte, kantoortuin

INPUT VAN MEDEWERKERS:

- Mee laten denken over de waarden van de organisatie
- Geen beslissingen laten nemen, teveel meningen
- Beperkt team van medewerkers
- Alle ideeën meenemen, gezamenlijk tot het interieur komen
- Draagvlak creëren bij de medewerkers voor ideeën van hogere hand

EFFECTEN INTERN:

- Productiviteit
- Gelukkig personeel
- Trots
- Wij-gevoel
- Leuk, gaaf om te werken
- Je prettig voelen, prettige werkomgeving
- Gedragsverandering
- Werksfeer
- Meer energie
- Betrokkenheid

- Commitment
- Gezelligheid (negatief: soms te gezellig)
- Samenwerken
- Enthousiasme
- Overtuiging achteraf (eerst zien, dan geloven)
- Bevordering van de creativiteit
- Huiselijk gevoel
- Atmosfeer
- Stimuleert
- Inspireert

EFFECTEN EXTERN:

- Visitekaartje
- Serieuze partner, geen eendagsvlieg
- Professionalisme
- Organisatie met visie
- Aantrekkingskracht arbeidsmarkt
- Uitstraling
 - o Mooi
 - o Professioneel
- o Zelfvertrouwen
- o Positief
- o Geloofwaardig
- o Degelijk
- o Kwaliteit
- o Frivool
- Huiselijk/vertrouwd gevoel
- Promotie, reclame

REACTIES VAN MEDEWERKERS EN CONSUMENTEN/LEVERANCIERS:

- Blij
- Vrolijk
- Verrast
- Enthousiast
- Onder de indruk
- Verjonging van een bestaande organisatie, nieuwe energie
- Inspirerend
- Zou er zelf niet in kunnen werken
- Positiever dan van tevoren verwacht

DE VORM WAARIN DE IDENTITEIT NAAR VOREN KOMT:

- Het product staat centraal in het interieur
- De klant staat centraal in het interieur
- De kernwaarden staan centraal in het interieur
- Combinatie van bovengenoemde vormen

TEKSTEN

Tekst A: Organisatie 1 Congruentie

Op de afbeelding zie je de receptie van het kantoorgebouw van telefoonmaatschappij Connect. Connect beschrijft zichzelf als volgt:

Connect is één van de grootste leveranciers van telecommunicatie- en ICT-diensten in Nederland en biedt consumenten vaste en mobiele telefonie, internet en televisie. Ons portfolio aan innovatieve producten is groot. Wij hebben naam verworven als uitdager van de gevestigde orde met lage prijzen en de nieuwste communicatieoplossingen. Wij bereiken dit doordat we een vooruitstrevende organisatie zijn, die flexibel is en waar de mensen passie voor de klant hebben.

Tekst B: Organisatie 1 Geen congruentie

Op de afbeelding zie je de receptie van het kantoorgebouw van telefoonmaatschappij Connect. Connect beschrijft zichzelf als volgt:

Connect is de toonaangevende leverancier van telecommunicatie- en ICT-diensten in Nederland en biedt consumenten vaste en mobiele telefonie, internet en televisie. Ons portfolio aan kwaliteitsproducten is groot. Wij hebben naam verworven door het heldere en eenvoudige aanbod dat wij onze consumenten al jaren bieden. Wij bereiken dit doordat we een eenvoudig ingerichte organisatie zijn, die betrouwbaar is en waar de mensen passie voor de klant hebben.

Tekst C: Organisatie 2 Congruentie

Op de afbeelding zie je de receptie van het kantoorgebouw van energiemaatschappij Enema. Enema beschrijft zichzelf als volgt:

Enema is leverancier van 100% groene energie. Wij produceren, verhandelen, transporteren en leveren elektriciteit die is opgewekt met o.a. wind- en zonne-energie. Met ruim 3500 medewerkers bedienen we meer dan twee miljoen zakelijke en particuliere consumenten. We behoren tot de schoonste energiebedrijven van Europa. Dat willen we graag blijven. Onze ambitie is dan ook: duurzame energie voor iedereen. Betrouwbaar en milieuvriendelijk.

Tekst D: Organisatie 2 Geen congruentie

Op de afbeelding zie je de receptie van het kantoorgebouw van energiemaatschappij Enema. Enema beschrijft zichzelf als volgt:

Enema is leverancier van 100% fossiele brandstoffen. Wij produceren, verhandelen, transporteren en leveren gas en elektriciteit. Met ruim 3500 medewerkers bedienen we meer dan twee miljoen zakelijke en particuliere consumenten. Ongeacht schommelingen in de olieprijs bieden wij u een scherp tarief. We behoren tot de goedkoopste energiebedrijven van Europa. Dat willen we graag blijven. Onze ambitie is dan ook: betaalbare energie voor iedereen. Betrouwbaar en betaalbaar.

Tekst E: Organisatie 3 Congruentie

Op de afbeelding zie je de receptie van het kantoorgebouw van makelaar Olivier Xavier Makelaardij. OX Makelaardij beschrijft zichzelf als volgt:

OX is een kleine onafhankelijke makelaar die zich volledig toelegt op het in opdracht van cliënten aan- en verkopen van woonhuizen. Daarbij richten wij ons uitsluitend op het hoge segment. Villa's, landhuizen, woonboerderijen, landgoederen en residentiële appartementen op eerste klas locaties maken deel uit van onze exclusieve en succesvolle verkoopportefeuille. Onze deskundige makelaars staan u graag terzijde met professionele begeleiding en advies.

