

# De stijl van Den Haag

# Vrede & Recht

---

Een interpretatief onderzoek naar de rol die communicatie speelt bij  
het bevorderen van betrokkenheid gedurende een  
huisstijlverandering.



**Universiteit Utrecht**

Masterscriptie Bestuurs- en Organiseringswetenschap  
Master Communicatie, Beleid en Management

Auteur:	Dave Korringa
Studentnummer:	3823326
Academisch jaar:	2014/2015
Begeleider en beoordelaar:	Dr. P.A.H. Hörmann
Tweede beoordelaar:	Dr. M.H. Winnubst
In samenwerking met:	Gemeente Den Haag

## Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van mijn scriptieonderzoek. Een half jaar tijd en vele uren werk zijn hiermee tot een einde gekomen. Evenals mijn studietijd, die mij via diverse omzwervingen naar de USBO heeft geleid. Als ik terugkijk op deze periode zijn er vele momenten die mij voor altijd zullen bijblijven. Na een 'false start' op de Erasmus Universiteit ben ik op de Universiteit Utrecht terecht gekomen. Hier ben ik een kleine vier jaar geleden begonnen aan de bachelor Communicatie- en Informatiewetenschappen. Deze studie gaf mij niet de uitdaging die ik zocht en zodoende ben ik een speciaal traject gaan volgen. Het traject richtte zich op interculturele communicatie. Binnen dit traject was er ruimte voor vakken die gelinkt werden aan de opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap. Ik ben mij gaan inlezen in de mogelijkheden en ben vervolgens de minor van deze studie gaan volgen. Een gouden zet, zo bleek later. Deze studie zorgde er namelijk voor dat ik aan de toelatingseisen voldeed om aan de master Communicatie, Beleid en Management te beginnen.

Vanaf de start van deze master werden de studenten aangemoedigd na te denken over een mogelijk scriptieonderwerp. Al vrij snel kwam ik tot de conclusie dat ik onderzoek wilde gaan doen rond de thema's draagvlak of weerstand. Deze interesse werd veroorzaakt doordat de voetbalclub waar ik een trouw supporter van ben een probleem heeft juist met deze thema's. Mijn fascinatie werd aangewakkerd door mij in te lezen in de literatuur omtrent deze onderwerpen. Vraag was hoe ik mijn interesse kon vertalen naar een interessant onderzoeksonderwerp?

Uiteindelijk stuitte ik op een artikel dat betrekking had op huisstijlverandering. Een veelomvattend onderwerp waarin de hierboven door mij geambieerde onderwerpen beide terug te vinden zijn. Door een koppeling te maken naar interne communicatie bij huisstijlverandering paste het onderwerp bovendien binnen het domein van mijn master. Precies op het moment dat ik mijn onderzoeksonderwerp had vastgesteld las ik de berichtgeving van de huisstijlverandering bij de gemeente Den Haag. Het Haagse balletje is gaan rollen en mijn scriptie ging van start.

In de afgelopen periode heb ik veel geleerd over huisstijlen, organisatieverandering en over de inzet van communicatie bij organisaties. Ik wil iedereen die aan dit leerproces heeft bijgedragen enorm bedanken. Mijn dank gaat vooral uit naar de directie Communicatie van de gemeente Den Haag die mij de ruimte gaf onderzoek te verrichten binnen de organisatie. Daarnaast wil ik ook de medewerkers van de gemeente die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek bedanken.

Via deze weg wil ik verder mijn scriptiebegeleider Pauline Hörmann bedanken voor haar snelle, nuttige en vooral directe manier van feedback. Een dergelijke manier van werken spreekt mij aan en heeft mij geholpen stappen te maken binnen een proces dat niet altijd even soepel verliep.

Tot slot wil ik mijn ouders en zusje bedanken voor hun steun. Dankzij jullie, en mijn vrienden die zorgden voor de nodige afleiding is dit traject een stuk aangenamer geweest, bedankt!

Dave Korringa  
Utrecht, juni 2015

## Samenvatting

Een huisstijl is een visuele uiting van hetgeen een organisatie is en wil zijn. Een huisstijl is hierdoor medebepalend voor het beeld dat iemand vormt van een organisatie. Gemiddeld past een organisatie zijn huisstijl om de 11 jaar aan (Roos, 2000). Het lijkt dan ook een vanzelfsprekendheid dat er veel ervaring is met het doorvoeren van huisstijlen. In de praktijk blijkt echter dat lang niet alle veranderingen succesvol zijn. Een verandering van huisstijl stuit vaak op een vorm van verzet die zowel binnen als buiten de organisatie kan ontstaan.

Eerdere onderzoeken hebben het belang van communicatie bij huisstijlveranderingen aangetoond. Uit deze onderzoeken die met name gericht zijn op de interne communicatie blijkt dat voor het slagen van een huisstijlverandering communicatie cruciaal is (Krokke, 2011). Communicatie omtrent verandering wordt in de literatuur aangeduid als onzekerheidscommunicatie. Wat hiermee wordt bedoeld is dat communicatie kan worden ingezet als middel om onzekerheid rond de nieuw in te voeren verandering te verkleinen en daarmee ook weerstand te reduceren (DiFonzo & Bordia, 1998). Interne communicatie kan er namelijk voor zorgen dat de weerstand onder het personeel afneemt en dat er een zogenoemde veranderingsbereidheid kan ontstaan, dat er draagvlak wordt gecreëerd (Elving, 2005).

De bestudeerde literatuur richt zich veelal op organisaties uit de private sector. Door in mijn onderzoek een organisatie uit het publieke domein te onderzoeken probeer ik een bescheiden bijdrage te leveren aan de bestaande data. Het onderzoek is afgebakend in die zin dat het zich richt enkel op de interne stakeholders, die frequent in aanraking komen met interne communicatie. Onder interne stakeholders wordt het werkzame personeel, al dan niet geïnstitutionaliseerd of georganiseerd beschouwd (Hooge en Helderma, 2007). Het doel van mijn onderzoek is om voor deze groep stakeholders aan te tonen of zij binnen een organisatie betrokken worden door communicatie bij een huisstijlverandering. De hoofdvraag binnen het onderzoek luidt: *Zorgt communicatie omtrent de huisstijlverandering bij de Gemeente den Haag voor betrokkenheid onder interne stakeholders?* Hierbij ligt de focus op de communicatie over tot en met de implementatie van de huisstijlverandering. In deze fase speelt de informatievoorziening namelijk een belangrijke rol en wordt communicatie veelal ingezet (Bolhuis, 2007).

In het onderzoek wordt de interpretatieve benadering gehanteerd. Zienswijzen en interpretaties van respondenten worden in deze door de onderzoeker verzameld en de data geïnterpreteerd. Dit heeft als voordeel dat achterliggende beweegredenen en zienswijzen van mensen in de resultaten worden meegenomen. Om tot een beantwoording van mijn hoofdvraag te komen is gebruik gemaakt van een tweetal onderzoeksmethoden. Deskresearch in combinatie met semigestructureerde interviews moesten bijdragen aan het in kaart brengen van de communicatie omtrent de huisstijlverandering.

Het antwoord op de hoofdvraag is als volgt: we concluderen dat de communicatie omtrent de huisstijlverandering bij de gemeente Den Haag tot dusverre niet heeft gezorgd voor betrokkenheid onder medewerkers. Van de drie ingezette communicatiemiddelen te weten het intranet, de werkgroepen en het tegelijkertijd aanpassen van de diverse speerpunten is er maar één middel dat door iedere medewerker is ervaren. De berichtgeving via het intranet kan hierdoor

worden gezien als het belangrijkste interne communicatiemiddel, waarbij wel moet worden aangetekend dat de boodschap wisselend is ontvangen. Waar de ondervraagden het wel over eens zijn was de richting van communiceren. Zij geven aan dat er sprake was van eenrichtingsverkeer in de communicatie. De informatie is top-down verzonden en er was geen ruimte om hierop te reageren. Het personeel is op deze manier niet betrokken geweest bij de huisstijl en heeft de informatie als het ware opgelegd gekregen.

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	8
1.1 Aanleiding .....	8
1.2 Beschrijving situatie.....	9
1.3 Probleemstelling .....	9
1.4 Vraagstelling.....	10
1.5 Relevantie .....	10
1.5.1 Maatschappelijke relevantie.....	10
1.5.2 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.6 Leeswijzer .....	11
2. Methoden.....	12
2.1 Positionering in het wetenschappelijke veld .....	12
2.2 Onderzoeksmethoden .....	12
2.2.1 Literatuuronderzoek .....	13
2.2.2 Deskresearch .....	13
2.2.3 Interviews.....	13
2.3 Wetenschappelijk literatuuronderzoek en topiclijst .....	14
2.4 Pretest .....	14
2.5 Respondenten .....	14
2.6 Organisatie van het onderzoek .....	15
2.7 Dataverzameling en- analyse .....	15
2.8 Kwaliteitscriteria.....	16
2.8.1 Rol van de onderzoeker .....	16
2.8.2 Betrouwbaarheid.....	17
2.8.3 Validiteit .....	17
2.8.4 Representativiteit.....	17
3. Literatuuronderzoek .....	19
3.1 Huisstijl.....	19
3.1.1 Begrip 'Huisstijl' .....	19
3.1.2 Huisstijl en identiteit.....	20
3.1.3 Functies van huisstijlen .....	22
3.2 Organisaties en verandering.....	22

3.2.1 Veranderingen binnen organisaties .....	22
3.2.2 Huisstijlverandering.....	24
3.3 Communicatie bij veranderingen in organisaties .....	26
3.3.1 Het belang van communicatie .....	26
3.3.2 Interne communicatie.....	27
3.4 Betrokkenheid door informatievoorziening .....	28
3.4.1 Informatie.....	28
3.4.2 Betrokkenheid .....	30
3.5 Conclusie literatuuronderzoek .....	31
3.5.1 Beantwoording literatuurvraag.....	31
3.5.2 Relevante topics .....	33
4. Empirisch onderzoek .....	34
4.1 De aanleiding voor de huisstijlverandering .....	34
4.1.1 Aanleiding vanuit de gemeente Den Haag.....	34
4.1.2 Ervaren aanleiding door medewerkers.....	35
4.2 De communicatiestrategie .....	36
4.2.1 Communicatiestrategie vanuit Gemeente Den Haag .....	36
4.2.2 Ervaren communicatiestrategie door medewerkers .....	37
4.3 Interne stakeholders .....	39
4.3.1 Verwachtingen vanuit gemeente Den Haag .....	39
4.3.2 Werkelijke reacties van medewerkers .....	40
5. Resultaten .....	42
5.1 Verklaring resultaten.....	42
6. Conclusie .....	44
6.1 Onderzoeksvragen en – antwoorden .....	44
7. Reflectie en discussie.....	48
7.1 Reflectie.....	48
7.2 Suggesties vervolgonderzoek .....	49
Bibliografie .....	51
Bijlagen.....	56

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In mijn scriptie doe ik verslag van onderzoek naar de rol die communicatie inneemt bij veranderingsprocessen binnen organisaties. Het precieze veranderingsproces waarin ik geïnteresseerd ben geraakt is de verandering van de huisstijl van een organisatie en de manier waarop interne communicatie rondom deze verandering al dan niet zorgt voor betrokkenheid onder stakeholders. Een huisstijl is een visuele uiting van hetgeen een organisatie is en wil zijn. De huisstijl is daardoor medebepalend voor het beeld dat iemand vormt van een organisatie. Gemiddeld past een organisatie zijn huisstijl om de 11 jaar aan (Roos, 2000). Dit houdt in dat er op jaarbasis veel huisstijlaanpassingen in Nederland plaatsvinden. Het betekent ook dat iedere werkende mens gedurende zijn loopbaan waarschijnlijk een of meerdere huisstijlveranderingen mee zal maken. Het lijkt dan ook een vanzelfsprekendheid dat er veel ervaring is met het doorvoeren van huisstijlen. In de praktijk blijkt echter dat lang niet alle veranderingen succesvol zijn. Een verandering van de huisstijl stuit vaak op een vorm van verzet die zowel binnen als buiten de organisatie kan ontstaan. Uit de literatuur komt naar voren dat er verschillende factoren van invloed zijn op het al dan niet succesvol doorvoeren van veranderingen bij organisaties. Te denken valt hierbij aan de reden voor de verandering, en ook de consequenties die de verandering met zich meebrengt, of aan de rol van stakeholders bij deze verandering.

Uit onderzoek blijkt dat de informatievoorziening en kennis over de nieuwe huisstijl in belangrijke mate bijdragen aan waardering voor de nieuwe huisstijl (Bolhuis, 2007). Een nieuwe huisstijl kan de veranderingen die een organisatie ondergaat visualiseren. Ook kan een nieuwe huisstijl de organisatie onderscheiden van concurrenten en emotionele reacties oproepen bij mensen (Melewar, Hussey & Srivoravilai, 2005). De emotionele reacties die ontstaan komen veelal voort uit angst. Angst om iets te verliezen waar men aan gehecht is en wat kenmerkend is voor de organisatie zoals die was. Een huisstijl kan daarnaast fungeren als een samenbindend element voor belanghebbenden binnen een organisatie. Voor organisaties die te maken hebben met een huisstijlverandering is het belangrijk om dit op een goede manier aan stakeholders te communiceren (Bolhuis, 2007). Er zal op een open en gerichte manier moeten worden gecommuniceerd en de informatierijkheid van de boodschap is van groot belang. Het zorgt er namelijk voor dat de weerstand onder het personeel afneemt en dat er een zogenoemde veranderingsbereidheid kan ontstaan (Elving, 2005).

Bij het vormen van een huisstijlverandering is communicatie zeer belangrijk. Alles wat een organisatie wil overbrengen, wat zich binnen een organisatie afspeelt of wat een organisatie doet wordt op een zekere manier gecommuniceerd. Communicatie kan binnen dit geheel worden gezien als het totaal van boodschappen afkomstig uit verschillende bronnen of kanalen waarmee de organisatie haar identiteit bekend maakt naar publiek en stakeholders (Gray & Balmer, 1998). Communicatie moet er kortom voor zorgen dat hetgeen waar de organisatie voor staat en voor wil staan wordt uitgedragen. Dit alles heeft tot uiteindelijk doel dat de organisatie zorgt voor een gunstige reputatie bij stakeholders. De gunstige reputatie zal er voor zorgen dat er een hogere mate van betrokkenheid is bij de organisatie

en dat producten en diensten in hogere mate worden afgenomen (Balmer, 1995: van Riel, 1995).

In de praktijk blijkt dat organisaties vaak geen duidelijk idee hebben van de manier waarop communicatie kan worden ingezet bij huisstijlveranderingen. Medewerkers maar ook belanghebbenden of in het geval van bijvoorbeeld een grote gemeente, de inwoners willen op de hoogte gehouden worden van dat wat er gaande is. Veel organisaties gaan er vanuit dat een grootschalige lancering van de nieuwe huisstijl een succesvol communicatiemiddel is, dit blijkt echter anders in elkaar te zitten. In werkelijkheid blijkt dat informatievoorziening, kennis en communicatie over de gang van zaken zorgen voor een geslaagd communicatieproces omtrent huisstijlverandering. Bolhuis (2007) stelt dat dit uiteindelijk ook zal resulteren in een hogere mate van betrokkenheid met de nieuwe huisstijl en de organisatie.

## 1.2 Beschrijving situatie

In mijn scriptie wil ik onderzoeken op welke manier interne communicatie omtrent een huisstijlverandering zorgt voor betrokkenheid van stakeholders bij de gemeente Den Haag. Daarbij ligt de focus op de communicatie tot en met de implementatie van de huisstijlverandering. In deze fase speelt de informatievoorziening een belangrijke rol en wordt communicatie daartoe ingezet (Bolhuis, 2007). Ik richt me daarbij op de interne stakeholders. Onder interne stakeholders wordt verstaan het werkzame personeel, al dan niet geïnstitutionaliseerd of georganiseerd (Hooge en Helderman, 2007).

Ik wil dit specifiek bij de gemeente Den Haag onderzoeken omdat deze de huisstijl zeer recent heeft geïmplementeerd en zodoende nog midden in het veranderingsproces zit. Het vraagstuk is actueel en de manier van communiceren is actueel en bekend bij de stakeholders. Den Haag is de internationale stad van de vrede en het recht. Een moderne metropool met een rijke geschiedenis en een veelzijdige bevolking. Dit is terug te zien in de vanaf 2014 geïntroduceerde nieuwe huisstijl: De stijl van Den Haag. Een belangrijk element binnen deze nieuwe huisstijl is het logo dat bestaat uit een gestileerde versie van het stadswapen. De nieuwe huisstijl vervangt de huisstijl met de vliegende ooievaar, die ruim 20 jaar in gebruik is geweest (Den Haag, 2015).

## 1.3 Probleemstelling

Eerdere onderzoeken hebben het belang van communicatie bij huisstijlveranderingen aangetoond. Uit deze onderzoeken die met name gericht zijn op de interne communicatie blijkt dat voor het slagen van een huisstijlverandering communicatie cruciaal is (Krokke, 2011). De eerdere onderzoeken waren met name gericht op de private sector. Door in mijn onderzoek een organisatie uit het publieke domein te onderzoeken probeer ik een bescheiden bijdrage te leveren aan de bestaande data. In het publieke domein en zeker ook bij grote gemeenten zijn er vele factoren waar men bij communicatie rondom veranderingen rekening mee moet houden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan politieke, organisatorische en maatschappelijke belangen die van invloed kunnen zijn op de manier van communiceren.



## 1.4 Vraagstelling

Naar aanleiding van de inleiding van mijn onderzoek, het beschrijven van de situatie bij de gemeente Den Haag en het uiteenzetten van de probleemstelling ben ik tot de volgende hoofdvraag gekomen.