Tekst F: Organisatie 3 Geen congruentie

Op de afbeelding zie je de receptie van het kantoorgebouw van makelaar Olivier Xavier Makelaardij. OX Makelaardij beschrijft zichzelf als volgt:

OX is een kleine, onafhankelijke makelaar die zich volledig toelegt op het in opdracht van cliënten aan- en verkopen van woonhuizen. Daarbij richten wij ons voornamelijk op het lage segment. Betaalbare appartementen, eengezinswoningen en maisonnettes die ondermeer geschikt zijn voor starters maken deel uit van onze verkoopportefeuille. Onze deskundige makelaars staan u graag terzijde met een betaalbaar advies.



Afbeelding 30: Receptie Connect – Origineel
(<http://www.lamborijssen.nl/>)



Afbeelding 31: Receptie Connect – Zonder huisstijl



Afbeelding 32: Receptie Connect – Met huisstijl



Afbeelding 33: Receptie Enema – Origineel
([http://www.corne-interieurs.nl/digi cms/10/balies-en-kasten.html](http://www.corne-interieurs.nl/digi/cms/10/balies-en-kasten.html))



Afbeelding 34: Receptie Enema – Zonder huisstijl



Afbeelding 35: Receptie Enema – Met huisstijl



*Afbeelding 36: Receptie Olivier Xavier Makelaardij – Origineel
(<http://www.mobypicture.com/user/miquelloqher/view/6764825>)*



Afbeelding 37: Receptie Olivier Xavier Makelaardij – Zonder huisstijl



Afbeelding 38: Receptie Olivier Xavier Makelaardij – Met huisstijl

Introductie

Beste deelnemer,

Welkom en hartelijk dank dat je wilt meewerken aan mijn afstudeeronderzoek. Het invullen van deze vragenlijst zal ongeveer **10 minuten** van je tijd in beslag nemen. In het kader van mijn afstuderen aan Universiteit Twente voer ik een onderzoek uit naar het interieur van kantooromgevingen. Jouw mening is daarbij van groot belang. Daarom wil ik je vragen de tijd te nemen deze vragenlijst **volledig en in de aangegeven volgorde** in te vullen.

De vragenlijst bestaat uit **vier delen**. Er is één deel met demografische gegevens en twee delen waarbij je een afbeelding van een organisatie te zien krijgt met daarbij een beschrijving van de organisatie. **Aan de hand van twee tabellen met vragen geef je bij beide organisaties aan in hoeverre je het ergens mee eens bent.** Het laatste deel van de vragenlijst bevat vier stellingen over design. Bij het invullen van de vragenlijst gaat het om jouw mening, er bestaan dus geen goede of foute antwoorden. De resultaten worden anoniem en vertrouwelijk behandeld.

Alvast hartelijk bedankt voor je tijd en medewerking aan dit onderzoek.

Groetjes,

Marike

Demografische gegevens

Om te beginnen wil ik je vragen een aantal demografische gegevens over jezelf in te vullen.

1) *Wat is je geslacht?*

Man

Vrouw

2) *Wat is je leeftijd in jaren?*

3) Wat is de hoogste opleiding die je hebt voltooid of waar je op dit moment mee bezig bent?

- Lagere school
- Voortgezet onderwijs (MAVO, HAVO, VWO)
- Middelbare beroepsopleiding (MBO)
- Hogere beroepsopleiding (HBO)
- Universiteit (WO)

4) Op de afbeelding zie je de receptie van het kantoorgebouw van Bekijk deze afbeelding aandachtig.

Kun je aangeven in welke mate je het interieur van het kantoorpand als aantrekkelijk dan wel onaantrekkelijk ervaart?*

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet mee oneens / Niet mee eens	Enigszins mee eens	Mee eens	Volledig mee eens
Aantrekkelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Op de afbeelding zie je **nogmaals** de receptie van het kantoorgebouw van (organisatie). **Bekijk de afbeelding aandachtig en lees onderstaande tekst ook aandachtig door.**

(Organisatie) beschrijft zichzelf als volgt:

Hieronder zie je een aantal aspecten die betrekking kunnen hebben op de manier waarop een organisatie overkomt. Geef aan in welke mate jij vindt dat de woorden overeenkomen met de organisatie die hierboven **in tekst en beeld** beschreven staat.

Ik zou (organisatie) beschrijven als...