*Zorgt communicatie omtrent de huisstijlverandering bij de Gemeente den Haag voor betrokkenheid onder interne stakeholders?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden hebben we een vijftal deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen hebben elk een specifieke functie binnen het onderzoek. Deelvraag 1 is de centrale vraag binnen het literatuuronderzoek. Het beantwoorden van deze vraag draagt bij aan een gedegen structuur binnen het literatuuronderzoek en zorgt voor de wetenschappelijke basis van mijn onderzoek. Deelvragen 2 en 3 dienen voor een weloverwogen contextbeschrijving in mijn onderzoek. Deze vragen tracht ik te beantwoorden met behulp van deskresearch. Vervolgens kunnen de antwoorden worden aangescherpt met informatie die uit de interviews wordt verkregen. Deelvragen 3 en 4 leveren een inzicht in hoe de directie communicatie en de medewerkers van de gemeente Den Haag communicatie rondom de huisstijlverandering hebben ervaren. Deze vragen zorgen voor verdieping en helpen mij een duidelijk inzicht te geven bij het beeld dat er leeft binnen de gemeente Den Haag omtrent de communicatie bij de huisstijlverandering. De geformuleerde deelvragen zijn:

- 1. Welke rol kan communicatie spelen bij het betrekken van interne stakeholders bij een huisstijlverandering?*
- 2. Welke reden(en) waren er voor de huisstijlverandering bij gemeente Den Haag?*
- 3. Hoe is de nieuwe huisstijl: De stijl van Den Haag tot stand gekomen?*
- 4. Hoe is interne communicatie ingezet om medewerkers op de hoogte te brengen van de huisstijlverandering? (voor verandering)*
- 5. Hebben medewerkers zich betrokken gevoeld door de manier van communiceren tijdens de huisstijlverandering? (tijdens verandering)*

## 1.5 Relevantie

### 1.5.1 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is tweeledig. Het geeft een inzicht in op welke manier communicatie rondom een huisstijlverandering bij een grote publieke organisatie leidt tot betrokkenheid onder interne stakeholders. Door onderzoek bij de gemeente Den Haag te verrichten verkrijgt deze gemeente een specifiek toegespitst onderzoek naar de manier van communiceren over tot en met de implementatie van de huisstijlverandering. Dit kan door andere gemeenten of andere organisaties worden gebruikt als leidraad bij het maken van keuzes in vergelijkbare trajecten. Daarnaast kan het door de gemeente Den Haag worden gebruikt als evaluatiedocument voor de gevoerde communicatiestrategie.

### 1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Over communicatie en huisstijlveranderingen zijn door de jaren heen al diverse onderzoeken verschenen. Enkele daarvan hadden net als mijn onderzoek een

specifieke invalshoek die gericht is op interne communicatie. In mijn onderzoek wil ik het verband tussen interne communicatie en betrokkenheid onder stakeholders exploreren. Het onderzoeksveld omtrent huisstijlen bestaat uit drie niveaus, het strategische, het operationele en het ontwerpniveau (Van den Bosch, De Jong & Elving, 2004). Het strategische niveau heeft betrekking op het beeld dat de organisatie wil uitstralen. De huisstijl kan de identiteit zichtbaar maken en zorgen voor een onderscheid ten opzichte van de concurrenten (Bolhuis, 2007). Het operationele niveau gaat om het introduceren en het onderhouden van de nieuwe huisstijl. Het ontwerpniveau richt zich puur op de functionaliteit en de samenhang tussen de verschillende elementen (van den Bosch, e.a., 2004). In mijn onderzoek zal de focus liggen op het operationele niveau van de huisstijlen. Deze keuze is gebaseerd op het feit dat het operationele niveau verbonden is met de interne communicatie naar stakeholders. Tevens zorgt het voor een heldere afbakening in mijn onderzoeksontwerp.

## 1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal er aandacht zijn voor de methode van onderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de literatuurstudie van mijn onderzoek uiteengezet. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van het empirisch onderzoek te vinden. In hoofdstuk 5 zullen de resultaten uit het literatuuronderzoek worden gekoppeld aan de resultaten uit het empirisch onderzoek. Welke data vallen op en hoe kunnen de resultaten worden verklaard. Tot slot toont hoofdstuk 6 de conclusie van het onderzoek en is in hoofdstuk 7 ruimte voor een kritische reflectie ten aanzien van het gevoerde onderzoek.

## 2. Methoden

In dit hoofdstuk worden de methoden van onderzoek uiteengezet. We hebben gekozen voor kwalitatief onderzoek. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van een literatuurstudie aangevuld met semigestructureerde interviews. Verder zal er in dit hoofdstuk worden ingegaan op de respondenten, de organisatie en de kwaliteitscriteria van mijn onderzoek.

### 2.1 Positionering in het wetenschappelijke veld

In mijn onderzoek zijn het meten van sociale eigenschappen en menselijk gedrag van groot belang en ik wil mij dan ook richten op een methode waarin deze aan bod komen. Interpretatief onderzoek biedt hierin een uitkomst. In dergelijk onderzoek richt de vraagstelling zich op de manier waarop mensen betekenis geven aan de sociale omgeving, hoe zij deze interpreteren en hoe zij zich op basis van deze interpretaties gedragen. Het gaat hier om het proces dat mensen bewandelen als zij betekenis geven aan gebeurtenissen die zij ervaren (Weick, 1995). Sociale eigenschappen worden in deze gezien als een uitkomst van interacties tussen individuen. De beleving van mensen kan worden gezien als het centrale element binnen deze visie, en zal ook centraal staan in mijn onderzoek (Bryman, 2008). Het onderzoek is kwalitatief van aard. Bij de kwalitatieve methode van onderzoek probeert de onderzoeker de werkelijkheid in begrippen te vatten. Dit wordt gedaan door het maken van een onderzoek naar regels, patronen en structuren (Babbie, 2004). Kwalitatief onderzoek kan in veel gevallen worden gezien als exploratief onderzoek. Er is weinig kennis aanwezig omtrent het onderzoeksonderwerp of de problematiek is complex van aard (Baarda et al., 2001).

De focus van mijn onderzoek zal liggen op de interpretaties en betekenisgeving van de respondenten. Het gaat er hierbij om welk beeld zij hebben of geven aan de communicatie van de gemeente Den Haag omtrent de huisstijlverandering. De interpretatieve methode heeft hierin het voordeel dat de onderzoeker het onderwerp vanuit het perspectief van de ondervraagden leert kennen. Uiteindelijk zal dit helpen met het vormen en verklaren van de verkregen informatie. Gevoelens en gedachtepatronen van de medewerkers zullen centraal staan in dit onderzoek (Boeije, 2005). Na afronding zal de verkregen informatie door de onderzoeker worden geïnterpreteerd. De onderzoeker maakt hiermee een koppeling naar de vraagstelling en de vooraf bestudeerde literatuur.

Er zijn vele manieren om onderzoek te doen naar huisstijlveranderingen. Dit kan vanuit drie verschillende invalshoeken, namelijk de huisstijl als door een onderzoeker vast te stellen eigenschappen, als eigenschappen die intern worden waargenomen, en de identificatie van belanghebbenden met hun organisatie (van Rekom, 1999). In het te voeren onderzoek zal de focus liggen op de belanghebbenden, maar zullen de andere invalshoeken niet per definitie worden uitgesloten. Indien er door de onderzoeker belangrijke inzichten worden waargenomen zullen deze worden meegenomen in het onderzoek.

### 2.2 Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van wetenschappelijk literatuuronderzoek, deskresearch en semigestructureerde interviews. De exacte uitvoering zal in de

volgende paragrafen besproken worden. Verder zal er aandacht zijn voor de onderzochte organisatie en de daarbij behorende respondenten.

### **2.2.1 Literatuuronderzoek**

Door gebruik te maken van deskresearch zal ik mijn literatuuronderzoek opstellen. Het onderzoek vanachter het bureau zal bijdragen aan het verzamelen en analyseren van bestaande gegevens (van Zee & Westerkamp, 2003). Het raadplegen van bestaande literatuur, websites en andere bronnen zal hiervoor worden gebruikt. In eerste instantie is er gebruik gemaakt van Google Scholar. Met behulp van het zogenoemde sneeuwbal effect wordt de hoeveelheid verzamelde artikelen met betrekking tot mijn onderwerp steeds groter. Een sneeuwbal effect is de benaming voor een situatie waarin een gebeurtenis zichzelf steeds verder versterkt, te vergelijken met een sneeuwbal die bij het bergafwaarts rollen steeds groter wordt en steeds sneller naar beneden rolt. De sneeuwbal waar ik gebruik van maak zijn de literatuurlijsten die vermeld staan onder gelezen artikelen. Deze geven een inzicht in relevante en verbonden artikelen. Uiteindelijk zal mijn literatuurstudie zorgen voor een gedegen kader omtrent huisstijlen, organisatieveranderingen, communicatie rondom organisatieveranderingen en betrokkenheid door informatievoorziening.

### **2.2.2 Deskresearch**

Naast de literatuurstudie maak ik gebruik van deskresearch om mijn resultaten te verkrijgen. Deskresearch dient als basis voor het beantwoorden van de eerste 2 deelvragen. Er is veel geschreven over de beweegredenen van de huisstijlverandering bij de gemeente Den Haag. Door mij hier in te verdiepen ontwikkel ik voor mezelf een inhoudelijke basis bij het voeren van mijn interviews. De resultaten die naar voren komen uit de deskresearch met betrekking tot de huisstijlverandering bij de gemeente Den Haag zal ik koppelen aan de empirische resultaten van mijn onderzoek.

### **2.2.3 Interviews**

Er zijn verscheidene kwalitatieve methoden beschikbaar. Uiteindelijk is mijn keuze gevallen op het voeren van semigestructureerde interviews. Deze vorm van interviewen behandelt een serie van open vragen die aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst zijn geformuleerd. De interviews zijn enerzijds gestructureerd omdat de topics zijn opgesteld aan de hand van bestaande literatuur. Anderzijds is er het ongestructureerde karakter omdat er naast de vooraf vastgestelde topics spelingsruimte is omtrent de onderwerpen die ter sprake komen (Miles & Huberman, 1994). Om sturing van de interviewer te voorkomen kan de volgorde van de vraagstelling verschillen. Op deze manier kan er exploratief te werk worden gegaan en komen in elk interview dezelfde onderwerpen aan bod. Bryman (2008) vult hieraan toe dat de onderwerpen vaak vrij algemeen zijn. De onderzoeker heeft zo de mogelijkheid om dieper in te gaan op relevante onderwerpen die in het gesprek naar voren komen. De mogelijkheid om vervolgvragen te stellen zorgt hiermee voor een duidelijker beeld van de situatie. Daarnaast is het een effectieve manier om de validiteit van het onderzoek te vergroten.

## 2.3 Wetenschappelijk literatuuronderzoek en topiclijst

De topics zijn opgesteld aan de hand van gedegen literatuuronderzoek (zie hoofdstuk 3). Daaruit komen een drietal onderwerpen naar voren die van cruciaal belang zijn bij interne communicatie. Ten eerste is er de communicatiestrategie (Van Ruler, 1998). Deze maakt onderscheid tussen communicatiestrategieën waarbij het hanteren van tweerichtingsverkeer en het wel of niet bewust beïnvloeden van de doelgroepen de criteria zijn. Hier komen uiteindelijk een viertal strategieën uit naar voren. Te weten informering, overreding, dialogisering en formering. Uiteindelijk zal er een gehanteerde strategie naar voren komen. Het tweede element is de informatierijkheid. Informatierijkheid is de mate waarin informatie relevant, toegankelijk, begrijpelijk, duidelijk, beschikbaar, volledig en tijdig is (Stoter, 1997). Ten derde is er de motiverende informatie (De Wit et al., 1996). Motiverende informatie kan gezien worden als informatie die een positief werkklimaat bevordert. Het zorgt voor een 'wij-gevoel' en geeft professionele erkenning. Stakeholders gebruiken deze informatie om inspanningen in een breder perspectief te plaatsen. De vijf doelen van motiverende communicatie zijn:

- Stakeholders zien de relevantie van de organisatiedoelen in.
- Stakeholders krijgen feedback op hun prestaties.
- Stakeholders kennen de prestaties van de organisatie.
- Stakeholders identificeren zich met de organisatie (wij-gevoel).
- Stakeholders voelen zich betrokken bij de organisatie.

In mijn topiclijst zal ik mij beperken tot het eerste doel en de laatste twee doelen van motiverende communicatie. De overige doelen van motiverende communicatie zijn in het kader van mijn onderzoek en de vorming van mijn topiclijst niet relevant, mijn onderzoek gaat namelijk niet om de prestaties van interne stakeholders of de organisatie.

## 2.4 Pretest

Voorafgaand aan het onderzoek is de gehanteerde topiclijst getest om eventuele problemen en onduidelijkheden op te sporen en uit te wissen. Dit heeft uiteindelijk niet geleid tot grote aanpassingen in de samenstelling van de lijst. Wel zijn er enkele vragen gespecificeerd of aangepast. Dit waren met name de vragen die gericht waren op de reacties van interne medewerkers, die heb ik nader gespecificeerd. Enerzijds is er de keuze voor emotionele reacties of weerstand, en anderzijds zijn er vragen die ingaan op de betrokkenheid. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de topiclijsten zoals die zijn bijgevoegd als bijlagen 1 en 2.

## 2.5 Respondenten

De projectleider van de gemeente Den Haag en het bureau dat de huisstijlverandering heeft geïmplementeerd zijn direct benaderd om mee te werken aan mijn onderzoek. De overige respondenten zijn via de sneeuwbal methode verkregen (Boeije, 2005). Ik heb proefpersonen na afloop van interviews gevraagd om mij door te verwijzen naar collega's op verschillende afdelingen. Deze manier van werken heeft als resultaat dat medewerkers eerder bereid zijn mee te werken aan een onderzoek. Deze methode leverde voldoende variatie op in participanten. Diversiteit onder participanten op basis van werkzaamheden en denkbeelden levert

een belangrijke bijdrage aan de onderzoeksresultaten (Bryman, 2008). Het zorgt er namelijk voor dat het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken en afdelingen wordt belicht. Daarbij moet worden aangemerkt dat de respondenten kennis moeten hebben van de vorige huisstijl. Als selectiecriteria heb ik om deze reden een minimaal dienstverband van 2 jaar ingesteld. Verder speelt het inschattingsvermogen van de interviewer een belangrijke rol binnen de interviews (Schuman & Kalton, 1985). Wat hiermee wordt bedoeld is dat de interviewer dient in te schatten of de door een respondent gegeven antwoorden representatief zijn voor het onderzoek. Zeker gezien het aantal respondenten is het inschattingsvermogen van de respondenten door de interviewer van groot belang. Afwijkende resultaten hebben bij een kleine sampling namelijk een grote invloed op de resultaten. Tot slot is er door de explorerende aard van het onderzoek en het kleine aantal respondenten onvoldoende basis om de resultaten te generaliseren (Saunders et al., 2012).

Door het voorkomen van een interviewer bias zal de interne betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten (van den Bunt & Nencel, 2011). De interviewer dient neutraal te blijven en mag geen invloed uitoefenen op de mening van de geïnterviewde. Het interview staat hoofdzakelijk in het teken van informatie verschaffen van de respondenten. Er zal hierbij ook gelet worden op andere indicatoren die iets over de respondent kunnen vertellen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de lichaamstaal. Door dergelijke aspecten mee te nemen zorgen semigestructureerde interviews voor voordelen ten opzichte van enquêtes.

## 2.6 Organisatie van het onderzoek

De gemeente Den Haag is de organisatie die centraal staat binnen het onderzoek. Bij deze organisatie zijn in totaal 20 interviews afgenomen. Verder was er 1 interview met het bureau dat de huisstijl heeft ontworpen. De interviews die bij de gemeente zijn afgenomen bestaan uit 19 interviews met interne stakeholders en 1 interview met de projectleider van de huisstijlverandering. De semigestructureerde interviews met de projectleider bij de gemeente Den Haag en het bureau dat de huisstijlverandering heeft ontworpen verschillen van de interviews van de medewerkers. De eerstgenoemde zijn erop gericht een beeld te schetsen vanuit het oogpunt van de gemeente. De overige interviews richten zich op de ervaringen van de medewerkers. Zoals gezegd werden de interviews op basis van beschikbaarheid afgenomen. De interviews vonden allen op locatie plaats. Door het afnemen van interviews op locatie kan de interviewer het beste inschatten of een respondent representatief is voor de resultaten (Schuman & Kalton, 1985).

## 2.7 Dataverzameling en analyse

Alle interviews zijn afgenomen op het gemeentehuis van Den Haag. Er is daarbij gekozen om de interviews af te nemen in besloten ruimtes. Dit heeft als voordeel dat er zo min mogelijk afleidende factoren zijn bij de interviews. De interviews zijn, met uitzondering van het interview met de projectleider, allen opgenomen in een tijdsbestek van twee weken. De periode waarin de interviews hebben plaatsgevonden varieert zodoende van begin tot midden mei. Dit was een belangrijke eis gezien het feit dat de huisstijlimplementatie bij de gemeente Den Haag nog in volle gang is. Er kan elke dag nieuwe informatie worden gecommuniceerd en dit zal mogelijk van invloed zijn op mijn resultaten. Binnen de

interviews is getracht de gehanteerde volgorde van vragen zoveel mogelijk te volgen. Indien respondenten erg van deze lijn afweken werd er door de onderzoeker met hen meebewogen. Het natuurlijke verloop van gesprekken gaf hierin de doorslag. Als er zich binnen de gesprekken onduidelijkheden voordeden werd er gekozen voor een andere formulering of toelichting.

Na het afronden van de interviews is gestart met de data-analyse. Deze analyse is opgebouwd uit drie verschillende fasen. De eerste fase stond in het teken van open codering. De uitgewerkte data is in deze fase onderverdeeld in verschillende groepen. Groepen die gevormd worden op basis van relevante informatie die in de interviews naar voren komt. Vervolgens is er een code opgehangen aan de relevante fragmenten. Uiteindelijk heeft dit als doel dat codes onderling vergeleken kunnen worden. Gegevens worden op deze manier geordend en zijn eenvoudig te gebruiken. In de tweede fase vindt de axiale codering plaats. Hierin wordt de betekenis van de data achterhaald. De belangrijkste begrippen worden omschreven en onderbouwd met voorbeelden. Na afronding van het axiaal codering start het selectief coderen. In de laatste fase van het coderen wordt er structuur aangebracht in de eerder opgedeelde data. Er wordt getracht categorieën te integreren en onderlinge verbanden aan te tonen (Boeijs, 2005).

Doordat de gevoerde interviews een vastgestelde structuur hadden werd het analyseren en opdelen van data vereenvoudigd. Dit werd veroorzaakt door de vooraf onderzochte topics. Door te kijken naar onderlinge relaties en samenhang was de verkregen data al grotendeels geordend. De antwoorden die werden gegeven kwamen daarnaast in grote mate overeen en dit hielp bij het interpreteren, het integreren en het leggen van onderlinge verbanden.

## 2.8 Kwaliteitscriteria

In dit onderdeel zullen de kwaliteitscriteria van mijn onderzoek worden besproken. Hieronder vallen de rol van de onderzoeker, de betrouwbaarheid, de validiteit en de representiviteit.

### 2.8.1 Rol van de onderzoeker

Bij aanvang van de interviews is er door de onderzoeker vermeld dat het scriptieonderzoek voor de Universiteit Utrecht werd uitgevoerd. De respondenten waren zo op de hoogte van de achtergrond van mijn onderzoek. De enige relatie tussen respondenten en onderzoeker was de onderzoekrelatie. Er is van weerszijden geen belang van een persoonlijke relatie en dit leverde een gewenste afstand op. De respondenten is, om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen, beloofd dat zij geanonimiseerd in het onderzoek worden opgenomen.