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet mee oneens / Niet mee eens	Enigszins mee eens	Mee eens	Volledig mee eens
Vooruitstrevend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toonaangevend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditioneel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serieus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formeel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klassiek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociaal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menselijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Onpersoonlijk*	()	()	()	()	()	()	()
Optimistisch	()	()	()	()	()	()	()
Gedurfd	()	()	()	()	()	()	()
Fantasierijk	()	()	()	()	()	()	()
Creatief	()	()	()	()	()	()	()
Stereotiep*	()	()	()	()	()	()	()
Betrouwbaar	()	()	()	()	()	()	()
Precies	()	()	()	()	()	()	()
Onzeker*	()	()	()	()	()	()	()
Vertrouwd	()	()	()	()	()	()	()
Inspirerend	()	()	()	()	()	()	()
Niet stimulerend *	()	()	()	()	()	()	()
Verrassend	()	()	()	()	()	()	()
Bevredigend	()	()	()	()	()	()	()
Verzorgd	()	()	()	()	()	()	()
Beleefd	()	()	()	()	()	()	()
Ongeordend*	()	()	()	()	()	()	()
Zorgvuldig	()	()	()	()	()	()	()
Professioneel	()	()	()	()	()	()	()
Deskundig	()	()	()	()	()	()	()
Bekwaam	()	()	()	()	()	()	()
Onervaren*	()	()	()	()	()	()	()
Succesvol	()	()	()	()	()	()	()
Prestatiegericht	()	()	()	()	()	()	()
Winstgevend	()	()	()	()	()	()	()
Inefficiënt*	()	()	()	()	()	()	()

6) Hieronder zie je woorden die gebruikt kunnen worden om omgevingen te beschrijven. Geef aan in welke mate jij vindt dat de woorden de organisatie beschrijven die hierboven in tekst en beeld beschreven staat.

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet mee oneens / Niet mee eens	Enigszins mee eens	Mee eens	Volledig mee eens
Intens (A)	()	()	()	()	()	()	()
Stimulerend (A)	()	()	()	()	()	()	()
Levendig (A)	()	()	()	()	()	()	()
Energiek (A)	()	()	()	()	()	()	()
Suf* (A)	()	()	()	()	()	()	()
Ondynamisch* (A)	()	()	()	()	()	()	()
Prettig (P)	()	()	()	()	()	()	()
Bevredigend (P)	()	()	()	()	()	()	()
Aantrekkelijk (P)	()	()	()	()	()	()	()
Mooi (P)	()	()	()	()	()	()	()
Afstotend* (P)	()	()	()	()	()	()	()
Onaangenaam* (P)	()	()	()	()	()	()	()

7) Je bent bijna aan het einde van de vragenlijst. Als laatste wil ik je nog vragen aan te geven in hoeverre je de vier onderstaande stellingen op jezelf van toepassing vindt.*

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet mee oneens / Niet mee eens	Enigszins mee eens	Mee eens	Volledig mee eens
Het kunnen zien van subtiele verschillen tussen productdesigns is een vaardigheid die ik met de jaren heb ontwikkeld.	()	()	()	()	()	()	()
Ik zie dingen in de vormgeving van producten die andere mensen gewoonlijk over het hoofd zien.	()	()	()	()	()	()	()
Ik ben in staat om me een voorstelling te maken van hoe een bepaald product past bij de vormgeving van andere producten die ik in huis heb.	()	()	()	()	()	()	()
Ik weet redelijk goed wat maakt dat het ene product er beter uitziet dan andere, concurrerende producten.	()	()	()	()	()	()	()

Bedankt!

Hartelijk bedankt voor het invullen van de vragenlijst. Je mening is zeer waardevol voor mijn afstudeeronderzoek.

Tabel 12: Invloed van de waardering voor de afbeelding op de beoordeling van de 11 constructen.

Construct	Aantrekkelijkheid	M	SD	N	df1	df2	F	P ≤
Vooruitstrevend	1	3.54	1.37	12	6	394	9.497	.000**
	2	4.33	1.37	48				
	3	4.37	1.16	49				
	4	5.03	.69	23				
	5	4.61	1.13	99				
	6	5.12	1.03	140				
	7	5.52	1.29	30				
Traditioneel	1	3.81	1.20	12	6	395	2.074	.055
	2	3.56	1.22	49				
	3	3.93	1.01	49				
	4	3.32	.99	23				
	5	3.97	1.13	99				
	6	3.80	1.05	140				
	7	3.46	1.19	30				
Sociaal	1	3.27	1.21	12	6	395	14.183	.000**
	2	3.92	1.31	49				
	3	3.78	1.02	49				
	4	4.43	.89	23				
	5	4.36	.99	99				
	6	4.79	1.03	140				
	7	5.41	1.18	30				
Gedurfd	1	3.38	1.43	12	6	395	7.322	.000**
	2	4.20	1.57	49				
	3	4.06	1.35	49				
	4	4.88	.94	23				
	5	4.17	1.36	99				
	6	4.74	1.05	140				
	7	5.32	1.38	30				
Betrouwbaar	1	3.71	1.03	12	6	393	13.239	.000**