De gepaste afstand was vereist met het oog op het verloop van mijn onderzoek. Bij het interpreteren van de resultaten worden interpretaties namelijk gevormd door je referentiekader (Martin, 2002). Als onderzoeker heb je gedurende je leven een eigen kijk op de werkelijkheid ontwikkeld. Deze blik zul je toepassen op de antwoorden die respondenten geven. Door als het ware 'een eigen bril' vormt de onderzoeker de resultaten (Yanow, 1996). Gedurende het onderzoek werd het voor mij duidelijk dat het niet eenvoudig is dingen los te zien van een groter geheel. Naarmate de interviews vorderde en er veelvuldig dezelfde antwoorden werden gegeven is het lastig geen verwachtingen te ontwikkelen. Door verwachtingen te



hebben volgt er mogelijk sturing, dit is zoveel mogelijk vermeden door een objectief houding aan te nemen.

### **2.8.2 Betrouwbaarheid**

Betrouwbaarheid richt zich op eventuele beïnvloeding van het onderzoek door toevallige of onsystematische fouten. Door het onderzoek op een juiste manier te verantwoorden kan gecontroleerd worden of er vertrouwen bestaat omtrent de in het onderzoek gedane uitkomsten (Boeije, 2005). De eis van betrouwbaarheid betekent dat je moet kunnen verwachten dat als de meting zou worden herhaald, (grotendeels) dezelfde uitkomsten worden verkregen. Om de betrouwbaarheid te garanderen is er bij de interviews gekozen voor een relatief grote groep stakeholders. Afwijkende resultaten van een enkele stakeholder komen zo eerder naar voren. De interviews zullen verder van te voren worden getest en geëvalueerd. Eveneens zullen invloeden uit de interviews met de projectleider van de gemeente Den Haag en het bureau dat de huisstijlverandering heeft geïmplementeerd worden meegenomen in het aanscherpen van mijn topiclijst. Daarnaast levert het sneeuwbaaleffect in mijn literatuurstudie een gedegen onderzoeksbasis. Een onderzoeksbasis die ook geldt voor het beantwoorden van deelvragen 1 en 2. Om de betrouwbaarheid binnen kwalitatief onderzoek te garanderen moeten gegevens controleerbaar zijn. Om de betrouwbaarheid van mijn onderzoek te vergroten heb ik er om deze reden voor gekozen de interviews systematisch te coderen. De stappen in het proces zijn zo stuk voor stuk te achterhalen.

### **2.8.3 Validiteit**

De validiteit is het centrale kenmerk van een goed meetinstrument. Een meetinstrument is valide als het meet wat het wordt geacht te meten (Boeije, 2005). Door in mijn topiclijst uit te gaan van een drietal elementen, met een grote onderlinge samenhang, die tevens allen gericht zijn op interne communicatie bij organisatieverandering voldoet mijn onderzoek aan deze eis. Door eerst te onderzoeken welke communicatiestrategie (Van Ruler, 1998) er is gehanteerd, vervolgens de informatierijkheid (Stoter, 1997) te ondervragen en tot slot in te gaan op de motiverende informatie (De Wit et al., 1996) zal er geleidelijk naar antwoorden op mijn hoofd- en deelvragen worden toegewerkt. Verder zorgt de mogelijkheid om vervolgvragen te stellen in de semigestructureerde interviews voor meer diepgang en biedt het de mogelijkheid om op interessante vraagstukken door te gaan. Het zorgt voor een duidelijker beeld van de situatie. Daarnaast is het een effectieve manier om de validiteit van het onderzoek te vergroten.

### **2.8.4 Representativiteit**

De representativiteit van mijn onderzoek wordt versterkt door de deskresearch die zal bijdragen aan het verzamelen en analyseren van bestaande gegevens (van Zee & Westerkamp, 2003). Het inschattingsvermogen van de interviewer is van groot belang voor de representativiteit (Schuman & Kalton, 1985). Gezien het aantal respondenten is het van belang dat de ondervraagden representatief zijn voor het onderzoek. Wat hiermee wordt bedoeld is dat de interviewer dient in te schatten of de door een respondent gegeven antwoorden representatief zijn voor het onderzoek. Afwijkende resultaten hebben bij een kleine sampling namelijk een grote invloed op de resultaten. Uiteindelijk zal het beantwoorden van de verschillende



deelvragen leiden tot een gefundeerde conclusie en beantwoording op de hoofdvraag. Tot slot is er door de explorerende aard van het onderzoek en het kleine aantal respondenten onvoldoende basis om de resultaten te generaliseren (Saunders et al., 2012).

## 3. Literatuuronderzoek

Middels literatuuronderzoek stel ik een theoretisch kader op dat de basis vormt van mijn onderzoek. In paragraaf 3.1 zal het begrip huisstijl worden bestudeerd: wat houdt dit precies in en welk doel dienen huisstijlen voor organisaties? Daarna zal in paragraaf 3.2 de link gelegd worden naar organisatieveranderingen om dit vervolgens te specificeren tot huisstijlverandering. De organisatie verandert en er zit een bepaalde oorzaak achter deze verandering. Hoe er over deze verandering wordt gecommuniceerd is van groot belang. Hier wordt in paragraaf 3.3 dan ook uitvoerig bij stilgestaan. Communicatie zorgt voor de verspreiding van informatie. Stakeholders willen op de hoogte worden gehouden wat er gaande is binnen de organisatie en weten hoe de zaken er voor staan. Paragraaf 3.4 zal zich richten op de betrokkenheid door informatievoorziening.

Deelvraag 1 is de centrale vraag binnen het literatuuronderzoek. Aan het einde van dit hoofdstuk zal ik met een antwoord op deze vraag komen. De vraag is als volgt: *Welke rol kan communicatie spelen bij het betrekken van interne stakeholders bij een huisstijlverandering?*

### 3.1 Huisstijl

#### 3.1.1 Begrip 'Huisstijl'

De wetenschappelijke literatuur met betrekking tot huisstijlen is erg omvangrijk en divers. Om tot een geschikte definitie te komen die in mijn onderzoek zal worden gehanteerd zet ik enkele definities tegen elkaar af. Stol (1995) definieert huisstijl als:

*Een huisstijl kan worden gezien als de aard en het geheel van de visuele presentatie van een onderneming, zoals naamcode, bedrijfssymbool, opmaak, lettersoort en eventueel kleur van het verspreide drukwerk en van opschriften (p. 22).*

Centraal in deze visie staat de visuele presentatie die door de organisatie naar buiten toe wordt uitgedragen. De huisstijl kan in deze worden gezien als een instrument dat de organisatie naar buiten toe tot uitdrukking brengt.

Een tweede omschrijving van het begrip huisstijl komt van Laros en Bal (2003). Zij stellen in hun boek *Huisstijlonderzoek: op weg naar een nieuwe huisstijl*, dat de huisstijl van een organisatie kan worden gezien als een instrument dat doelstellingen enerzijds uitwerkt en anderzijds naar buiten toe uitdraagt. Verder wordt er in het boek een onderscheid gemaakt tussen de enge en brede zin van het begrip huisstijl. In de enge zin van het woord staat huisstijl enkel voor de visuele presentatie van de organisatie, in de brede zin gaat het in het boek over de 'stijl van het huis'. Door het opsplitsen van de huisstijl in enge en brede zin komt er een tweedeling in het begrip naar voren. De definitie van huisstijl in de brede zin gaat verder door te stellen dat een huisstijl zorgt voor een herkenbaar beeld van de organisatie dat naar buiten toe wordt gerepresenteerd. Het toont hoe de organisatie wil worden gezien in de omgeving waarin het werkzaam is. Ook binnen de organisatie zelf geeft de huisstijl een duidelijk signaal af, wat willen wij zijn en wat willen we uitdragen. Het personeel en de stakeholders komen zo in aanraking met

de huisstijl. De huisstijl draagt bij aan de herkenbaarheid en zorgt voor een onderscheid ten opzichte van andere organisaties.

De genoemde definities hebben een zekere mate van overlap en ook in een derde omschrijving is er een overlap zichtbaar. In deze derde visie wordt de huisstijl van een organisatie gezien als een visuele presentatie van een organisatie. Voorbeelden van huisstijlelementen zijn logo, kleur, lettertypes, fotografie, illustraties, opmaak, tekens en symbolen (Van den Bosch, 2005). Van den Bosch stelt verder dat een huisstijl veel meer kan verwezenlijken dan enkel een visuele presentatie van de organisatie geven. In het paragraaf functies van huisstijlen zal ik hier verder op inzoomen daar waar het voor ons interessant is. Voor de begripsvorming in dit onderzoek is dit echter niet van wezenlijk belang.

In mijn begripsvorming wil ik mij aansluiten bij de kern die in alle drie de omschrijvingen naar voren komt. Daarbij ligt de focus op dat wat een huisstijl *is* en niet op wat het *doet*. De volgende definitie zal gedurende mijn onderzoek worden gehanteerd:

*Een huisstijl is een visuele uiting van hetgeen een organisatie is en wil zijn. De huisstijl is daardoor medebepalend voor het beeld dat iemand vormt van een organisatie.*

### **3.1.2 Huisstijl en identiteit**

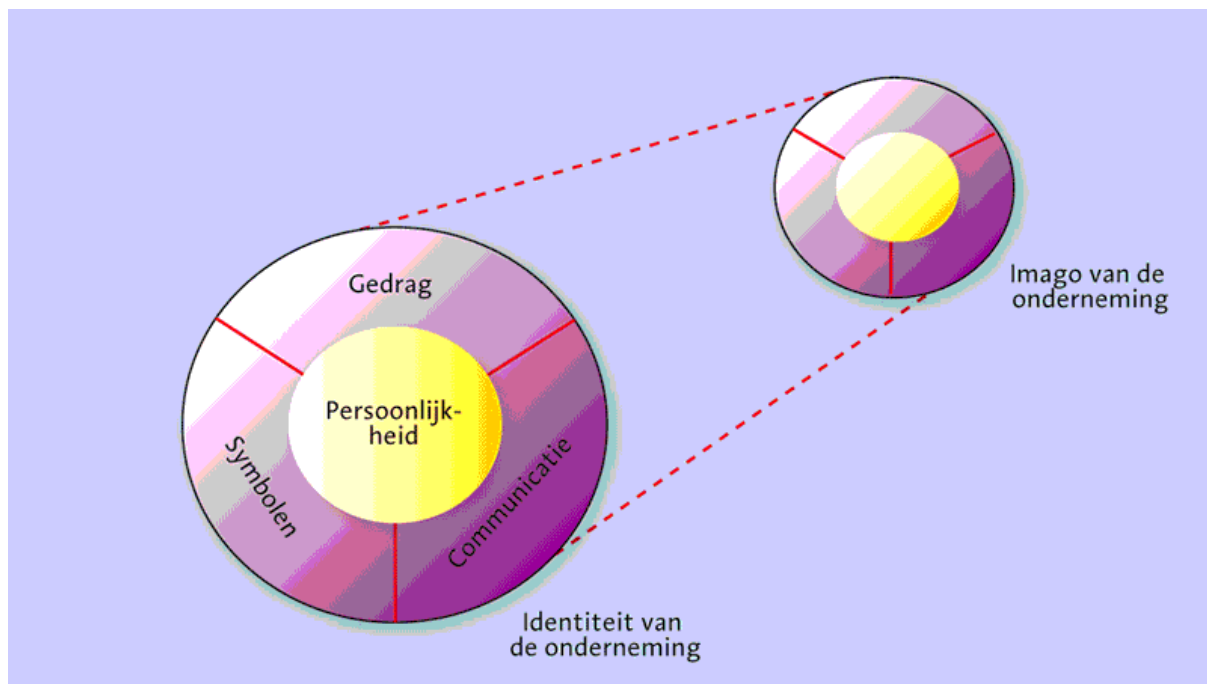
De definitie die we zojuist hebben bepaald gaat gepaard met de identiteit van de organisatie. De identiteit van een organisatie kan volgens van Riel (2006) als volgt worden omschreven:

*Organisatie-identiteit is de 'tastbare' manifestatie van de persoonlijkheid van de onderneming. Het geeft het onderscheidend vermogen en de herkenbaarheid van de individuele eigenschappen van de onderneming weer. Het is de identiteit, die de realiteit van de ondernemingspersoonlijkheid weerspiegelt en projecteert (p. 3).*

De huisstijl kan worden gezien als een belangrijk onderdeel van de identiteit van de organisatie. Het is namelijk de eerste uiting die buitenstaanders van de organisatie zien. Dit verklaart het feit dat een huisstijl de filosofie van een organisatie kan communiceren en de persoonlijkheid ervan kan overbrengen (Balmer, 1995). Jobber (2004) borduurt hier op voort door te stellen dat een huisstijl staat voor het werk, de normen en waarden van een organisatie en zorgt voor een gevoel van individualiteit waarmee een organisatie zich kan onderscheiden. Een huisstijl bestaat dus niet enkel uit visueel weergegeven tekens die moeten zorgen voor een onderscheidend geheel, het heeft ook te maken met wat een organisatie is of wil zijn (Baker & Balmer, 1997). Daarmee kan geconcludeerd worden dat een huisstijl de identiteit van een organisatie kan communiceren.

Van Riel (2001) stelt dat gedrag en communicatie lastig te sturen zijn door een organisatie. Om toch een zekere grip te krijgen zal een organisatie gebruik moeten maken van symbolen. Doordat een huisstijl symbool staat voor de organisatie heeft het de krachtige functie dat het informatie kan communiceren aan mensen die in aanraking komen met de organisatie. Symbolen zijn namelijk bij uitstek geschikt om controle uit te oefenen op wat een organisatie naar buiten toe wil uitstralen. Organisaties zetten symbolen dan ook logischerwijs in met de functie

dat het informatie zal communiceren. In figuur 3.1 is dit in een schematische vorm weergegeven. In dit schema is te zien dat de identiteit van een organisatie bestaat uit vier onderdelen: persoonlijkheid, gedrag, symboliek en communicatie, waarbij de persoonlijkheid het middelpunt van de identiteit vormt. Ook is te zien dat de identiteit een reflectie op het imago geeft. De persoonlijkheid wordt vervolgens zichtbaar in de organisatie door het gedrag, de symboliek en de communicatie van de organisatie.



Figuur 3.1 Het identiteitsmodel van Birkgit en Stadler (van Riel, 2006)

Het is hierbij van belang om in ogenschouw te nemen dat symbolen gepaard gaan met emotionele opvattingen over een organisatie (Hatch & Schutlz, 2001). Het logo, de kleur, de gebruikte lettertypes en andere facetten van symbolen roepen emoties op ten aanzien van de organisatie. Voor organisaties kan het kiezen van de juiste symbolen dan ook als een belangrijk speerpunt worden gezien, de juiste symbolen zullen passende emoties oproepen.

Van Riel, Van den Ban & Heijmans (2001) sluiten zich hierbij aan door te stellen dat indien symbolen, gedrag van medewerkers en communicatie goed op elkaar zijn afgestemd de identiteit van de organisatie krachtig wordt overgebracht richting stakeholders. Voor de organisatie ligt hierin naar mijn mening een belangrijke rol. Medewerkers moeten op de hoogte zijn van de identiteit van de organisatie en worden geacht deze uit te stralen. Verder moeten zij in de communicatie rekening houden met de normen en waarden van de organisatie. Organisaties kunnen dit bereiken door een goede voorlichting omtrent de identiteit en doelstellingen. Het is tot slot van belang om rekening te houden met het feit dat het visuele weergave met de verloop van tijd sterker of zwakker wordt. Door veranderingen binnen de organisatie of in de omgeving kan de associatie tussen de huisstijl en de identiteit vervagen (Van Riel, Van den Ban & Heijmans, 2001). Het belang van passend gedrag en communicatie in combinatie met de identiteit is

groot. Stakeholders baseren of interpreteren op basis van deze elementen namelijk een oordeel over de organisatie.

### **3.1.3 Functies van huisstijlen**

Stol (1995) stelt dat de functies van huisstijlen grofweg zijn op te delen in twee categorieën. De ideële en de praktische functies. De ideële functie is hierboven al kort aangekaart en heeft betrekking op de visualisering van de identiteit. De visualisering van deze identiteit is voor organisaties van groot belang omdat het zorgt voor herkenbaarheid. Huisstijlen zorgen zodoende voor herkenning naar de buitenwereld. Visuele prikkels en herkenning zorgen dat mensen gaan oordelen over wat zij zien. De huisstijl is de eerste factor die ervoor dient dat het oordeel van mensen ten aanzien van de organisatie positief is (Stol, 1995). Dan zijn er nog de praktische functies van de huisstijl. Als belangrijkste praktische functie ziet Stol het verbeteren van de efficiëntie. Als argument geeft hij hiervoor dat het aanmeten van een huisstijl zorgt dat middelen en processen goed op elkaar worden afgestemd. Hiermee wordt bedoeld dat de huisstijl daadwerkelijk staat voor de waarden van een organisatie. Een actueel voorbeeld is het verbinden van je huisstijl aan maatschappelijk verantwoord ondernemen of duurzaamheid. Dit zal op den duur zorgen voor besparing van geld en tijd.

Hatch & Schultz (2001) benadrukken het belang van een consistente huisstijl. Door de grote complexiteit van organisaties is het in de huidige tijd noodzakelijk om onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrentie. De auteurs stellen dat een huisstijl kan worden ingezet om in een complexe omgeving onderscheidend te zijn. Huisstijlen zorgen namelijk voor herkenning en waardering. Organisaties moeten zich daarnaast bewust zijn van het feit dat de naam en symbolen van invloed zijn op de acceptatie van de organisatie (Smith, Melewar, Saunders & Balmer, 2000). Als we kijken naar de verschillende invalshoeken die worden aangehaald kan er worden gesteld dat organisaties zich kunnen differentiëren door het gebruik van een gedegen huisstijl en dat het zorgt voor herkenning. De invloed van een huisstijl op organisaties is groot. Het is daarom van belang om in de communicatie rekening te houden met de cultuur die er heerst binnen de organisatie zodat de boodschappen herkenbaar zijn voor de stakeholders (Balmer & Greyser, 2003). Tot slot zorgt een goede koppeling van symboliek, huisstijlen en naam met het karakter van de organisatie voor een krachtig geheel. Door dit goed op elkaar aan te passen zal een organisatie beter worden herinnerd en zal de waardering ten opzichte van de organisatie worden vergroot.