	2	4.20	.96	48				
	3	4.24	.82	49				
	4	4.39	.54	23				
	5	4.65	.65	99				
	6	4.97	.79	139				
	7	5.14	1.06	30				
Inspirerend	1	2.96	1.02	12	6	394	17.357	.000**
	2	3.92	1.24	49				
	3	3.79	1.09	48				
	4	4.42	.70	23				
	5	4.28	.98	99				
	6	4.86	.97	140				
	7	5.31	1.19	30				
Verzorgd	1	4.08	1.00	12	6	392	9.607	.000**
	2	4.62	1.01	47				
	3	4.78	.78	48				
	4	4.63	.76	23				
	5	5.04	.74	99				
	6	5.28	.82	140				
	7	5.50	1.02	30				
Professioneel	1	3.82	.95	11	6	392	12.763	.000**
	2	4.35	1.15	48				
	3	4.58	.94	49				
	4	4.58	.48	23				
	5	4.70	.78	99				
	6	5.15	.79	139				
	7	5.53	.99	30				
Succesvol	1	3.67	1.11	12	6	393	7.956	.000**
	2	4.51	1.04	48				
	3	4.76	1.02	49				
	4	4.64	.64	23				
	5	4.76	.84	99				
	6	5.10	.93	140				
	7	5.34	.85	29				

Arousal	1	2.74	.90	12	6	395	15.531	.000**
	2	4.15	1.31	49				
	3	3.99	1.15	49				
	4	4.66	.88	23				
	5	4.29	1.20	99				
	6	4.89	.99	140				
	7	5.53	1.09	30				
Pleasure	1	2.54	1.04	12	6	395	42.392	.000**
	2	3.48	1.33	49				
	3	3.76	1.08	49				
	4	3.81	.96	23				
	5	4.61	.88	99				
	6	5.19	.94	140				
	7	5.83	.93	30				

*p ≤ 0.05 ** p ≤ 0.01

Tabel 13: Mancova voor de invloed van de manipulaties op de beoordeling van de 11 constructen voor organisatie 1

Onafh. variabelen	Afh. variabelen	Sum of squares	df	Mean square	F	P ≤
Congruentie (de geschetste identiteit in de afbeelding is wel of niet congruent met de afbeelding van het kantoorpand)	Vooruitstrevend	2.854	1	2.854	3.531	.063
	Traditioneel	3.119	1	3.119	3.045	.083
	Sociaal	.853	1	.853	1.168	.282
	Gedurfd	.095	1	.095	.081	.776
	Betrouwbaar	1.934	1	1.934	3.542	.062
	Inspirerend	.004	1	.004	.006	.937
	Verzorgd	.000	1	.000	.000	.993
	Professioneel	.085	1	.085	.137	.712
	Succesvol	.006	1	.006	.008	.928
Huisstijl (het interieur van het kantoorpand op de afbeelding bevat wel	Arousal	.004	1	.004	.004	.948
	Pleasure	.305	1	.305	.386	.535
	Vooruitstrevend	2.349	1	2.349	2.906	.091
	Traditioneel	15.681	1	15.681	15.312	.000**
	Sociaal	7.701	1	7.701	10.539	.001**

of niet						
huisstijlelementen)	Gedurfd	39.664	1	39.664	33.867	.000**
	Betrouwbaar	.591	1	.591	1.083	.300
	Inspirerend	10.972	1	10.972	16.308	.000**
	Verzorgd	2.411	1	2.411	3.565	.061
	Professioneel	.532	1	.532	.859	.356
	Succesvol	1.683	1	1.683	2.332	.129
	Arousal	22.668	1	22.668	25.871	.000**
	Pleasure	.142	1	.142	.180	.672
Interactie effect van	Vooruitstrevend	3.354	1	3.354	4.149	.044*
Congruentie en Huisstijl	Traditioneel	2.711	1	2.711	2.648	.106
	Sociaal	13.070	1	13.070	17.886	.000**
	Gedurfd	13.768	1	13.768	11.756	.001**
	Betrouwbaar	2.328	1	2.328	4.264	.041*
	Inspirerend	12.577	1	12.577	18.693	.000**
	Verzorgd	.242	1	.242	.358	.551
	Professioneel	.312	1	.312	.503	.479
	Succesvol	.004	1	.004	.006	.938
	Arousal	.9615	1	9.615	10.974	.001**
	Pleasure	1.035	1	1.035	1.310	.254

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$

Tabel 14: Mancova voor de invloed van de manipulaties op de beoordeling van de 11 constructen voor organisatie 2

Onafh. variabelen	Afh. variabelen	Sum of squares	df	Mean square	F	P ≤
Congruentie (de	Vooruitstrevend	14.539	1	14.539	11.257	.001**
geschetste identiteit in	Traditioneel	3.340	1	3.340	3.494	.064
de afbeelding is wel of	Sociaal	5.440	1	5.440	6.299	.013*
niet congruent met de	Gedurfd	4.507	1	4.507	3.818	.053
afbeelding van het	Betrouwbaar	6.698	1	6.698	12.261	.001**
kantoorpand)	Inspirerend	6.671	1	6.671	8.284	.005**
	Verzorgd	3.060	1	3.060	6.037	.015*
	Professioneel	2.677	1	2.677	3.913	.050*