## **3.2 Organisaties en verandering**

### **3.2.1 Veranderingen binnen organisaties**

Als introductie op de huisstijlverandering zal in deze paragraaf eerst het fenomeen organisatieverandering worden besproken. Organisaties zijn continu in ontwikkeling om de positie op de markt vast te houden of te versterken. Uit onderzoek van Kotter & Schlesinger (1979) blijkt dat organisaties elk jaar kleine veranderingen doorvoeren en dat er gemiddeld na 5 jaar een grote verandering zal plaatsvinden. Veranderingen worden vaak top-down vormgegeven zonder betrokkenheid van medewerkers. Van diezelfde medewerkers wordt echter wel verwacht dat zodra de

verandering wordt geïntroduceerd dat zij hun verantwoordelijkheid nemen, de veranderingen accepteren en hun managers niet te veel tot last zijn (Hendriks, 2001). Deze manier van werken heeft tot gevolg dat medewerkers zich niet of onvoldoende kunnen voorbereiden op organisatorische veranderingen. Zij zien dergelijke veranderingen vaak als noodzakelijk en verwachten dat dit op den duur voordelen met zich mee zal brengen. Daarbij zijn ze zich er wel van bewust dat de voordelen zelden op individueel niveau zichtbaar zijn; met name de organisatie als geheel zal profijt hebben bij de veranderingen (Nelissen & Van Selm, 2008).

Weick & Quinn (1999) stellen in tegenstelling tot Kotter & Schlesinger (1979) dat verandering in organisaties betrekking heeft op een verschil in functioneren van een organisatie. Dit kan zich manifesteren in een verschil in opvattingen tussen werknemers en leiders, in de manier van werken of door de manier waarop de organisatie haar middelen toekent. Wat verder naar voren komt is dat verandering binnen organisaties gezien kan worden als de enige constante factor. Organisaties bevinden zich in een continue omgeving van verandering en ze moeten daarin mee gaan. Dat betekent ook dat veranderingen van buiten de organisatie binnenkomen.

Veranderingen kunnen tot stand komen als gevolg van zowel interne als externe invloeden. Interne invloeden liggen vaak in het verlengde van ontwikkelingen in de tijd. Zo zijn er theorieën die stellen dat indien organisaties lang bestaan er na verloop van tijd minder efficiënt wordt gewerkt en er noodzaak ontstaat voor verandering (Hannan & Freeman, 1984). Door standaardisering van processen en werkwijzen is de kans op verandering echter kleiner. Procedures en werkverdelingen worden als gebruikelijk aanschouwd en mensen zijn hier aan gehecht. Indien er wordt uitgegaan van de grootte van een bedrijf in combinatie met de waarschijnlijkheid van verandering komen er tegenstrijdige resultaten naar voren. Deze uiteenlopende resultaten stellen enerzijds dat er in grote organisaties minder neiging is tot verandering. Grote organisaties zouden namelijk bureaucratisch zijn ingericht en dit komt de mogelijkheid tot verandering niet ten goede. Anderzijds wordt gesteld dat grote bedrijven meer mogelijkheden hebben tot verandering. De middelen en de kennis is aanwezig en deze kunnen in grote organisaties eenvoudiger worden aangeboord (Barnett & Carroll, 1995).

Dan zijn er de veranderingen die ontstaan als gevolg van externe invloeden. Er zijn vele externe factoren van invloed op bedrijven en ik zal hier enkele belangrijke bespreken. Ten eerste is er de omgeving van de organisatie en de context waarin de organisatie werkzaam is. Als gevolg van onder meer globalisering en technologisering is deze omgeving continu in ontwikkeling. Deze maatschappelijke veranderingen zorgen ervoor dat de organisatie zich moet aanpassen. Denk bijvoorbeeld aan innovaties die zorgen voor nieuwe mogelijkheden voor organisaties of die zorgen voor een geheel nieuwe afzetmarkt. Dergelijke veranderingen gaan vaak gepaard met een verandering in werkzaamheden of vereiste capaciteiten en organisaties zullen zich hierop aanpassen (Tushman & Anderson, 1986). Daarnaast is de concurrentie van grote invloed op hoe organisaties zich gedragen. Indien een organisatie zich bevindt in een markt die continu in beweging is en waar de concurrentie vele veranderingen doorvoert is het een kwestie van aanhaken of afhaken. Het confronteren en het spiegelen zorgt voor een noodzaak tot verandering (Barnett & Carroll, 1995). Dan zijn er nog de diverse stakeholders die een vinger in de pap hebben bij de organisaties. Deze stakeholders stellen bepaalde eisen aan organisaties en zien dit graag terug in de werkwijze.

Maatschappelijk ondernemen is een van de trends die de laatste jaren kenmerkend is voor deze eisen (Elving & Boonstra, 2009). Organisaties bevinden zich door invloeden van klanten en medewerkers in een speelveld met verschillende belangen. Figuur 3.2 toont het interactie marketing model tussen deze groepen. Al met al kan gesteld worden dat de diverse externe, maar ook interne partijen een grote invloed hebben op organisaties. Van een organisatie wordt verwacht dat zij rekening houden met de invloeden van deze groepen. Interactie zorgt er zodoende voor dat organisaties zich blijven ontwikkelen om het beste uit zichzelf te halen, en om de externe partijen tevreden te stellen.



Figuur 3.2 Het marketing interactie model van (Auee, Kerkhof & Sutherland, 2006)

### 3.2.2 Huisstijlverandering

Na een introductie van het fenomeen organisatieverandering wil ik in deze paragraaf toespitsen op huisstijlverandering. Organisaties zijn zoals vermeld continu in verandering en dit geldt ook voor de identiteit van de organisaties. Organisaties passen zich aan aan de veranderingen die binnen de organisatie en in de omgeving plaatsvinden (Gioia, Schultz & Corley, 2000). Huisstijlveranderingen kunnen worden ingezet om een verandering in de identiteit zichtbaar te maken. Een huisstijl kan zo de nieuwe identiteit van een organisatie overbrengen doordat het de naam, de symbolen, de typografie, de kleuren en de eventuele slogan zichtbaar maakt (Melewar & Saunders, 1998). In de literatuur wordt een huisstijlverandering ook wel aangeduid met de term *rebranding*. Rebranding zorgt voor een herpositionering van het merk of de organisatie, geeft een nieuw elan of zorgt voor een verjonging zodat er een ander imago wordt gecreëerd in de gedachte van de stakeholders (AlShebil, 2007). Peeters (2007) sluit zich hierbij aan door te betogen dat rebranding zorgt voor een ingrijpende verandering van de identiteit door het wijzigen van een slogan, logo, design, merknaam of een combinatie van factoren.

Er zijn diverse redenen om een nieuwe huisstijl door te voeren. De voornaamste reden is om een signaal af te geven naar de markt en om te communiceren naar stakeholders dat er iets is veranderd (Stuart & Muzellec, 2004).

Voor een compleet overzicht van de redenen voor huisstijlverandering verwijst ik naar figuur 3.3.

<b>Redenen voor huisstijlverandering</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Een fusie, aankoop of afstoting van bedrijfsonderdelen.</li><li>• Een verandering in de markt. Denk aan fusies of het afstoten van bedrijfsonderdelen door concurrenten.</li><li>• Het ontstaan van nieuwe concurrenten.</li><li>• Een verandering in de economische of wettelijke omstandigheden.</li><li>• Het creëren van een universeel imago in de markt.</li><li>• Het gevoel dat de huidige huisstijl het imago niet goed verbeeld.</li><li>• Een nieuwe visie- of bedrijfsfocus.</li><li>• Het creëren van een nieuw imago. Daarbij wordt bestaande morele en sociale bagage vervangen.</li></ul>

Figuur 3.3 Redenen voor huisstijlverandering (Stuart & Muzallec, 2004).

Van Riel, Van den Ban & Heijmans (2001) geven aan dat organisaties gigantische bedragen investeren in huisstijlen. Met name het feit dat het vernieuwen van huisstijlen goed is voor de reputatie is volgens hen een belangrijke oorzaak voor deze investeringen. Daarnaast kan een vernieuwing van de huisstijl zeer positieve gevolgen hebben op de relatie met stakeholders (Baker & Balmer, 1997). Een belangrijke voorwaarde waaraan moet worden voldaan is dat het logo wordt ondersteund door informatie. De informatie die veelal verbaal is weergegeven zal zorgen voor een betere interpretatie. Als aan deze voorwaarde wordt voldaan kan dit de organisatie een belangrijke voorsprong geven op de concurrentie (Baker & Balmer, 1997). Voordat bedrijven overgaan op een grote investering is het dan ook raadzaam gedegen onderzoek te doen waar de organisatie staat en hoe dit naar de mensen kan worden gecommuniceerd.

Om veranderingen succesvol te laten verlopen zal er zoals gezegd een duidelijk beeld moeten zijn van wat de organisatie wil en welke verwachtingen er binnen de organisatie leven ten aanzien van de verandering. Balmer & Greyser (2003) stellen dat een organisatie vanaf de basis moet beginnen bij het implementeren van een nieuwe huisstijl. Er dient in eerste instantie te worden gekeken naar de verouderde huisstijl. Wat waren de problemen met deze stijl en op welke manier willen we hier verandering in brengen? Deze vragen zijn noodzakelijk om een positief oordeel over de nieuwe stijl te verkrijgen. Het is hierbij van belang dat de huisstijl leidt tot herkenning en bij omstanders het juiste beeld oproept (Baker & Balmer, 1997). Er zal met behulp van onderzoek gekeken moeten worden naar waar het probleem werkelijk ligt. Door alleen een huisstijl te veranderen hoeft het probleem niet te worden opgelost. Het is daarom van belang ook rekening te houden met de strategie, cultuur en andere invloedsfactoren.

Daarnaast komen Van den Bosch et al. (2006) met een viertal verschillende functies van de visuele identiteit waar bij huisstijlverandering rekening moet worden gehouden. Met name door het feit dat er in deze opdeling rekening wordt gehouden met zowel externe als interne stakeholders acht ik dit een gedegen keuze. De eerste drie functies zijn gericht op het contact met externe stakeholders. Ten eerste zal de nieuwe visuele identiteit duidelijk zichtbaar en herkenbaar moeten zijn. Daarnaast zal de huisstijl symbool staan voor de organisatie en draagt het bij aan het imago



en de reputatie die de organisatie heeft. Ten derde zal de huisstijl zorgen voor een samenhang binnen de organisatie en zal het zorgen voor structuur binnen relaties. De laatste en vierde functie staat in verband met interne stakeholders. De visuele identiteit of huisstijl zal ervoor moeten zorgen dat werknemers zich kunnen identificeren met de organisatie. Dit kan zijn met de organisatie als geheel of specifiek met de afdeling waar zij werken (Balmer & Greyser, 2003). Het belang van deze identificatie mag niet worden onderschat. De bedrijfscultuur wordt mede door de identificatie in stand gehouden en de visuele identiteit heeft zodoende een symbolische rol. Een zwakke visuele weergave kan op zijn beurt zorgen voor een zogenoemde *corporate malaise*. Een corporate malaise heeft als gevolg dat het imago en de reputatie van een organisatie beschadigen.

### 3.3 Communicatie bij veranderingen in organisaties

#### 3.3.1 Het belang van communicatie

*Een succesvolle organisatieverandering kan enkel tot stand komen doordat medewerkers van een organisatie de verandering accepteren. Communicatie is hierin van cruciaal belang. Die kan er namelijk voor zorgen dat de weerstand onder het personeel afneemt en dat er een zogenoemde veranderingsbereidheid kan ontstaan, dat er draagvlak wordt gecreëerd (Elving, 2005, p. 132).*

Communicatie omtrent organisatieveranderingen wordt in de literatuur aangeduid als onzekerheidscommunicatie. Wat hiermee wordt bedoeld is dat communicatie kan worden ingezet als middel om onzekerheid rond de nieuw in te voeren verandering te verkleinen en daarmee ook weerstand te reduceren (DiFonzo & Bordia, 1998). Indien de kwaliteit van de informatie ontoereikend is zal er namelijk gezocht worden naar een andere manier om deze te verkrijgen. Dit zal veelal liggen in de informele communicatie en dit willen organisaties waar mogelijk voorkomen.

Veranderingsprocessen bestaan uit verschillende fases waar de manier van communiceren en het geven van informatie worden afgestemd. Zo spreekt Boonstra (2008) over een vijftal fases waarin organisatieveranderingen zich achtereenvolgens kunnen begeven. Deze fases zijn: de oriëntatie fase, de diagnosefase, de doelbepalende fase, de implementatiefase en de evaluatiefase. Informatie zal via verschillende kanalen en via zowel formele als informele routes aan de man worden gebracht. Door een heldere en eerlijke manier van communiceren ontstaat er binnen alle geledingen van de organisatie duidelijkheid over de koers die de organisatie in slaat. Uiteindelijk zal dit leiden tot een hogere mate van betrokkenheid onder werknemers (Bennebroek Gravenhorst, et al., 2003). Tourish et al. (2004) sluiten zich hierbij aan door eveneens te stellen dat organisaties die eerlijk en open communiceren over organisatieveranderingen uiteindelijk meer waardering krijgen van de medewerkers. Tijdig en veelvuldig communiceren zorgt voor meer respect en betrokkenheid, wat in een grotere kans van slagen zal resulteren.

Een veranderingsboodschap is een ander middel dat kan worden ingezet om een hogere mate van steun en veranderingsbereidheid onder stakeholders te verkrijgen. Voor organisaties is het van belang om duidelijk te weten op welke manier communicatie wordt ingezet. Van Ruler (1998) maakt onderscheid tussen

vier communicatiestrategieën waarbij het hanteren van tweerichtingsverkeer en het wel of niet bewust beïnvloeden van de doelgroepen de criteria zijn. Hier komen uiteindelijk een viertal strategieën uit naar voren. Te weten informering, overreding, dialogisering en formering. Uit de praktijk blijkt dat medewerkers van organisaties meer begrip voelen voor communicatie waarbij sprake is van tweerichtingverkeer. Wat in de wetenschappelijke literatuur als cruciaal wordt gezien aan communicatie omtrent veranderingen is de informatierijkheid van de boodschap.

Informatierijkheid is de mate waarin informatie relevant, toegankelijk, begrijpelijk, duidelijk, beschikbaar, volledig en tijdig is (Stoter, 1997). Relevantie is verworven met de hoeveelheid informatie. Het beoordeelt of de juiste hoeveelheid informatie is verzonden en of deze informatie aansluit op de informatiebehoeften die voortkomen uit de organisatieprocessen. De toegankelijkheid, duidelijkheid en begrijpelijkheid duiden op informatie die eenvoudig te bereiken is, die op een duidelijke wijze te ontvangen is en die voor mensen eenvoudig te interpreteren is. Als aan deze eisen is voldaan kan de informatie worden gecontroleerd op de beschikbaarheid en volledigheid. Is de informatie volledig beschikbaar en bevat het de informatie die vereist is. Als laatste is er het aspect tijdigheid: is de verzonden informatie tijdig beschikbaar voor iedereen?

Huisstijlveranderingen worden gezien als speciale veranderingen omdat de visuele identiteit van een organisatie wordt aangepast. Dit gaat zoals gezegd gepaard met emotionele reacties onder stakeholders (Hatch & Schultz, 2001). De reacties die ontstaan komen voort uit angst. Angst om iets te verliezen waar men aan gehecht is en kenmerkend is voor de organisatie zoals die was. De angst staat los van de werksituatie die bij huisstijlveranderingen veelal onveranderd blijft. Waar in de communicatie rekening mee dient te worden gehouden is dat angst verzet kan oproepen (Kotter & Schlesinger, 1979). Bij gevoelige kwesties zal de nadruk daarom nog meer op een goede communicatiestrategie en informatierijkheid liggen. Medewerkers dienen actief te worden betrokken bij het veranderproces en de communicatie moet hier op worden afgestemd. Om dit te bewerkstelligen is het van belang dat de organisatie goed op de hoogte is van de informatiebehoeften die er spelen onder medewerkers. Hier kan dan vervolgens op worden ingespeeld.

### **3.3.2 Interne communicatie**

Het belang van communicatie in het algemeen is in de vorige paragraaf uiteengezet. In deze paragraaf wil ik het verder toespitsen op interne communicatie. Wat wordt er precies met interne communicatie bedoeld, waar bestaat het uit en op welke manier kan het van waarde zijn bij een organisatie c.q. huisstijlverandering? Interne communicatie is de laatste jaren steeds belangrijker geworden en wordt gezien als een belangrijke levensader binnen organisaties. Gedurende veranderingen is het bij uitstek een middel waar organisaties gebruik van kunnen maken om medewerkers op de hoogte te stellen (Elving & Boonstra, 2013).

De communicatieafdeling komt bij veranderingen aan bod op het moment dat de implementatiefase van start gaat. De afdeling heeft als hoofddoel de plannen van het management te verkopen en de overige stakeholders te overtuigen van de noodzaak van verandering. In veel gevallen zal er kritiek ontstaan op de manier waarop de interne communicatie is vormgegeven. Kritieken die in alle geleidingen van de organisatie kunnen ontstaan en verschillende beweegredenen hebben. In de literatuur komt als mogelijke oorzaak een geringe mate van competentie van de

communicatie afdeling naar voren. Daarnaast blijkt dat een veelvoorkomende oorzaak van kritiek het te laat betrekken van personeel is. Met name in de beginfasen van het veranderproces wordt aandacht aan interne communicatie noodzakelijk geacht (Elving, 2009).

Grote organisatorische veranderingen gaan in het huidige tijdperk gepaard met het lanceren van websites en nieuwsbrieven die ervoor dienen de verandering toe te lichten. Deze websites dienen als bron voor informatievoorziening en zijn qua vormgeving tot in de puntjes verzorgd. Interne communicatie gaat echter verder dan pure informatievoorziening. Juist de uitwisseling van informatie gedurende gesprekken, vergaderingen of tijdens andere settingen zorgen voor een grotere kans van slagen bij organisatieveranderingen (Elving & Boonstra, 2013). Daaraan wordt toegevoegd dat de communicatieve vaardigheden van leidinggevenden bijdragen aan een veranderingsbereidheid onder medewerkers en dat dit gepaard gaat met een hogere vorm van inzet onder personeel (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005).

Bolhuis (2007) stelt eveneens dat bij een succesvolle huisstijlverandering interne communicatie richting stakeholders van doorslaggevend belang is. Interne communicatie kan bij uitstek als een middel worden gezien om steun en betrokkenheid bij medewerkers te doen ontstaan. Door deze positieve effecten zal de kans op een succesvolle huisstijlimplementatie aanzienlijk groeien. Een uitbreiding of specificatie van interne communicatie ligt in de interne rebrandingscommunicatie. Dit is een vorm van communicatie die veelal wordt ingezet om medewerkers te betrekken, te informeren of om te enthousiasmeren en te motiveren. Interne rebrandingscommunicatie zal zodoende bijdragen aan, de naam zegt het al, het succesvol rebranden van de organisatie (Schuurman, 2006).

Tot slot zijn er wetenschappelijke onderzoeken die aantonen dat organisaties die gebruik maken van interne programma's die gericht zijn op serviceverlening een hogere waardering hebben ten aanzien van de huisstijl. De serviceverlening richt zich hierbij op het duidelijk maken van wat de organisatie is en wat haar doelen zijn. Het verhoogt de waarde en het aanzien van de huisstijl en dit zal overvloeien tot de organisatie zelf (Van Riel, van den Ban, Heijmans, 2001). Hetzelfde geldt voor de manier waarop een huisstijl wordt geïntroduceerd. Gebeurt dit met een uitgebreide lancering dan zal dit leiden tot positieve invloeden binnen de organisatie. De identificatie van medewerkers zal verbeteren en dit zal leiden tot een hogere mate van betrokkenheid met de organisatie. Indien er geen grootschalige lancering plaats zal vinden zullen deze voordelen niet aanwezig zijn (Bolhuis, 2007).

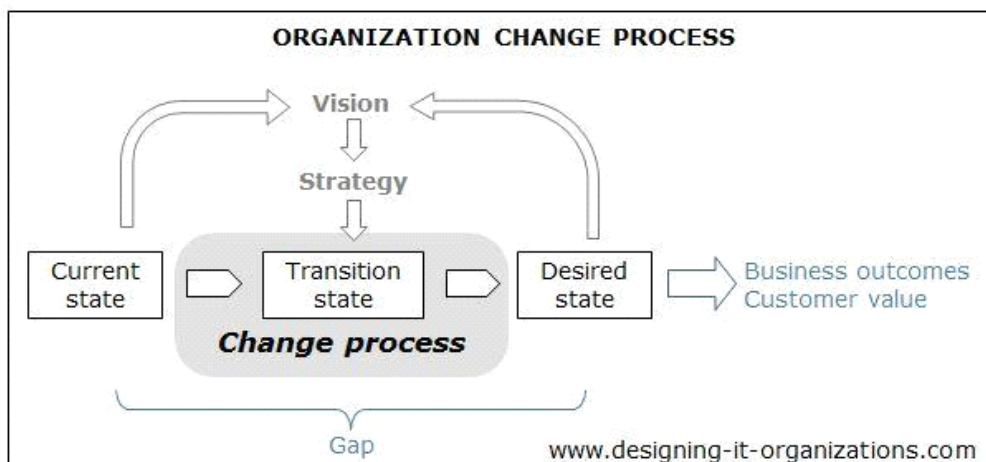
## 3.4 Betrokkenheid door informatievoorziening

### 3.4.1 Informatie

De mate waarin informatie omtrent de organisatie verschijnt heeft een positieve invloed op het beeld dat werknemers hebben bij de organisatie. Dit zal toenemen als de gegeven informatie vaker wordt getoond. Het zogeheten *mere exposure effect* zorgt er namelijk voor dat indien men meer in aanraking komt met een boodschap deze naar verloop van tijd steeds aantrekkelijker overkomt (Smidts, et al., 2001). In het geval van veranderboodschappen zal dit leiden tot minder

weerstand en een grotere betrokkenheid bij de verandering en de nieuw ontstane organisatie. Binnen deze boodschappen is het van belang dat er duidelijkheid wordt gegeven over het hoe, wat, wanneer en waarom. Tijdigheid en juistheid zijn hierin de belangrijkste factoren. Samen zorgen zij voor de informatiekwaliteit die vereist is bij organisatorische veranderingen. Bij eventuele onduidelijkheden moet er verder de mogelijkheid zijn om vragen te stellen en aanbevelingen te doen die leiden tot verbetering van de informatierijkheid (Elving, 2005).

Elving (2015) stelt dat communicatie en het managen van informatiestromen uiteindelijk leiden tot het reduceren van onzekerheid met betrekking tot de organisatieveranderingen. Er kan zich echter een moment voordoen dat er teveel onzekerheid is over de te varen koers en dat het onduidelijk is wat er naar de medewerkers kan worden gecommuniceerd. In het veranderproces is het belangrijk duidelijkheid te geven waar de organisatie heen wil gaan. De strategie en de visie die hieruit voortvloeien zal op een juiste manier moeten worden weergegeven om duidelijkheid te creëren. Figuur 3.4 laat zien hoe het geven van informatie tijdens een veranderproces het gat tussen de huidige staat van een organisatie en de gewenste staat deels kan overbruggen.



Figuur 3.4 Het organisatieverander proces (ten Hagen, 2012)

Doordat bepaalde veranderingselementen nog niet vast staan lijkt het overbodig dit te communiceren. Medewerkers kunnen hierdoor echter het gevoel krijgen dat ze genegeerd worden of dat er bewust dingen voor hen worden achtergehouden. Uiteindelijk zal dit leiden tot roddels en speculaties. Voor organisaties is de taak weggelegd om dit te voorkomen. Dat kan simpel worden bereikt door de beschikbare informatie te communiceren. Er kan een boodschap worden verzonden met de mededeling dat er iets speelt maar dat er nog geen zekerheid aan kan worden verbonden. Medewerkers krijgen op deze manier het gevoel dat zij belangrijk zijn voor de organisatie en dat er rekening met hen wordt gehouden (DiFonzo & Bordia, 1998). De oorzaak voor het ontstaan van weerstand tegen organisatieverandering ligt veelal in het feit dat de informatietoever slecht is georganiseerd en dat als gevolg hiervan verschillende interpretaties ontstaan (Dent & Goldberg, 1999).

Organisaties kunnen gebruik maken van vele communicatiemiddelen om informatie over te brengen. Deze communicatiemiddelen kunnen worden verdeeld op basis van de rijkheid waarmee de informatie kan worden verzonden. Een medium wordt aangeduid als rijk wanneer er sprake is van veel ondersteunende elementen in de communicatie. Denk hierbij aan intonatie, uitdrukkingen en lichaamstaal. Het meest rijke medium op basis van deze categorisering is het face-to-face gesprek. De zender en ontvanger kunnen hier continue van rol wisselen en er is sprake van een groot scala aan ondersteunende elementen (Elving & Boonstra, 2013).

De informatierijkheid van een medium is relevant door het grote aantal verschuivingen wat er onder communicatiemiddelen is geweest in de afgelopen jaren. De opkomst van het internet en later social media zorgden dat er nieuwe standaarden zijn ontstaan. Het gebruik van gestandaardiseerde berichtgeving die top-down wordt verzonden om veranderingen aan te kondigen is in het huidige tijdperk niet meer aan te raden. Er is namelijk geen ruimte voor reacties, opmerkingen en vragen (Elving & Boonstra, 2013). Tegenwoordig zijn er middelen als intranet en Facebook die ervoor zorgen dat medewerkers intern de kans hebben om feedback te geven en die een ruimte scheppen voor discussie. De nieuwe mogelijkheden om informatie te verzenden moeten worden benut. Zeker met het oog op de mediarijke zal dit zorgen voor betere en meer volledige informatiestromen.

### 3.4.2 Betrokkenheid

Voor organisaties is het belangrijk dat stakeholders zich betrokken voelen bij veranderprocessen. Stakeholders die betrokken zijn kunnen zich in hogere mate inleven in wat er gaande is en zijn daarmee meer toegewijd aan de veranderingen die plaatsvinden (Lewis, Schmisser, Stephens & Weit, 2006). De top van de organisatie moet zich dan ook als doel stellen de stakeholders zo goed en zo vroeg mogelijk te betrekken bij dergelijke processen. Dit geldt zeker in het geval van een huisstijlverandering. Bij huisstijlveranderingen is het noodzakelijk dat werknemers weten wat de nieuwe huisstijl inhoudt. Zij moeten hiermee werken en zorgen er mede voor dat de identiteit van een organisatie op een visuele manier wordt uitgestraald. Om dit te bereiken zullen werknemers zich moeten verdiepen in de huisstijl en zich er in kunnen herkennen. De organisatie en het management hebben de lastige taak de medewerkers te motiveren de nieuwe huisstijl te adopteren. De medewerkers zijn namelijk de doorslaggevende factor is het slagen van de verandering (Melewar, Hussey & Srivoravilai, 2005).

Doordat medewerkers van organisaties gebruik maken van de huisstijl hebben zij een directe invloed op de visuele presentatie die de organisatie naar buiten toe uitstraalt. Verder hebben medewerkers veelal contact met stakeholders die buiten de organisatie staan. Dat wat de medewerkers uitstralen naar externe stakeholders heeft een grote invloed op de zienswijze van deze groep belanghebbenden naar de organisatie toe. De houding van medewerkers ten opzichte van de organisatie en haar huisstijl is zo op twee manieren van invloed op de uitstraling van de organisatie. De externe stakeholders creëren namelijk een beeld van de organisatie dat tot stand komt uit de interacties met de interne stakeholders (Riordan, Gatewood & Barnes Bill, 1997).

Uit eerder onderzoek is gebleken dat de mate van verbondenheid die iemand voelt bij de organisatie een belangrijke factor is in de veranderingsbereidheid van diezelfde persoon (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). De componenten die in deze van belang zijn worden aangeduid met de overkoepelende termen *commitment* en identificatie. Onder organisatiecommitment vallen drie subcategorisering van waarvan 'affective commitment' in het geval van huisstijlverandering de meest relevante is. 'Affective commitment', of betrokkenheid gaat namelijk om de emotionele verbondenheid van medewerkers bij de organisatie (De Gilder, Van den Heuvel & Ellemers, 1997). De overige twee componenten te weten continuance betrokkenheid en normatieve betrokkenheid richten zich op andere vormen van betrokkenheid. Continuance betrokkenheid is een gevoel van betrokkenheid dat de werknemer creëert doordat hij zich bewust is van het feit dat er kosten worden gemaakt indien de organisatie zal worden verlaten. Normatieve betrokkenheid is een vorm van betrokkenheid die voortkomt uit het gevoel een verplichting te hebben om bij de organisatie te blijven.

Identificatie ontstaat uit een hoge mate van emotionele betrokkenheid met de organisatie. Medewerkers voelen zich één met de organisatie en beschrijven zichzelf aan de hand van kenmerken van de organisatie. Uiteindelijk zal de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie van doorslaggevend belang zijn in het mogelijke succes van de organisatie (Bartels, et al., 2007).

De laatste jaren is er veel onderzoek verricht naar communicatie bij veranderingsprocessen. Met name het tijdig communiceren van kwalitatief hoogstaande informatie wordt gezien als een effectief middel om een positieve houding te genereren bij medewerkers. Informatievoorziening kan zorgen voor steun ten aanzien van de verandering en de manier waarop deze wordt uitgevoerd (Elving, 2009). Het blijkt dat vooral adequate informatie die via formele kanalen wordt gecommuniceerd zorgt voor een sterk gevoel van betrokkenheid onder medewerkers. Bij communicatie via informele kanalen levert dit geen effect op. Verder is het opmerkelijk dat communicatie met collega's in de nabije omgeving een minder effect heeft op de betrokkenheid met de organisatie dan communicatie met het hogere management. Tot slot komt er naar voren dat indien organisaties groter zijn de relatie tussen communicatie en betrokkenheid groter is dan bij kleine organisaties (Postmes et al., 2001).

### **3.5 Conclusie literatuuronderzoek**

In het eerste deel van deze paragraaf zal ik antwoord geven op de eerste deelvraag van mijn onderzoek: *Welke rol kan communicatie spelen bij het betrekken van interne stakeholders bij een huisstijlverandering?* Na beantwoording van deze deelvraag zal er in de tweede paragraaf een koppeling worden gemaakt naar de relevante onderwerpen die op basis van mijn literatuuronderzoek naar voren komen. Deze onderwerpen vormen de basis van de gehanteerde topiclijsten.

#### **3.5.1 Beantwoording literatuurvraag**

Een succesvolle organisatieverandering kan enkel tot stand komen doordat medewerkers van een organisatie de verandering accepteren. Communicatie is hierin van cruciaal belang. Het kan er namelijk voor zorgen dat de weerstand onder het personeel afneemt en dat er een zogenoemde veranderingsbereidheid kan



ontstaan, dat er draagvlak wordt gecreëerd (Elving, 2005). Huisstijlveranderingen worden gezien als speciale veranderingen omdat de visuele identiteit van een organisatie wordt aangepast. Dit gaat veelal gepaard met emotionele reacties onder stakeholders (Hatch & Schultz, 2001). De reacties die ontstaan komen voort uit angst. Angst om iets te verliezen waar men aan gehecht is en kenmerkend is voor de organisatie zoals die was. Waar in de communicatie rekening mee dient te worden gehouden is dat angst verzet kan oproepen (Kotter & Schlesinger, 1979). Bij gevoelige kwesties zal de nadruk daarom nog meer op een goede communicatiestrategie liggen. Medewerkers dienen actief te worden betrokken bij het veranderproces en de communicatie moet hier op worden afgestemd. Om dit te bewerkstelligen is het van belang dat de organisatie goed op de hoogte is van de informatiebehoeften die er spelen onder medewerkers. Hier kan dan vervolgens op worden ingespeeld.

Bolhuis (2007) stelt dat bij een succesvolle huisstijlverandering interne communicatie richting stakeholders van doorslaggevend belang is. Interne communicatie kan bij uitstek als een middel worden gezien om steun en betrokkenheid bij medewerkers te doen ontstaan. Door deze positieve effecten zal de kans op een succesvolle huisstijlimplementatie aanzienlijk groeien. Hetzelfde geldt voor de manier waarop een huisstijl wordt geïntroduceerd. Gebeurt dit met een uitgebreide lancering dan zal dit leiden tot positieve invloeden binnen de organisatie. De identificatie van medewerkers zal verbeteren en dit zal leiden tot een hogere mate van betrokkenheid met de organisatie. Een veelvoorkomende oorzaak van kritiek blijkt het te laat betrekken van personeel te zijn. Met name in de beginfasen van het veranderproces wordt aandacht aan interne communicatie noodzakelijk geacht (Elving, 2009).

De mate waarin informatie omtrent de huisstijlverandering verschijnt heeft een positieve invloed op het beeld dat werknemers hebben bij de organisatie. Dit zal toenemen als de gegeven informatie vaker wordt getoond. Het zogeheten *mere exposure effect* zorgt er namelijk voor dat indien men meer in aanraking komt met een boodschap deze naar verloop van tijd steeds aantrekkelijker overkomt (Smidts, et al., 2001). In het geval van veranderboodschappen zal dit leiden tot minder weerstand en een grotere betrokkenheid bij de verandering en de nieuw ontstane organisatie. Binnen deze boodschappen is het van belang dat er duidelijkheid wordt gegeven over het hoe, wat, wanneer en waarom. Tijdigheid en juistheid zijn hierin de belangrijkste factoren. Samen zorgen zij voor de informatiekwaliteit die vereist is bij organisatorische veranderingen. Bij eventuele onduidelijkheden moet er verder de mogelijkheid zijn om vragen te stellen en aanbevelingen te doen die leiden tot verbetering van de informatierijkheid (Elving, 2005).

Organisaties kunnen gebruik maken van vele communicatiemiddelen om informatie over te brengen. Deze communicatiemiddelen kunnen worden verdeeld op basis van de rijkheid waarmee de informatie kan worden verzonden. Een medium wordt aangeduid als rijk wanneer er sprake is van veel ondersteunende elementen in de communicatie. Denk hierbij aan intonatie, uitdrukkingen en lichaamstaal. Het meest rijke medium op basis van deze categorisering is het face-to-face gesprek. De zender en ontvanger kunnen hier continue van rol wisselen en er is sprake van een groot scala aan ondersteunende elementen (Elving & Boonstra, 2013).

De informatierijkheid van een medium is relevant door het grote aantal

verschuivingen wat er onder communicatiemiddelen is geweest in de afgelopen jaren. De opkomst van het internet en later social media zorgden dat er nieuwe standaarden zijn ontstaan. Het gebruik van gestandaardiseerde berichtgeving die top-down wordt verzonden om veranderingen aan te kondigen is in het huidige tijdperk niet meer aan te raden. Er is namelijk geen ruimte voor reacties, opmerkingen en vragen (Elving & Boonstra, 2013). Tegenwoordig zijn er middelen als intranet en Facebook die ervoor zorgen dat medewerkers intern de kans hebben om feedback te geven en die een ruimte scheppen voor discussie. De nieuwe mogelijkheden om informatie te verzenden moeten worden benut. Zeker met het oog op de mediarijkheden zal dit zorgen voor betere en meer volledige informatiestromen. Informatievoorziening kan tot slot zorgen voor steun ten aanzien van de verandering en de manier waarop deze wordt uitgevoerd (Elving, 2009). Het blijkt dat vooral adequate informatie die via formele kanalen wordt gecommuniceerd zorgt voor een sterk gevoel van betrokkenheid onder medewerkers.

### **3.5.2 Relevante topics**

De literatuurstudie die in dit hoofdstuk heeft plaatsgevonden toont een aantal veelvoorkomende onderwerpen. Deze onderwerpen vormen de basis voor de topiclijsten die in het onderzoek worden gebruikt. Om een ordening te verkrijgen in deze uiteenlopende onderwerpen heb ik gekozen voor drie overkoepelende topics. Deze topics zijn huisstijlverandering, communicatiestrategie en interne stakeholders. Bij het topic van de huisstijlverandering is er een onderverdeling die zich met name richt op de beweegredenen en de noodzaak van de verandering. Het topic dat betrekking heeft op de communicatiestrategie bevat eveneens een tweedeling. Het eerste deel bevat onderwerpen die verbonden zijn aan de communicatiemiddelen en de manier hoe deze zijn ingezet. Het tweede deel gaat in op de communicatieverloop, de informatierijkheid en de communicatieve boodschap. Tot slot zal er in het laatste topic worden ingegaan op de reacties van interne stakeholders. Hier wordt met name gefocust op emotionele spanningen, weerstand, betrokkenheid en waardering ten opzichte van de manier van communiceren.



## 4. Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews en de deskresearch besproken. In totaal zijn er 20 respondenten geïnterviewd. Van deze 20 interviews is er 1 interview dat is verricht met de directrice Communicatie van de gemeente Den Haag en zijn de overige interviews bij medewerkers afgenomen. Er is sprake van een opdeling in drie inhoudelijke onderwerpen die op basis van het gevoerde literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen. Het eerste onderwerp dat aan bod komt is de aanleiding voor de huisstijlverandering. Het tweede onderwerp heeft betrekking op de gevoerde communicatiestrategie. Ten derde zal er aandacht zijn voor de reacties van de interne stakeholders. Per paragraaf zal in eerste instantie het beoogde doel of de verwachting van de gemeente worden besproken. Het tweede deel van de paragraaf staat vervolgens in het teken van hoe de interne stakeholders het betreffende onderwerp hebben ervaren. Door deze manier van weergeven van resultaten wil ik een representatief beeld geven van de verhouding tussen de gemeente en haar medewerkers.