	Succesvol	.080	1	.080	.083	.774
	Arousal	4.210	1	4.210	5.529	.020*
	Pleasure	10.942	1	10.942	14.046	.000**
Huisstijl (het interieur van het kantoorpand op de afbeelding bevat wel of niet huisstijlelementen)	Vooruitstrevend	4.920	1	4.920	3.809	.053
	Traditioneel	4.693	1	4.693	4.909	.029*
	Sociaal	.110	1	.110	.128	.721
	Gedurfd	2.268	1	2.268	1.921	.168
	Betrouwbaar	.214	1	.214	.392	.532
	Inspirerend	3.395	1	3.395	4.215	.042*
	Verzorgd	1.556	1	1.556	3.069	.082
	Professioneel	.150	1	.150	.219	.641
	Succesvol	.086	1	.086	.089	.766
	Arousal	.440	1	.440	.577	.449
	Pleasure	.004	1	.004	.006	.940
Interactie effect van Congruentie en Huisstijl	Vooruitstrevend	5.673	1	5.673	4.392	.038*
	Traditioneel	.016	1	.016	.016	.898
	Sociaal	.048	1	.048	.056	.813
	Gedurfd	1.073	1	1.073	.909	.342
	Betrouwbaar	3.026	1	3.026	5.540	.020*
	Inspirerend	2.443	1	2.443	3.033	.084
	Verzorgd	.046	1	.046	.091	.763
	Professioneel	4.528	1	4.528	6.619	.011*
	Succesvol	.719	1	.719	.740	.391
	Arousal	.521	1	.521	.684	.410
	Pleasure	.174	1	.174	.223	.637

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$

Tabel 15: Mancova voor de invloed van de manipulaties op de beoordeling van de 11 constructen voor organisatie 3

Onafh. variabelen	Afh. variabelen	Sum of squares	df	Mean square	F	P ≤
Congruentie (de	Vooruitstrevend	.018	1	.018	.017	.896
geschetste identiteit in	Traditioneel	14.830	1	14.830	18.391	.000**

de afbeelding is wel of niet congruent met de afbeelding van het kantoorpand)	Sociaal	1.506	1	1.506	1.579	.211
	Gedurfd	1.720	1	1.720	1.432	.234
	Betrouwbaar	1.965	1	1.965	2.982	.087
	Inspirerend	.003	1	.003	.003	.957
	Verzorgd	3.308	1	3.308	5.350	.022*
	Professioneel	7.908	1	7.908	10.988	.001**
	Succesvol	2.254	1	2.254	3.305	.071
	Arousal	3.722	1	3.722	3.347	.070
	Pleasure	.031	1	.031	.028	.868
Huisstijl (het interieur van het kantoorpand op de afbeelding bevat wel of niet huisstijlelementen)	Vooruitstrevend	6.361	1	6.361	6.139	.015*
	Traditioneel	.069	1	.069	.086	.770
	Sociaal	3.231	1	3.231	3.389	.068
	Gedurfd	.015	1	.015	.013	.910
	Betrouwbaar	.198	1	.198	.301	.584
	Inspirerend	.042	1	.042	.039	.844
	Verzorgd	.170	1	.170	.275	.601
	Professioneel	1.993	1	1.993	2.769	.099
	Succesvol	4.073	1	4.073	5.972	.016*
Interactie effect van Congruentie en Huisstijl	Arousal	.261	1	.261	.235	.629
	Pleasure	1.968	1	1.968	1.799	.182
	Vooruitstrevend	2.434	1	2.434	2.350	.128
	Traditioneel	.000	1	.000	.000	.983
	Sociaal	2.220	1	2.220	2.329	.130
	Gedurfd	.195	1	.195	.162	.688
	Betrouwbaar	.000	1	.000	.001	.980
	Inspirerend	.000	1	.000	.000	.983
	Verzorgd	.499	1	.499	.807	.371
	Professioneel	.077	1	.077	.107	.745
	Succesvol	.033	1	.033	.049	.825
	Arousal	.853	1	.853	.767	.383
	Pleasure	.906	1	.906	.828	.365

*p ≤ 0.05 ** p ≤ 0.01

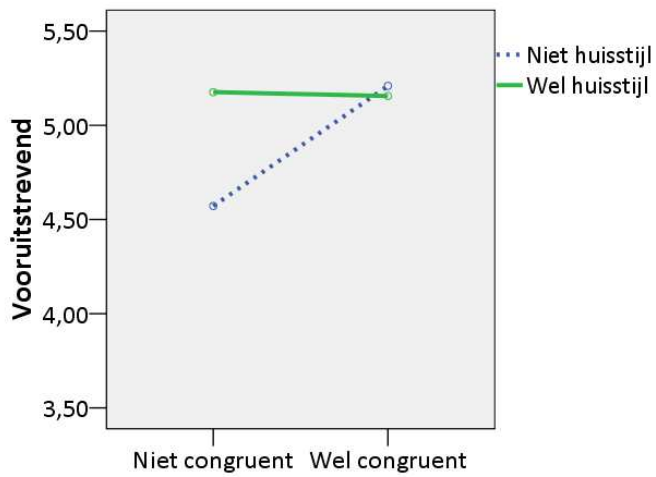
Tabel 16: Mancova voor de invloed van de manipulaties op de beoordeling van de 11 constructen voor organisatie 1 en 2 samen.