### 4.1 De aanleiding voor de huisstijlverandering

#### 4.1.1 Aanleiding vanuit de gemeente Den Haag

Begin vorige eeuw is in de stad Den Haag het fundament gelegd voor de huidige huisstijl. De stad is zich mede door het openen van het Vredespaleis in 1913 steeds meer gaan profileren als 'de stad van vrede en recht'. In de ruim 100 jaar daarna hebben de stad en haar inwoners zich ingespannen voor het bevorderen van de internationale vrede en rechtsorde. Dit heeft er in 2013 toe geleid dat de toenmalig Koningin Beatrix de stad de wapenspreuk 'Vrede en Recht' heeft verleend. Den Haag had hiermee een primeur door zich voor het eerst in de geschiedenis een situatie te verschaffen dat het wapen van de stad direct verbeeldt waar de stad voor staat (Den Haag, 2015). In figuur 4.1. ziet u het nieuwe stadswapen dat door de gemeente Den Haag wordt gebruikt als huisstijl.



Figuur 4.1: De oude (links) en de nieuwe (rechts) huisstijl met het stadswapen van de gemeente Den Haag.

Een belangrijk element in de huisstijl is het logo. Door de aanpassing van de huisstijl krijgt de gemeente een ander gezicht. De ooievaar, die de afgelopen 23 jaar op alle communicatie van de gemeente stond, wordt vervangen door het nieuwe logo. Het logo bevat een gestileerde versie van het stadswapen en is ontworpen door het Haagse bureau Ontwerpwerk. De introductie van de nieuwe huisstijl is in 2014 van start gegaan en staat bekend onder de naam: De stijl van Den Haag (Den Haag, 2015). Vanuit de gemeente beoogde men dat de nieuwe stijl vanaf de introductie zichtbaar was op het internet, de brieven, de enveloppen en de stadsdeelkantoren. Vervolgens zou er fasegewijs overgegaan worden op nieuwe brochures, formulieren, staarmeubilair, bedrijfskleding en voertuigen.

De nieuwe huisstijl is duurzaam van aard en zal minstens 20 jaar mee moeten gaan. Deze wens heeft geleid tot een duurzaam vormsysteem met een stevige, eenduidige basis. Waar er in het verleden nog wel eens onduidelijkheid was, levert De stijl van Den Haag de gewenste eenduidigheid. Er is sprake van één logo met één grafisch element. Wel biedt de vernieuwde huisstijl de mogelijkheid om thema's, boodschappen en afzenders een eigen gezicht te geven. Omdat eerst de bestaande voorraden worden opgemaakt blijven beide logo's voorlopig zichtbaar. Vanaf januari 2017 moet de ooievaar op de communicatie volledig vervangen zijn door het nieuwe logo.

De afweging om oud en nieuw naast elkaar te gebruiken is gemaakt om kostenefficiënt te werken. Uit het interview dat ik heb gevoerd met projectleider Marije Duijf van de gemeente kwam verder naar voren dat de noodzaak bij een gemeente heel anders ligt dan in het bedrijfsleven. Waar het in het bedrijfsleven bij een huisstijlverandering vaak gaat om een herpositionering ligt bij een gemeente die urgentie niet op dat punt. Daarnaast vinden burgers het vaak geldverspilling. Bij de gemeente Den Haag was er een nieuw college van B & W aangesteld en een aantal van deze leden koesterden de wens om de huisstijl aan te passen. Zij hadden een voorkeur voor een nieuwe profilering en dit gaf de definitieve doorslag (Duijf, interview 2015).

#### 4.1.2 Ervaren aanleiding door medewerkers

Het merendeel van de respondenten is op de hoogte van één of meer van de beweegredenen achter de huisstijlverandering. Zo geven 12 van de 19 respondenten aan dat de nieuwe huisstijl is geïntroduceerd vanwege het feit dat Den Haag zich wil profileren als internationale stad van vrede en recht. Respondent 19 verwoordt dit als volgt: *'Het kroontje, het logo en dat we willen uitstralen dat Den Haag de stad van vrede en recht is komt duidelijk naar voren in de nieuwe huisstijl. Het heeft een uitstraling die ik bij een gemeentelijke instelling vind passen'*. Er zijn ook 3 personen die aangeven dat de oude huisstijl na lang gebruik was afgeschreven en is er 1 respondent die de nieuwe huisstijl wijt aan het nieuwe management. Dan zijn er ook nog 3 respondenten die niet geheel op de hoogte lijken te zijn van de beweegredenen achter de nieuwe huisstijl. Zij geven te kennen dat een dergelijke verandering ontstaat als gevolg van een bepaalde trend zoals je die bij meerdere gemeentes ziet of dat deze vanuit een esthetisch oogpunt wordt geïmplementeerd.

Vervolgens heb ik de respondenten gevraagd naar de noodzakelijkheid van de huisstijlverandering. Hieruit komt naar voren dat 11 van de 19 respondenten het niet noodzakelijk vinden dat Den Haag een nieuwe huisstijl heeft geïntroduceerd. De

algemene tendens die onder deze ondervraagden naar voren komt is dat het niet veel uitmaakt met welke huisstijl de gemeente naar buiten treedt. Respondent 17 stelt:

*Internationaal gezien snap ik de noodzaak enigszins. Al hebben de woorden vrede en recht internationaal natuurlijk geen zin. Het geeft de lading niet weer. Een buitenlander weet niet wat het betekent. En als ik dan puur naar de gemeente Den Haag kijk, dan denk ik dat had ook best met de ooievaar afgekund.*

Respondent 17 sluit hiermee aan bij 4 andere respondenten die stellen dat de huisstijlaanpassing meer in het teken staat van citybranding dan met de uitstraling van de gemeentelijke organisatie. Tot slot zijn er 3 ondervraagden die aangeven dat de huisstijlverandering een geldverslindende kwestie is.

Naast de grote groep respondenten die aangeeft geen directe noodzaak te zien achter de huisstijlverandering zijn er 3 respondenten die een dergelijke aanpassing wel noodzakelijk achten. Opmerkelijk aan deze groep respondenten is dat zij allemaal dezelfde reden geven voor de noodzakelijkheid achter de verandering. Ze stellen dat als een stad een wapenspreuk krijgt toegewezen je dit moet uitstralen door een krachtig stadswapen waarin die wapenspreuk terugkomt. Dat 'het vrede en recht' wat bij deze ondervraagden ook duidelijk in de beweegredenen naar voren komt in de nieuwe huisstijl wordt geplaatst is volgens hen dan ook logisch. Er waren ook nog 5 ondervraagden die geen duidelijke mening hadden met betrekking tot de noodzaak van de huisstijlverandering.

## 4.2 De communicatiestrategie

### 4.2.1 Communicatiestrategie vanuit Gemeente Den Haag

De directie communicatie vormt het centrale vertrekpunt waar een communicatieplan of een communicatieopzet bij de gemeente Den Haag wordt gelanceerd. Zo was dit ook het geval bij de huisstijlverandering. Een huisstijlverandering wordt namelijk gezien als een visuele uiting van een stukje corporate communicatie (Duijf, interview 2015). Onder de directie communicatie vallen diverse woordvoerders en voorlichters die ervoor zorgen dat er zowel naar binnen als naar buiten wordt gecommuniceerd. Het project om de huisstijl te veranderen stond in eerste instantie gepland in 2013. Dit is uitgesteld met een half jaar doordat er een nieuw college kwam en vervolgens is het in de zomer van 2014 onthuld. De onthulling van het nieuwe logo vond op dat moment zowel intern als extern plaats. Dat dit tegelijkertijd gebeurt kan als opmerkelijk worden gezien, maar daar is bij de gemeente bewust voor gekozen. Intern waren er wel diverse mensen op de hoogte van het feit dat er iets speelde maar het is redelijk geheim gehouden. De oorzaak hiervan is verbonden aan de manier van lanceren die de gemeente voor ogen had (Duijf, interview 2015).

Het vooropgestelde communicatieplan dat door de diverse verschuivingen van de huisstijlimplementatie al aanwezig was had een aantal speerpunten die de onthulling en de implementatie tot een succes moesten maken. Het belangrijkste aandachtspunt was om tegelijkertijd met de onthulling een aantal in het oog springende zaken om te zetten binnen de nieuwe huisstijl. Dit waren naast de gevelbelettering op het gemeentehuis onder andere de online documentatie,

perswanden, visitekaartjes van de burgemeester en [www.denhaag.nl](http://www.denhaag.nl) ging online (Duijf, interview 2015). Het doel van deze speerpunten was om vanaf een bepaald startpunt te vertrekken en voor iedereen duidelijkheid te genereren. Verder is er veel aandacht besteed aan communicatie via het intranet en zijn er werkgroepen ingesteld met huisstijlbeheerders die verantwoordelijk zijn voor het huisstijl binnen diensten of departementen. Door op deze manier te werk te gaan was het de verwachting dat iedereen goed werd geïnformeerd.

Op het intranet zijn vervolgens handboeken gepubliceerd met daarin richtlijnen omtrent het huisstijlgebruik. Hierin staat onder andere vermeld vanaf welk moment welke stijl gebruikt dient te worden. Voorheen werd er bij de gemeente Den Haag gebruik gemaakt van verschillende systemen, applicaties en manieren van corresponderen en dat wil de gemeente vanaf een nog nader te bepalen startpunt niet meer hebben. Zomaar een papiertje in elkaar flansen is er vanaf dat moment niet meer bij, strakke afspraken moeten zorgen voor heldere en eenduidige communicatie (Duijf, interview 2015). Deze gemaakte afspraken moesten uiteindelijk leiden tot een professionelere organisatie. In de beginperiode zou dit wat omzettingen en veranderingen tot gevolg hebben, maar op de lange termijn zou het positief uitpakken voor de organisatie als geheel.

#### 4.2.2 Ervaren communicatiestrategie door medewerkers

De lancering van de diverse speerpunten werd door de gemeente gezien als een belangrijke communicatieve uiting. Het moest een startsein geven en zorgen voor duidelijkheid onder het personeel. Gezien de importantie van deze speerpunten is het zeer opvallend dat 11 van de ondervraagden in eerste instantie niets heeft meegekregen van deze gebeurtenissen. Respondent 18 verwoordt dit als volgt: *'Een happening? Dat is een beetje langs me heen gegaan. Ik heb het nieuwe logo wel gezien hoor, maar dat hing er gewoon van de ene op de andere dag'*. Dit gevoel is bij bijna alle ondervraagden terug te zien. Ze zijn op de hoogte van de aanpassing, het aanpassen van de speerpunten is echter geruisloos voorbij gegaan. Dan zijn er 8 respondenten die wel op de hoogte waren van het moment van aanpassen. Bij deze 8 ondervraagden is er een duidelijk onderscheid zichtbaar in de manier waarop zij op de hoogte zijn gesteld. Zo zijn er diverse manieren waarop de respondenten in aanraking zijn gekomen met de lancering. Er zijn 3 respondenten die direct op het moment dat de gevelbelettering werd onthuld zijn ingelicht. 2 respondenten zijn op de hoogte gesteld via externe media en de laatste 3 ondervraagden zijn achteraf met de lancering in aanraking gekomen doordat het nieuwe logo enkele dagen na de lancering kapot is gegaan.

Het intranet wordt vanuit de directie communicatie gezien als het belangrijkste interne communicatiekanaal. Dit valt ook terug te zien in het grote aantal respondenten dat aangeeft op deze manier in aanraking te zijn gekomen met de huisstijlverandering. 18 van de 19 ondervraagden geeft aan een bericht op het intranet te hebben gezien. Wat opvalt aan de reacties die worden gegeven op de berichtgeving via het intranet is dat er geen enkele respondent is die aangeeft dat er meerdere berichten zijn verschenen. Naast het intranet werd er ook gesproken over huisstijlbeheerders die in werkgroepen verantwoordelijk waren voor het implementeren van de huisstijl in een specifiek departement. Er zijn echter maar twee respondenten die deze informatieve sessies aanklaarten. Respondent 4 stelt:

*We kregen een bericht via ons intranet, zeg maar. Dat is iets wat vanuit de communicatieafdeling gedeeld wordt en daaruit kwam ook iets naar voren over informatieve sessies. Van deze sessies heb ik echter weinig meegekregen.*

De andere persoon die over deze informatieve sessies sprak is werkzaam als communicatieadviseur. Het toeval wil dat deze persoon de huisstijlbeheerder is van de afdeling Stadsbeheer. Tot slot waren er 2 respondenten die aangaven informatie te hebben verschaft uit brochures en via [www.denhaag.nl](http://www.denhaag.nl).

Dat de interne boodschap is aangekomen bij de respondenten blijkt uit het feit dat 18 respondenten op de hoogte zijn van het bericht op het intranet. De informatie die uit de boodschap is gehaald door de verschillende personen is echter heel divers en het oordeel dat zij vellen is eveneens verschillend. Van de respondenten stellen er 4 dat de verschaft informatie geheel duidelijk is. Zij begrijpen de informatie, vinden deze volledig van aard en vermelden dat de informatie vrij toegankelijk is. De overige antwoorden lagen ver uit elkaar. Om duidelijkheid te verschaffen heb ik ze gebundeld aan de hand van wat er in de antwoorden naar voren kwam. Er waren 6 respondenten die aangaven dat de verkregen informatie een duidelijk communicatief doel in zich had. Zij spraken over het feit dat de introductie van de huisstijl gefaseerd in zijn werk zal gaan. Respondent 8 verwoordt dit als volgt:

*Er werd bovendien vermeld dat de huisstijl gefaseerd zal worden ingevoerd. Volgens mij maken we eerst al het oude briefpapier op om vervolgens in fases steeds met nieuwe aanpassingen te komen. Verder werd de nieuwe huisstijlpresentatie en richtlijnen aangeboden.*

Naast de positieve reacties op de verzonden informatie waren er ook 9 respondenten die een ander oordeel hadden over de boodschap. Bij de gegeven antwoorden is er een overeenkomstige tendens zichtbaar. De boodschap komt volgens de respondenten onduidelijk over of er ontbreken dingen. Zij vullen dit aan met beweegredenen als: de informatie is summier, karig, algemeen en er is maar één boodschap verzonden. In totaal zijn er 6 respondenten die een dergelijke strekking in de antwoorden naar voren laten komen. Zo stelt respondent 18:

*Er kwam vrij veel informatie op je af dat die allemaal werd verzonden in één bericht. Het had zoals ik net al zei misschien wat meer gespreid kunnen worden. Het was één bericht en daarna heb ik er vrij weinig meer van vernomen. Wat mij betreft had je het beter kunnen opdelen, dan blijft het ook beter hangen.*

Respondent 16 sluit zich hierbij aan met de volgende woorden:

*Ik zit te denken aan een kwalificering van de informatie, was het voldoende of ruim voldoende. Ja het was toegankelijk voor iedereen, maar het is wel erg summier in de communicatie zeg maar. Daarnaast vind ik het moment van invoeren onduidelijk. Het is allemaal fasegewijs en momenteel wordt daar weinig aandacht aan besteed.*

De overige 3 respondenten waren door het verstreken tijdsbestek niet meer in staat om een gedegen oordeel te geven. Dit kan als opmerkelijk worden beschouwd gezien het belang dat de organisatie hecht aan deze verandering.

Tot slot heb ik in het interview aandacht besteed aan de richting van communiceren. Was er sprake van een- of tweerichtingsverkeer en hoe werd dit ervaren? Van de 19 respondenten zijn er 17 die aangeven dat de verstreken informatie top-down door middel van eenrichtingcommunicatie is ontvangen. Respondent 16 verwoordt dit als volgt: *'Ik heb dit toch wel ervaren als top-down communicatie. Het personeel is niet betrokken geweest bij de huisstijlverandering of heeft geen keuzemogelijkheden gekregen. Het besluit was al genomen dus als je wilt reageren heeft dat toch geen zin'*. Respondent 18 sluit zich hierbij aan door te vermelden dat er wel gereageerd kan worden op de gegeven informatie maar dat niemand dat daadwerkelijk zal doen. Er zijn 2 respondenten die aangeven de communicatie te ervaren als wederzijds, met de mogelijkheid tot reageren. Wat hierbij moet worden vermeld is dat 1 van deze twee respondenten werkzaam is op de communicatieafdeling en zodoende anderszins betrokken is bij de berichtgeving.

## 4.3 Interne stakeholders

### 4.3.1 Verwachtingen vanuit gemeente Den Haag

Bij het opstarten van het huisstijlproject was de verwachting dat er veel tegenstand zou ontstaan, zowel intern als extern. Tot op heden is hier nog niet echt sprake van geweest. De directie communicatie stelt dat iedereen enthousiast is en dat ook de doorsnee Hagenees de aanpassing goed bij de stad vindt passen. Dit baseren zij op basis van geluiden die zij horen op de verschillende afdelingen. Wat daarnaast meespeelt is dat de oude huisstijl al vrij lang bestond en deze binnen de organisatie niet erg geliefd was. Het gevoel leefde dat veel mensen toe waren aan iets nieuws (Duijf, interview 2015). In de periode van introduceren was er bovendien veel aandacht voor andere zaken. Amsterdam had net een nieuwe huisstijl geïntroduceerd die veel stof deed opwaaien en in Den Haag had men het druk met de zaken die zich afspeelden in de Schilderswijk.

De positieve sfeer die om de huisstijl heen hangt kan echter zomaar omslaan. Op het moment dat blijkt dat de bestaande manier van werken zal veranderen kan dit weerstand oproepen. Het omzetten van systemen en werkwijzen naar een hogere en professionelere standaard is namelijk een doel dat door de gemeente Den Haag is gekoppeld aan de huisstijlimplementatie. De manier van communiceren zal in de toekomst met behulp van regels en procedures vastliggen en dit heeft een directe invloed op de manier van werken. De nieuwe huisstijl staat hiermee symbool voor de hernieuwde werkwijze binnen de gemeente. Als mensen persoonlijk in de werkzaamheden worden geraakt zal dit altijd meer reactie opleveren. Op dit moment is de gemeente nog niet in deze fase beland en valt hier vanuit de directie communicatie weinig over te zeggen (Duijf, interview 2015). Verder speelt mee dat de verschillende afdelingen straks persoonlijk moeten opdraaien voor de kosten. Er is geen centraal budget en het kan in de praktijk zo uitpakken dat bepaalde afdelingen straks duurder uit zijn.