Onafh. variabelen	Afh. variabelen	Sum of squares	df	Mean square	F	P ≤
Congruentie (de geschetste identiteit in de afbeelding is wel of niet congruent met de afbeelding van het kantoorpand)	Vooruitstrevend	13.719	1	13.719	12.360	.001**
	Traditioneel	8.591	1	8.591	8.130	.005**
	Sociaal	.593	1	.593	.669	.414
	Gedurfd	1.927	1	1.927	1.364	.244
	Betrouwbaar	.085	1	.085	.142	.707
	Inspirerend	2.598	1	2.598	2.975	.086
	Verzorgd	.788	1	.788	1.304	.255
	Professioneel	.999	1	.999	1.502	.221
	Succesvol	.059	1	.059	.068	.794
	Arousal	2.617	1	2.617	2.862	.092
Huisstijl (het interieur van het kantoorpand op de afbeelding bevat wel of niet huisstijlelementen)	Pleasure	5.784	1	5.784	7.164	.008**
	Vooruitstrevend	.483	1	.483	.435	.510
	Traditioneel	1.302	1	1.302	1.232	.268
	Sociaal	2.496	1	2.496	2.816	.095
	Gedurfd	7.038	1	7.038	4.983	.026*
	Betrouwbaar	.260	1	.260	.434	.511
	Inspirerend	.271	1	.271	.310	.578
	Verzorgd	.109	1	.109	.180	.672
	Professioneel	.586	1	.586	.881	.349
	Succesvol	.124	1	.124	.145	.704
Interactie effect van Congruentie en Huisstijl	Arousal	6.903	1	6.903	7.548	.006**
	Pleasure	.468	1	.468	.579	.447
	Vooruitstrevend	.015	1	.015	.013	.909
	Traditioneel	1.581	1	1.581	1.496	.222
	Sociaal	9.412	1	9.412	10.619	.001**
	Gedurfd	7.020	1	7.020	4.971	.027*
	Betrouwbaar	.053	1	.053	.089	.765
	Inspirerend	3.786	1	3.786	4.336	.038*
	Verzorgd	.107	1	.107	.178	.674
	Professioneel	1.174	1	1.174	1.765	.185

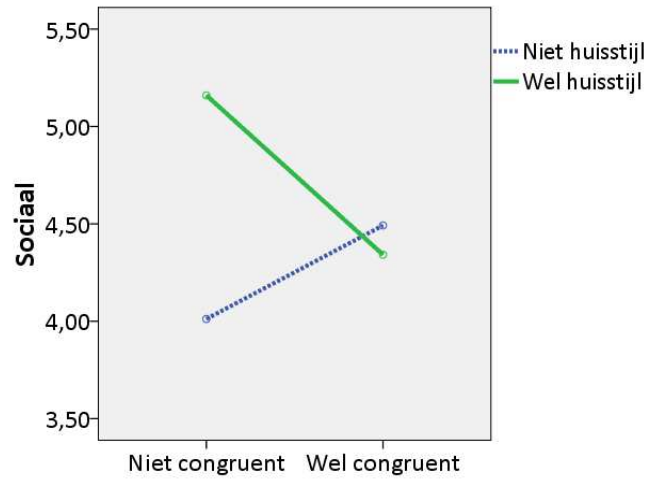
Succesvol	.655	1	.655	.764	.383
Arousal	4.387	1	4.387	4.797	.029*
Pleasure	.716	1	.716	.886	.347

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$

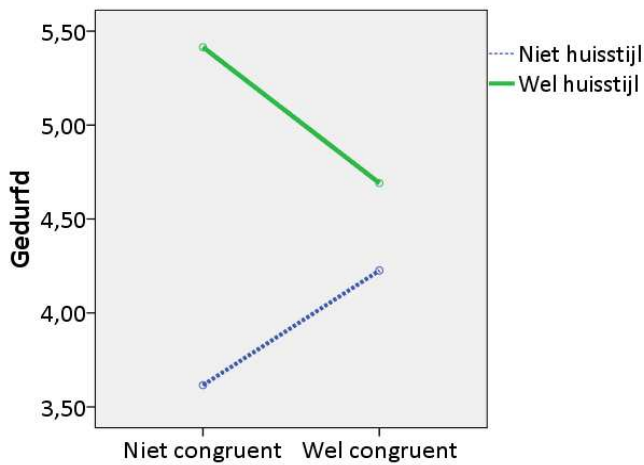
BIJLAGE 6 GRAFIEKEN RESULTATEN



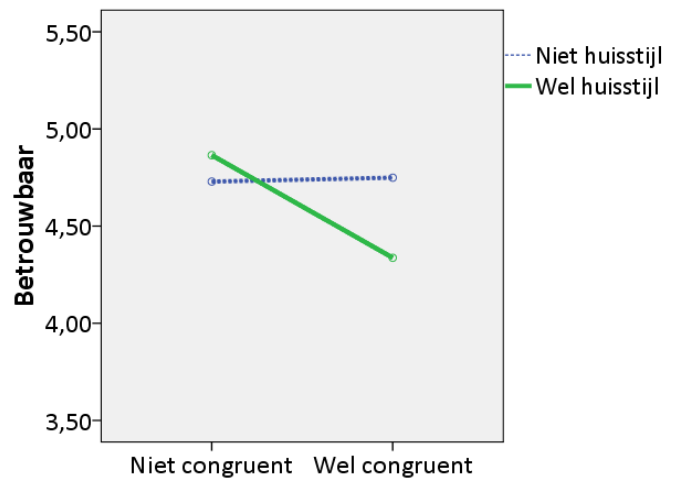
Grafiek 5: interactie-effect congruentie en huisstijl vooruitstrevend organisatie 1