Er zullen nog jaren volgen waarin beide huisstijlen naast elkaar zichtbaar zijn. Duurzame elementen zijn simpelweg te kostbaar om te vervangen, zo vindt de



gemeente. De komende jaren kunnen daarom gezien worden als een rijdende trein. Vernieuwingen zullen aanhaken en bestaande, verouderde voorwerpen voorzien van de oude huisstijl zullen afhaken. Zo zal de overgang fasegewijs in zijn werk gaan. Wel moet hierbij in acht worden genomen dat voor de meeste voorwerpen de deadline is gesteld op 1 januari 2017 (Duijf, interview 2015). Als vervolgens blijkt dat de vernieuwde huisstijl en de professionelere manier van werken en communiceren een positieve invloed hebben op de gemeente zal dit overslaan op het gevoel dat medewerkers hebben ten opzichte van de organisatie. Wat hier verder aan zal bijdragen is de zichtbaarheid van de nieuwe huisstijl. In dat opzicht kan het als positief worden gezien dat sinds december de uniformen van handhaving zijn aangepast naar de nieuwe stijl. Het domino-effect dat volgt zal een effect opleveren op de waardering en de betrokkenheid van werknemers. Tot slot zal je altijd een verdeeldheid houden tussen mensen die de stijl mooi vinden of niet.

#### 4.3.2 Werkelijke reacties van medewerkers

De reacties van de medewerkers op de huisstijlverandering en het daaraan gekoppelde communicatieproces zijn uiteenlopend. Ik begin met het uiteenzetten van de reacties die gericht waren op de waardering van de huisstijl. Er waren 18 respondenten die in de beantwoording ingingen op het visuele aspect. Hiervan vonden 12 ondervraagden de nieuwe huisstijl mooier en waren er 6 medewerkers die een voorkeur hadden voor de oude huisstijl. Respondent 14 stelt:

*De nieuwe huisstijl heb ik positief ontvangen. Ik heb laatst met een collega de website bekeken en daar staat alles netjes op vermeld. Verder is het gebouw aantrekkelijker geworden. Dit heb ik als fijn ervaren. Ik merk ook dat de mensen in het algemeen blij zijn met de verandering.*

Daartegenover staat respondent 18 die stelt: *'Ik sta er zelf vrij neutraal in en ik hoor wisselende geluiden. Zo zijn er ook een aantal mensen die niet blij zijn met de verandering'.*

Zowel bij de positieve als bij de negatieve reacties is het opvallend dat veelal dezelfde argumentatie wordt gebruikt. Bij de positieve reacties spreken 6 medewerkers over het feit dat het nieuwe logo beter past bij een gemeentelijke organisatie. De uitstraling is volgens deze respondenten professioneler en het draagt uit waar de organisatie voor wil staan. Onder de respondenten die een voorkeur hadden voor het oude logo komt bij 3 respondenten dezelfde mening naar voren. Respondent 12 verwoordt dit gevoel als volgt:

*Ik denk dat als je kijkt naar de Hagenees, dus onze inwoners, dat die meer sympathie hadden naar de ooievaar. Dit logo is meer gericht op de internationale contacten en op de wereld. Persoonlijk ben ik van mening dat je er als gemeente in eerste instantie voor je inwoners moet zijn. En ja, de stad van vrede en recht, daar hebben zij niet zoveel mee. Dat kan ze op z'n Haags gezegd de reet roesten.*

De voorstanders van het oude logo kiezen met deze argumentatie voor een gemeente die er op de eerste plaats is voor de burgers. Uit de theorie komt naar voren dat huisstijlveranderingen in de praktijk vaak tegen emotionele reacties of weerstand aanlopen. Bij de gemeente Den Haag was hier

volgens 3 respondenten sprake van. De overige 16 respondenten gaven aan geen enkele vorm van weerstand te voelen ten aanzien van de organisatieverandering. Uit de informatie die in de verschillende interviews naar voren komt blijkt echter het tegenovergestelde. Er zijn binnen deze groep van 16 respondenten 8 personen die op een bepaalde manier weerstand ervaren. Het merendeel geeft te kennen dat het werken met twee verschillende huisstijlen verwarring met zich mee brengt. Zo zijn er 5 respondenten die het verwarrend vinden dat het oude briefpapier nog wordt gebruikt en blijkt er 1 respondent te zijn die moeite heeft gehad met het omzetten van zijn powerpoints. Hij gaf hier als argumentatie voor dat er geen duidelijke richtlijn was voor het kleurgebruik bij de nieuwe huisstijl. Respondent 2 geeft verder te kennen dat er op zijn afdeling onduidelijkheid was over de te gebruiken huisstijl. Er waren medewerkers die de nieuwe huisstijl wilden gebruiken maar deze was niet beschikbaar. Tot slot zijn er 2 respondenten die aangeven moeite te hebben met het kostenaspect. Met het beschikbare bedrag hadden er volgens deze personen nuttigere en noodzakelijkere dingen gedaan kunnen worden.

Het laatste onderdeel waarnaar gevraagd is in de interviews is of medewerkers zich in toenemende mate betrokken hebben gevoeld bij de manier van communiceren omtrent de huisstijlverandering. Voor 14 van de 19 respondenten was dit antwoord heel duidelijk. De manier van communiceren heeft geen invloed op de mate van betrokkenheid bij de huisstijlverandering. Er waren twee oorzaken die hier een groot aandeel in hadden. De eerste komt voort uit het feit dat de huisstijlverandering geen directe invloed heeft op de werkzaamheden. Respondent 16 zegt hierover:

*Er wordt nauwelijks emotioneel gereageerd. Dit geldt zowel in positieve als negatieve zin. Het is gewoon voor kennisgeving aangenomen. Daarnaast heb ik in mijn werkzaamheden ook niet echt met de huisstijl te maken. Ik gebruik de stijl die er is. Zo simpel is het.*

Daarnaast spreken 3 respondenten over het feit dat de huisstijl meer naar de burger gericht is. Het communiceert naar de burger wat de gemeente als organisatie uit wil stralen. Daarmee sluiten ze zich aan bij de 14 respondenten die stellen dat de manier van communiceren geen invloed heeft op de mate van betrokkenheid bij de huisstijlverandering. Dan is er nog een groep met 3 medewerkers die aangeeft zich meer betrokken te voelen bij de nieuwe huisstijl en zijn er 2 ondervraagden die geen specifieke mening ventileren. De medewerkers die zich meer betrokken voelen bij de nieuwe huisstijl geven aan dat dit naar mate de tijd verstrijkt toeneemt. Er komt meer informatie vrij en het proces vordert. Verder geeft 1 respondent aan dat de duidelijke profilering als zijnde internationale stad van vrede en recht in combinatie met de huisstijl zorgt voor een gevoel van verbondenheid.



## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk wil ik een koppeling maken tussen de resultaten uit mijn literatuuronderzoek en het empirische onderzoek dat ik heb verricht. Er zijn een aantal oorzaken te benoemen waarom mijn gevonden empirische resultaten afwijken van data die ik in wetenschappelijke literatuur heb gevonden.

### 5.1 Verklaring resultaten

Door het aanpassen van de huisstijl krijgt de gemeente een ander 'gezicht'. De ooievaar, die de afgelopen 23 jaar op alle communicatie van de gemeente stond, wordt vervangen door het nieuwe logo. Het logo bevat een gestileerde versie van het stadswapen en is daarmee een belangrijk element van de nieuwe huisstijl. Het sluit bovendien aan bij de wapenspreuk die sinds 2013 wordt gevoerd (Duijf, interview 2015). Binnen de organisatie zelf geeft de huisstijl een duidelijk signaal af, wat willen wij zijn en wat willen we uitdragen. Het personeel en de stakeholders komen zo in aanraking met de huisstijl. Daarnaast zorgt de huisstijl voor een herkenbaar beeld van de organisatie dat naar buiten toe wordt gerepresenteerd. Het toont hoe de organisatie gezien wil worden in de omgeving waarin het werkzaam is en zorgt voor een onderscheid ten opzichte van andere organisaties (Bal, 1995).

De voornaamste opdracht die werd meegegeven was dat de wapenspreuk van 'Vrede en Recht' nadrukkelijk naar voren moest komen. Zodoende is het logo gecreëerd dat zoals vermeld bestaat uit de wapenspreuk aangevuld met een kroon, twee leeuwen en de Haagse ooievaar (Den Haag, 2015). De gemeente als instituut past zich hiermee aan aan een verandering die binnen de gemeentelijke grenzen plaatsvindt (Gioia, Schultz & Corley, 2000). Het maakt een verandering in de identiteit zichtbaar. De vernieuwde huisstijl kan zo de identiteit van de hernieuwde gemeente overbrengen doordat het de naam, de symbolen, de typografie, de kleuren en de slogan zichtbaar maakt (Melewar & Saunders, 1998).

Mijn eerste verklaring met betrekking tot de afwijkende resultaten richt zich op de communicatieafdeling. Bij een goede communicatiestrategie zal deze afdeling vanaf de implementatiefase actief communiceren. Het belangrijkste doel hierin is om de plannen van het management te verkopen en de overige stakeholders te overtuigen van de noodzaak van verandering. Door het gelijktijdig lanceren van de huisstijl, zowel intern als extern is er bij de gemeente Den Haag aan deze mogelijkheid voorbij gegaan. In veel gevallen zal er dan kritiek ontstaan op de manier waarop interne communicatie is vormgegeven. Kritiek die in alle geledingen van de organisatie kan ontstaan en verschillende beweegredenen kent. In de literatuur komt als veelvoorkomende oorzaak van kritiek het te laat betrekken van personeel naar voren. Met name in de beginfasen van het veranderproces wordt aandacht aan interne communicatie noodzakelijk geacht (Elving, 2009). In dit geval is daar geen sprake van.

Bolhuis (2007) stelt verder dat bij een succesvolle huisstijlverandering interne communicatie richting stakeholders van doorslaggevend belang is. Interne communicatie kan bij uitstek als een middel worden gezien om steun en betrokkenheid bij medewerkers te doen ontstaan. Door deze positieve effecten zal de kans op een succesvolle huisstijlimplementatie aanzienlijk groeien. Hierbij moet

worden stilgestaan dat interne communicatie verder gaat dan pure informatievoorziening. Juist de uitwisseling van informatie gedurende gesprekken, vergaderingen of tijdens andere settings zorgen voor een grotere kans van slagen bij organisatieveranderingen (Elving & Boonstra, 2013). In dit opzicht kan het ontbreken van de informatieve sessies bij de gemeente Den Haag worden gezien als groot nadeel. Deze sessies hadden kunnen bijdragen aan een heel ander beeld ten aanzien van de communicatie omtrent de huisstijlverandering. Ook het niet op de hoogte zijn van de lancering door het personeel kan in deze context geplaatst worden. Een uitgebreide lancering zal namelijk leiden tot positieve invloeden binnen de organisatie. Indien er geen grootschalige lancering plaats zal vinden zullen deze voordelen niet aanwezig zijn (Bolhuis, 2007).

Verder is de mate waarin informatie omtrent een organisatieverandering verschijnt van invloed op het beeld dat werknemers hebben bij de organisatie. Dit zal toenemen als de gegeven informatie vaker wordt getoond. Het zogeheten *mere exposure effect* zorgt er namelijk voor dat indien men meer in aanraking komt met een boodschap deze naar verloop van tijd steeds aantrekkelijker overkomt (Smidts, et al., 2001). In het geval van veranderboodschappen zal dit leiden tot minder weerstand en een grotere betrokkenheid bij de verandering en de nieuw ontstane organisatie. Wat opvalt aan de reacties die worden gegeven op de berichtgeving via het intranet is dat er geen enkele respondent is die aangeeft dat er meerdere berichten zijn verschenen. Er zijn zelfs respondenten die aangeven de communicatie summier of karig te vinden. Van het mere exposure effect is bij de gemeente Den Haag dan ook geen sprake.

Dan is er nog de informatierijkheid van verschillende media. De opkomst van het internet en enige tijd later social media zorgen dat er nieuwe standaarden ontstaan. Het gebruik van gestandaardiseerde berichtgeving die top-down wordt verzonden om veranderingen aan te kondigen is in het huidige tijdperk niet meer aan te raden. Er is namelijk geen ruimte voor reacties, opmerkingen en vragen (Elving & Boonstra, 2013). Ondanks dat er vanuit de communicatieafdeling wordt gedacht dat deze mogelijkheid wordt geboden ervaren de medewerkers dit niet op deze manier. Dit heeft uiteindelijk een negatief effect tot gevolg.

Als laatste is het binnen veranderboodschappen van belang dat er duidelijkheid wordt gegeven over het hoe, wat, wanneer en waarom. Bij een groot deel van de medewerkers bij de gemeente Den Haag ontbreekt deze duidelijkheid. Duidelijkheid over het gebruik van de twee huisstijlen, de richtlijnen en de exacte data zijn niet bij iedereen helder. Tijdigheid en juistheid zijn binnen communicatie de belangrijkste factoren. Samen zorgen zij voor de informatiekwaliteit die vereist is bij organisatorische veranderingen. Het blijkt dat vooral adequate informatie die via formele kanalen wordt gecommuniceerd zorgt voor een sterk gevoel van betrokkenheid onder medewerkers. Bij eventuele onduidelijkheden moet er verder de mogelijkheid zijn om vragen te stellen en aanbevelingen te doen die leiden tot verbetering van de informatierijkheid (Elving, 2005).

## 6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het beantwoorden van de door mij gestelde onderzoeksvragen. Dit zal gebeuren aan de hand van de deelvragen die ertoe bijdragen een weloverwogen antwoord te genereren op de hoofdvraag.

### 6.1 Onderzoeksvragen en – antwoorden

In deze scriptie wordt onderzocht of communicatie omtrent een huisstijlverandering zorgt voor betrokkenheid onder interne stakeholders. Als specifieke casus is hiervoor de huisstijlverandering bij de gemeente Den Haag gebruikt. Uit eerdere onderzoeken die met name gericht zijn op de private sector is naar voren gekomen dat communicatie cruciaal is bij het doen slagen van een huisstijlverandering (Krokke, 2011). Door in mijn onderzoek een organisatie uit het publieke domein te onderzoeken probeer ik een bescheiden bijdrage te leveren aan de bestaande data op dit gebied. Mijn eerste deelvraag luidt:

*1. Welke rol kan communicatie spelen bij het betrekken van interne stakeholders bij een huisstijlverandering?*

Interne communicatie kan bij uitstek als een middel worden gezien om steun en betrokkenheid bij medewerkers te doen ontstaan. Door deze positieve effecten zal de kans op een succesvolle huisstijlimplementatie aanzienlijk groeien. Hetzelfde geldt voor de manier waarop een huisstijl wordt geïntroduceerd. Gebeurt dit met een uitgebreide lancering dan zal dit leiden tot positieve invloeden binnen de organisatie. De identificatie van medewerkers zal verbeteren en dit zal leiden tot een hogere mate van betrokkenheid bij een huisstijlverandering (Bolhuis, 2007).

De mate waarin informatie omtrent de huisstijlverandering verschijnt heeft een positieve invloed op het beeld dat werknemers hebben bij de organisatie. Dit zal toenemen als de gegeven informatie vaker wordt getoond. Binnen communicatie is het van belang dat er duidelijkheid wordt gegeven over het hoe, wat, wanneer en waarom. Tijdigheid en juistheid zijn hierin de belangrijkste factoren. Samen zorgen zij voor de informatiekwaliteit die vereist is bij huisstijlveranderingen. Bij eventuele onduidelijkheden moet er verder de mogelijkheid zijn om vragen te stellen en aanbevelingen te doen die leiden tot verbetering van de informatierijkheid (Elving, 2005).

*2. Welke reden(en) waren er voor de huisstijlverandering bij gemeente Den Haag?*  
We hebben gevonden dat er drie belangrijke redenen zijn:

1. In 2013 kreeg de stad Den Haag door de toenmalig koningin Beatrix de wapenspreuk 'Vrede en Recht' toebedeeld. Den Haag had hiermee een primeur door zich voor het eerst in de geschiedenis een situatie te verschaffen dat het wapen van de stad direct verbeeldt waar de stad voor staat (Den Haag, 2015). In figuur 6.1. ziet u het nieuwe stadswapen dat door de gemeente Den Haag wordt gebruikt als huisstijl.

2. Door het aanpassen van de huisstijl krijgt de gemeente een ander 'gezicht'. De ooievaar, die de afgelopen 23 jaar op alle communicatie van de gemeente stond, wordt vervangen door het nieuwe logo. Het logo bevat een gestileerde versie van het stadswapen en is daarmee een belangrijk element van de nieuwe huisstijl. Het sluit bovendien aan bij de wapenspreuk die sinds 2013 wordt gevoerd (Duijf, interview 2015).



Figuur 6.1: De oude (links) en de nieuwe (rechts) huisstijl met het stadswapen van de gemeente Den Haag.

3. Dan is er nog een laatste punt dat van groot belang was op de huisstijlverandering bij de gemeente Den Haag. Bij de gemeente Den Haag ligt de doorslag naast de bovengenoemde aanleiding namelijk vooral in het feit dat er een nieuw college van B & W is aangesteld. Een aantal van deze leden had nadrukkelijk de wens de huisstijl aan te passen vanwege het feit dat de toenmalige huisstijl was verouderd. Zij hadden een voorkeur voor een nieuwe profilering en dit gaf de definitieve doorslag (Duijf, interview 2015).

### *3. Hoe is de nieuwe huisstijl: De stijl van Den Haag tot stand gekomen?*

De opdracht om de huisstijl te ontwerpen is uitbesteed aan het Haagse ontwerp bureau Ontwerpwerk. Zij kregen de opdracht om de gemeentelijke instelling te voorzien van een hernieuwde stijl. De gemeentelijke instelling zal hiermee een herprofilering ondergaan die passend is bij de nieuwe status van de stad. De voornaamste opdracht die werd meegegeven was dat de wapenspreuk van 'Vrede en Recht' nadrukkelijk naar voren moest komen (Duijf, interview 2015).

De introductie van de huisstijl is in 2014 van start gegaan onder de naam: De stijl van Den Haag. Vanuit de gemeente is het beoogd dat de nieuwe stijl vanaf de introductie zichtbaar was op het internet, de brieven, de enveloppen en de stadsdeelkantoren. Vervolgens zullen de overige aanpassingen fasegewijs worden

ingevoerd. De afweging om oud en nieuw in eerste instantie naast elkaar te gebruiken is gemaakt om kostenefficiënt te werk te gaan. Omdat eerst de bestaande voorraden worden opgemaakt blijven beide logo's voorlopig zichtbaar (Duijf, interview 2015).