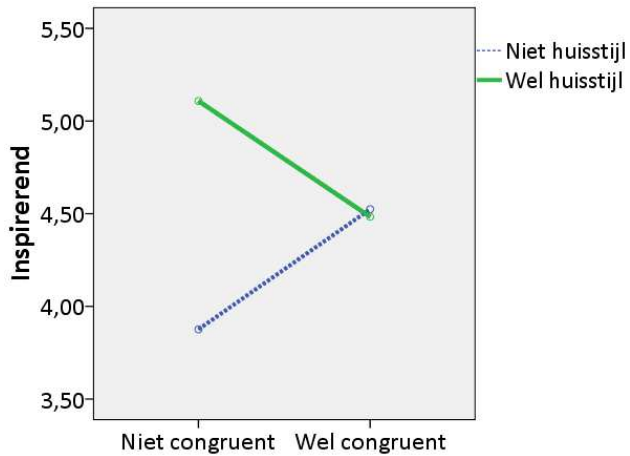
Grafiek 6: interactie-effect congruentie en huisstijl sociaal organisatie 1



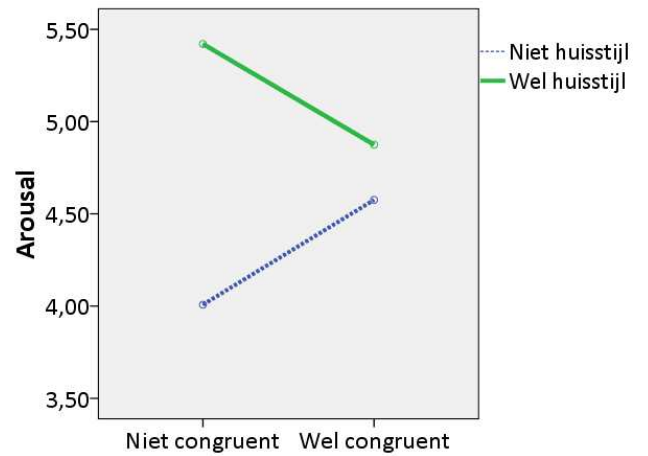
Grafiek 7: interactie-effect congruentie en huisstijl gedurfd organisatie 1



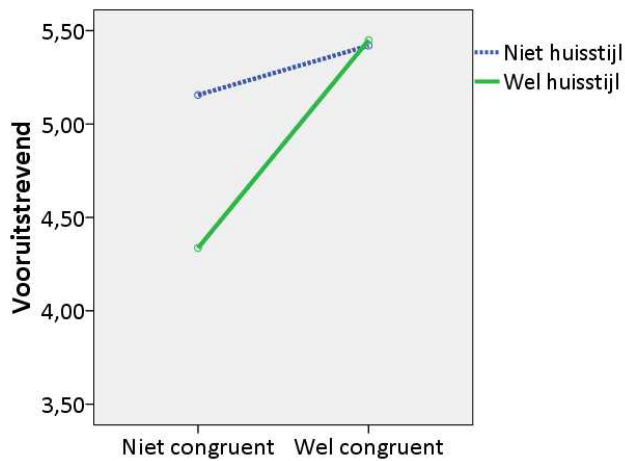
Grafiek 8: interactie-effect congruentie en huisstijl betrouwbaar organisatie 1



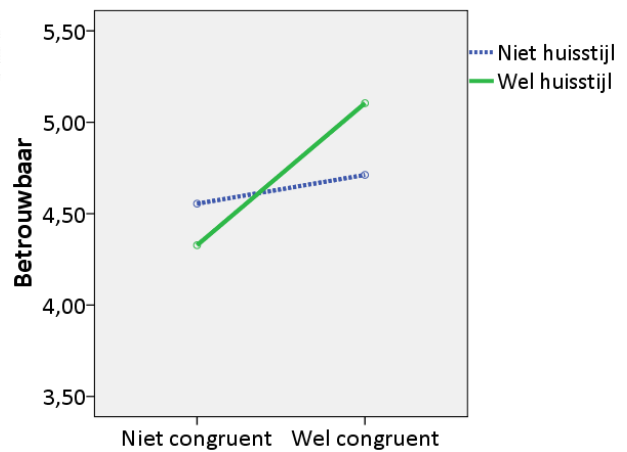
Grafiek 9: interactie-effect congruentie en huisstijl inspirerend organisatie 1



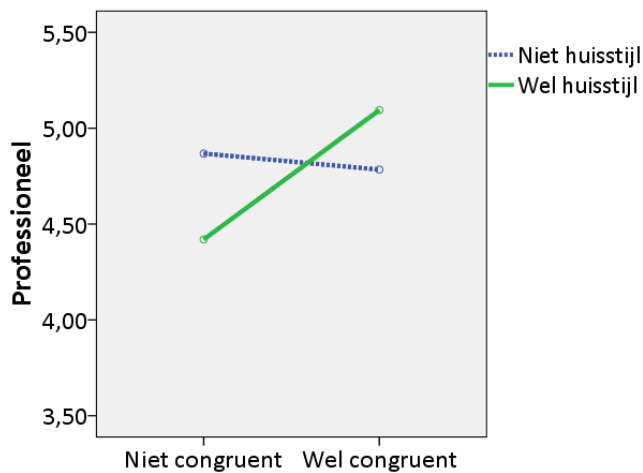
Grafiek 10: interactie-effect congruentie en huisstijl arousal organisatie 1



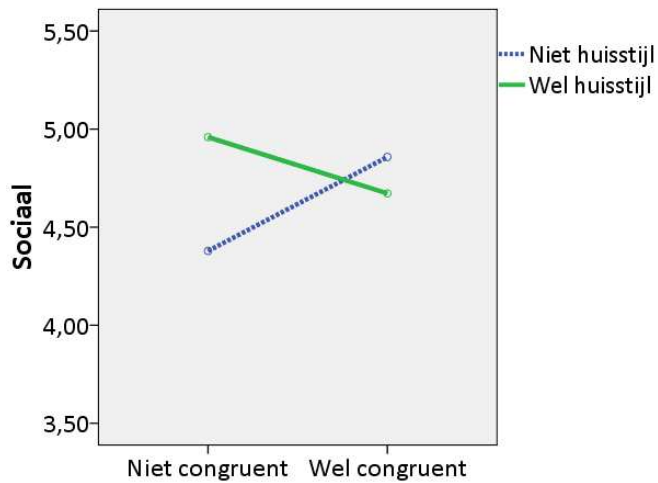
Grafiek 11: interactie-effect congruentie en huisstijl vooruitstrevend organisatie 2



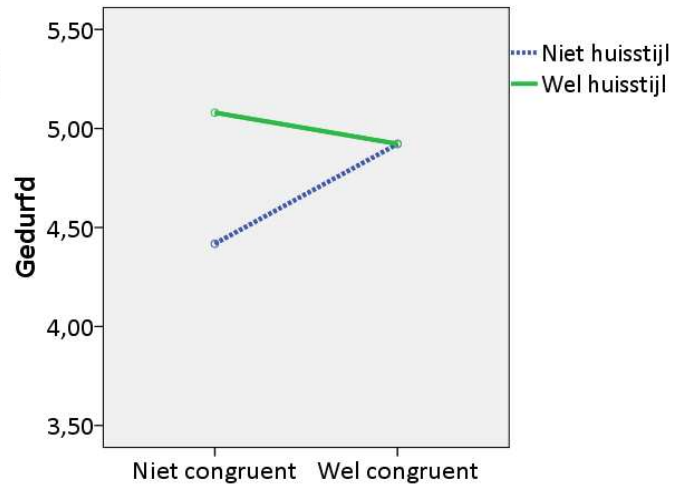
Grafiek 12: interactie-effect congruentie en huisstijl betrouwbaar organisatie 2



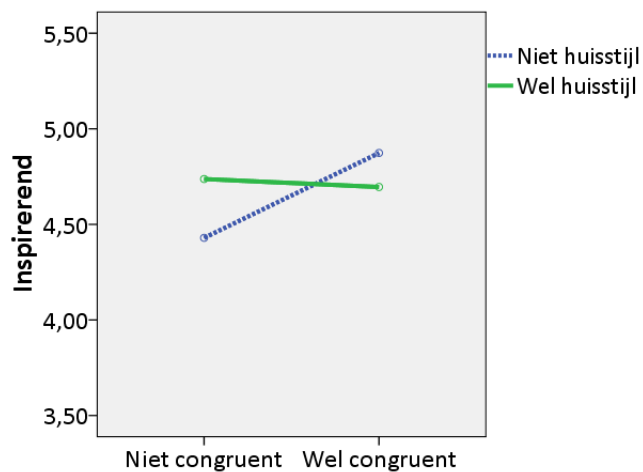
Grafiek 13: interactie-effect congruentie en Huisstijl professioneel organisatie 2



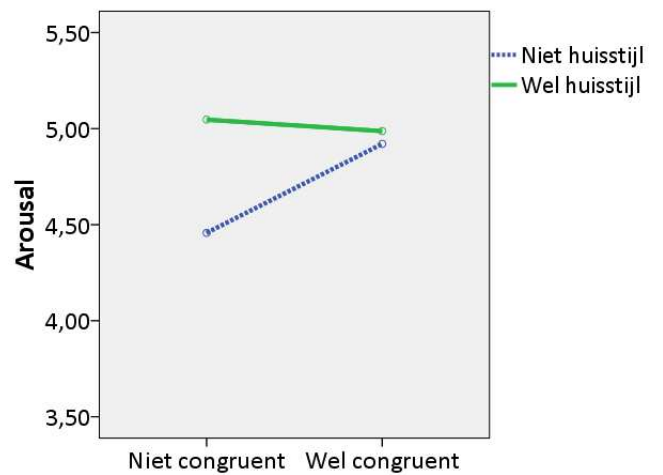
Grafiek 14: interactie-effect congruentie en huisstijl sociaal organisatie 1+ 2



Grafiek 15: interactie-effect congruentie en huisstijl gedurfd organisatie 1+2



Grafiek 16: interactie-effect congruentie en huisstijl inspirerend organisatie 1+ 2



Grafiek 17: interactie-effect congruentie en huisstijl arousal organisatie 1+2