#### *4. Hoe is interne communicatie ingezet om medewerkers op de hoogte te brengen van de huisstijlverandering? (voor verandering)*

Het personeel is door de gemeente Den Haag met behulp van een drietal interne communicatiemiddelen op de hoogte gesteld van de huisstijlverandering. Om dit te bewerkstelligen is gebruik gemaakt van een vooropgesteld communicatieplan. Het belangrijkste aandachtspunt om de medewerkers op de hoogte te stellen was om tegelijk met de onthulling een aantal in het oog springende zaken om te zetten naar de nieuwe huisstijl. Dit waren naast de gevelbelettering op het gemeentehuis onder andere de online documentatie, perswanden, visitekaartjes van de burgemeester en [www.denhaag.nl](http://www.denhaag.nl) ging online (Duijf, interview 2015). Het doel van deze speerpunten was om vanaf een bepaald startpunt te vertrekken en voor iedereen duidelijkheid te genereren.

Verder is er veel aandacht besteed aan communicatie via het intranet en zijn er werkgroepen ingesteld met huisstijlbeheerders die verantwoordelijk zijn voor het huisstijl binnen diensten of departementen. Door op deze manier te werk te gaan was het de verwachting dat iedereen goed werd geïnformeerd. Op het intranet zijn handboeken gepubliceerd met daarin richtlijnen omtrent het huisstijlgebruik (Duijf, interview 2015).

#### *5. Hebben medewerkers zich betrokken gevoeld door de manier van communiceren tijdens de huisstijlverandering? (tijdens verandering)*

De gevoerde communicatiestrategie van de gemeente Den Haag is heel wisselend ontvangen. Een meerderheid van de respondenten heeft de lancering en het omzetten van de in het oog springende elementen in eerste instantie niet ervaren. Het intranet heeft het in dat opzicht stukken beter gedaan. Dat dit als het belangrijkste communicatiekanaal wordt gezien valt terug te zien in het feit dat 18 van de 19 ondervraagden aangeeft via het intranet op de hoogte te zijn gebracht van de huisstijlverandering.

De richting van het communiceren is door 17 respondenten op dezelfde manier ervaren. Zij gaven aan dat er sprake was van eenrichtingsverkeer in de communicatie. De informatie werd top-down verzonden en er was geen ruimte om hierop te reageren. Het personeel is op deze manier niet betrokken geweest bij de huisstijlverandering en heeft de informatie als het ware opgelegd gekregen.

Tot slot zijn de respondenten direct bevraagd of zij zich betrokken hebben gevoeld door de manier van communiceren omtrent de huisstijlverandering. Uit deze directe vraagstelling kwam naar voren dat er 3 respondenten zijn die zich betrokken voelen door de manier van communiceren. Daarvan zijn er 2 die aangeven dat dit naarmate de tijd verstrijkt toeneemt en is er 1 respondent die de betrokkenheid koppelt aan de duidelijke profilering die in de communicatie wordt uitgedragen. De overige respondenten voelen zich niet betrokken bij de manier van communiceren omtrent de huisstijlverandering.

Voorgaande informatie zorgt ervoor dat wij een antwoord hebben gekregen op de hoofdvraag van dit onderzoek: *'Zorgt communicatie omtrent de huisstijlverandering bij de gemeente den Haag voor betrokkenheid onder interne stakeholders?'*

Tot dusverre kan geconcludeerd worden dat de communicatie omtrent de huisstijlverandering bij de gemeente Den Haag niet heeft gezorgd voor betrokkenheid onder medewerkers. Driekwart van de respondenten geeft dit aan als antwoord op een directe vraagstelling. Daarnaast komt dit grotendeels naar voren uit de strekking in de antwoorden die de respondenten geven in de interviews. Van de drie ingezette communicatiemiddelen te weten het intranet, de werkgroepen en het tegelijkertijd aanpassen van de diverse speerpunten is er maar één middel dat door iedere medewerker is ervaren. De berichtgeving via het intranet kan hierdoor worden gezien als het belangrijkste interne communicatiemiddel. De lancering is door minder dan de helft van de respondenten ervaren en van de informatieve sessies heeft niemand iets gehoord.

De boodschap die via het intranet is gecommuniceerd is heel wisselend ontvangen. Wat hieraan met name opvalt is dat geen van de respondenten aangeeft dat er meerdere berichten zijn verzonden. Er zijn zelfs 6 respondenten die de berichtgeving duiden met termen als karig en summier. Waar de respondenten het met een geruime meerderheid wel over eens zijn was de richting van communiceren. Zij gaven aan dat er sprake was van eenrichtingverkeer in de communicatie. De informatie is top-down verzonden en er was geen ruimte om hierop te reageren. Het personeel is op deze manier niet betrokken geweest bij de huisstijlverandering en heeft de informatie als het ware opgelegd gekregen.

## 7. Reflectie en discussie

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is er ruimte voor een kritische reflectie op het onderzoek. Tot slot zullen er enkele aanbevelingen volgen voor vervolgonderzoek.

### 7.1 Reflectie

Bij aanvang van het onderzoekstraject had ik al vrij snel een beeld van hoe ik mijn onderzoek wilde vormgeven. In de beginfase was het voornaamste doel mijn gedachten om te zetten naar een gedegen scriptieopzet. Op het moment dat ik voor mijzelf het idee had dat ik een juiste opzet had geformuleerd ben ik gestart met het benaderen van drie gemeenten. Bij het presenteren van mijn opzet bleek echter dat de focus die ik had aangebracht veel te ruim was. Zo moest ik van drie gemeenten terug naar één gemeente en was het noodzakelijk een keuze te maken voor interne communicatie in plaats van communicatie in het algemeen.

In de periode die volgde heb ik lang geworsteld met de te hanteren onderzoeksmethode. Doordat ik in mijn vooropleiding vooral kwantitatief onderzoek heb verricht waren sommige methoden nieuw voor mij. Het gevoel leefde sterk dat ik iets heel nieuws moest ontwikkelen. Na ook dit te hebben losgelaten en mij te hebben verdiept in scripties van voorgaande jaren kwam ik tot de conclusie dat dit niet noodzakelijk was in een masterscriptie. De belangrijkste les die ik hieruit trek is dat een gedegen vooronderzoek of evaluatie bij aanvang van een onderzoek of opdracht bepaalde valkuilen kan voorkomen. Dit zal in de toekomst, ook bij eventueel latere werkzaamheden een hoop tijd en teleurstelling doen voorkomen. Terugkijkend op deze fase in mijn onderzoek denk ik dat het eerder en veelvuldiger raadplegen van medestudenten en/of scriptiebegeleider mij eerder op deze valkuilen had kunnen wijzen.

De keuzes voor de methode van onderzoek heb ik zo goed mogelijk verantwoord in het betreffende hoofdstuk. De herhaalbaarheid van dit onderzoek is echter bijna onmogelijk. Het onderzoek richt zich namelijk op de interpretaties van respondenten op een bepaald tijdstip. De huisstijlverandering bij de gemeente Den Haag is volop in ontwikkeling en heeft als einddatum 1 januari 2017. De resultaten kunnen gezien worden als een momentopname binnen het proces. In het verloop van tijd zal er door de gemeente nieuwe informatie worden gecommuniceerd en zullen de verzamelde resultaten verouderen. De interpretaties en oordelen van respondenten ten aanzien van de communicatie kunnen zodoende veranderen. In mijn onderzoeksopzet sprak ik over het feit dat mijn scriptie gebruikt kan worden als evaluatiedocument, dit wil ik bij deze dan ook specificeren. Mijn scriptie kan worden gebruikt als evaluatiedocument van de communicatie in de eerste periode na de huisstijlverandering.

Het interview met de directie communicatie van de gemeente Den Haag verliep voorspoedig. De onderwerpen van de vooropgestelde topiclijst kwamen aan bod en hier had ik een goed gevoel over. Vooraf had ik het idee dat ik door mijn ingang bij de gemeente Den Haag eenvoudig toegang kon verkrijgen tot mijn overige respondenten. Dit verliep in de praktijk minder voorspoedig. Na enkele malen in contact te zijn geweest met medewerkers van de gemeente heb ik besloten mensen op de werkvloer te benaderen. Zodoende ben ik naar het gemeentehuis gegaan en heb ik daar medewerkers de vraag gesteld of zij bereid



waren mee te werken aan mijn onderzoek. Via diverse omzwervingen ben ik uiteindelijk op verschillende afdelingen geweest om mijn interviews af te nemen. Live aanwezig zijn, zo leerde ik, is cruciaal en zorgt ervoor dat je persoonlijk contact kunt leggen waardoor mensen eerder bereid zijn een gesprek met je aan te gaan over je scriptieonderwerp.

De topiclijst die ik bij de medewerkers van de gemeente heb gebruikt heb ik met behulp van een pre-test gecontroleerd. Uit deze pre-test kwamen geen noemenswaardige problemen naar voren. Bij het interviewen van de overige respondenten bleek dat een groot deel van de ondervraagden weinig informatie over het betreffende onderwerp wist te vertellen. Om deze reden verliepen de interviews soms moeizaam. Daarnaast heb ik getracht om effecten van mijn rol als onderzoeker zoveel mogelijk te beperken. Door diverse malen dezelfde antwoorden te ontvangen werd dit steeds lastiger. Bij het ingaan van latere interviews was het neutraal blijven een moeilijke opdracht.

Gedurende het interviewen kwam naar voren dat één van mijn respondenten werkzaam is als huisstijladviseur binnen de gemeente Den Haag. Bij het transcriberen en het coderen heb ik lang over deze respondent nagedacht. Uiteindelijk heb ik op basis van het feit dat deze persoon werkzaam is bij de gemeente Den Haag en niet betrokken was bij de initiatiefneming van de huisstijlverandering besloten deze respondent onder medewerkers te plaatsen. Als ik terugkijk op mijn resultatensectie en de conclusie zal ik dit in de toekomst anders doen. Ik zal deze respondent dan koppelen aan de directie communicatie. Deze persoon was namelijk op de hoogte van informatie die voor de overige respondenten niet beschikbaar was en kan zodoende vertekende resultaten tot gevolg hebben.

Het uitwerken van de interviews in Nvivo heb ik als zeer prettig ervaren. Door het labelen van mijn resultaten en het plakken van codes op relevante informatie verkreeg ik een duidelijke ordening. Mijn geringe kennis van het programma heeft hierin geen parten gespeeld. Met behulp van het internet en de presentatie van een bachelorstudent had ik genoeg kennis van de software. Het tellen van de afzonderlijke codes heb ik overigens handmatig gedaan. Hiermee wijk ik af van de gebruikelijke gang van zaken. Voor mij gaf deze vertrouwde manier van coderen echter meer houvast.

Als laatste onderdeel wil ik nog reflecteren op mijn tijdsplanning. Door voor mijzelf een duidelijke structuur te ontwikkelen met daaraan gekoppelde tijdslimieten ben ik na een stroeve start effectief te werk gegaan. Uiteindelijk heeft dit mij door lastige periodes heen geholpen. Het nadeel van deze planning is dat er geen rekening is gehouden met het opmaken, controleren en nalezen van mijn scriptie. Zodoende waren de laatste weken extra zwaar. Het nalopen van mijn scriptie en het aanvullen van ontbrekende elementen als de samenvatting en het voorwoord heb ik op het laatste moment moeten schrijven. Dit leverde wel het juiste aantal woorden op. Iets wat ik lange tijd als struikelblok heb ervaren.

## 7.2 Suggesties vervolgonderzoek

Aangezien mijn onderzoek het doel had te inventariseren of het gebruik van interne communicatie rondom huisstijlverandering leidt tot betrokkenheid bij een publieke organisatie zal mijn eerste suggestie voor vervolgonderzoek in deze richting liggen.



Uit eerdere onderzoeken die met name gericht zijn op de interne communicatie blijkt namelijk dat voor het slagen van een huisstijlverandering communicatie cruciaal is (Krokke, 2011). Naar aanleiding van het gevoerde onderzoek bij de gemeente Den Haag kan ik dit niet doortrekken. De huisstijlimplementatie is nog niet afgerond en zodoende zullen er nog vele communicatieve uitingen volgen. Mijn eerste aanbeveling luidt dan ook om het onderzoek nogmaals uit te voeren op een later tijdstip. Het eerste tijdstip waar ik aan denk is per 1 januari 2017. Dan is de huisstijl volledig geïmplementeerd en zal de communicatieverloop ten einde zijn. Verder is het interessant om te kijken hoe het er over een jaar voor staat. Door de verschillende perioden naast elkaar te leggen kunnen er wellicht interessante ontdekkingen naar voren komen.

Een tweede suggestie ligt in het feit dat de gemeente Den Haag de huisstijlverandering gefaseerd invoert. Oud en nieuw blijven voor een lange periode naast elkaar zichtbaar en dit heeft een mogelijk effect op de resultaten. Om toch een onderzoek te verrichten naar het verband tussen interne communicatie en betrokkenheid onder werknemers zal er gekozen kunnen worden voor een publieke organisatie waar de huisstijl in een keer wordt geïmplementeerd. Dit geeft een andere kijk op het vraagstuk en zal daarnaast zorgen voor een toevoeging aan de bestaande literatuur.

Dan is er nog de optie om meerdere organisaties tot het onderzoeksgebied te nemen. Dit was in eerste instantie mijn gedachte, maar dit was vanwege het beschikbare tijdsbestek niet mogelijk. Door meerdere organisaties naast elkaar te onderzoeken kan er worden gekeken naar overeenkomsten of onderlinge verschillen. Dit zal uiteindelijk kunnen bijdragen aan het opvullen van de leemte die er is tussen de private en publieke sector. Het kan tot slot interessant zijn om naast de interne communicatie ook het effect van externe communicatie mee te nemen. In de praktijk zijn deze invloeden namelijk ook van toepassing op het algemene oordeel van medewerkers.

## Bibliografie

- Alshebil, S.A. (2007). Consumer perceptions of rebranding: the case of logo changes. *University of Texas*.
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M, & Teunissen J. (2001), *Kwalitatief onderzoek, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Stenfert Kroese, Groningen.
- Babbie, E. (2004) *The Practice of Social Research*. Wadsworth: Thomson Learning.
- Baker, M. J., & Balmer, J. M. (1997). Visual identity: trappings or substance?. *European Journal of marketing*, 31(5/6), pp. 366-382.
- Balmer, J.M.T. (1995), Corporate identity: the power and the paradox, *Design Management Journal*, pp. 39-44.
- Balmer, J.M.T. & Greyser, S.A. (2003). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3), pp. 72-86.
- Barnett, W.P. & Carroll, G.R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, pp. 217-236
- Bartels, J., Jong, M. de, Pruyn, A., & Joustra, I. (2007). Communicatieklimaat, externe waardering en organisatieidentificatie op verschillende organisatieniveaus. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 35, 3, pp. 249-263.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Bolhuis, W. (2007). Changing looks: internal and external effects of a corporate visual identity change. Master scriptie, Universiteit Twente, Enschede.
- Boonstra, J.J. (2005) *Perspectieven op organiseren*. In: Ruler, B., W. Elving, B. van den Hooff, E. & Smith & P. Verhoeven (red.) *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Meppel: Boom.
- Boonstra, J. J. (2008). *Succesvol veranderen van organisaties*.
- Van den Bosch A.L.M., de Jong, M.D.T, & Elving, W.J.L, (2004). Managing corporate visual identity: use and affects of organizational measures to support a consistent selfpresentation. *Public Relations Review*, 30, pp. 225-234.
- Bosch, A.L.M. van den., Elving, W.J.L. & Jong, M.D.T. de. (2005). The impact of organizational characteristics on corporate visual identity. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), pp. 870-886
- Bryman, A. (2008). *Social Research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Bunt, G., & Nencel, L. (2011). *Social research methodology: Qualitative and quantitative approaches*. Boston MA: Pearson.

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), pp. 25-41.

DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3-4), pp. 295-303.

Elving, W.J.L (2009). Communicating change, the role of communication on change fatigue and skepticism. Paper presented at the conference on corporate communication, Wroxton, UK, June 5 – 9.

Elving, W.J.L. (2005). Communication and Organisational change. *Corporate communications: an international journal*, 10, pp. 129-138.

Elving, W. J. L., & Boonstra, J. J. (2013). *Veranderkunst, een wetenschappelijke inleiding: denkbeelden over organisaties, veranderingen en de rol van communicatie*.

Elving, W., Werkman, R. & Bennebroek Gravenhorst, K. (2006). Test and application of the communicational and organizational change questionnaire. Paper presented at the annual International Communication Association Conference, Dresden, 16 juni –19 juni.

Fedor B, Caldwell S., Herald D. (2006) The effect of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 56, pp. 1-29

Gilder, D., van den Heuvel, H., & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), pp. 63-81.

Gray, E.R & Balmer. J.M.T. (1998), *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, Long Range Planning, Vol. 31, No. 5, pp. 695-702.

Hagen, J. ten (2012). *Designing and Transforming IT Organizations*

Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), pp. 149 164

Hatch, M.J. & Schultz, M. (2001). Bringing the corporate into corporate branding. *European Journal of Marketing*. 37(7/8), pp. 1041-1064.

Hendriks, F. (2001). *Polder Politics in the Netherlands: The Viscous State Revisited*. Ashgate.

Herold, D.M., Fedor, D.B. & Caldwell, S.D. (2007). Beyond change management: a multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp. 942–951

Hooge, E. en J. Helderma (2007) Toezicht op scherp. Een studie naar de institutionele context, de theorie en de praktijk van intern toezicht bij woningcorporaties, Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, Zoetermeer.

Jobber D. (2004), *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill International, UK.

Kalton, G., & Schuman, H. (1982). The effect of the question on survey responses: A review. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, pp. 42-73.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing strategies for change* (pp. pp-106). Harvard Business Review.

Krokké, J. (2011). Visual identity change? Yes we can! Een onderzoek naar de veranderingsbereidheid van interne stakeholders bij een huisstijlverandering.

Laros, S., Bal, I., & Schuiten, S. M. (2003). *Huisstijlonderzoek: op weg naar een nieuwe huisstijl*. Kluwer.

Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., & Weir, K. E. (2006). Advice on Communicating During Organizational Change The Content of Popular Press Books. *Journal of business Communication*, 43(2), pp. 113-137.

Matthew B. Miles, & A. Michael Huberman. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Sage Publications, Inc.

Melewar, T.C., Hussey, G. & Srivoravilai, N. (2005). Corporate visual identity: The re-branding of France Télécom, *Brand Management*, 12(5), pp. 379-394.

Melewar, T.C. & Saunders, J. (1998). Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), pp. 538-550.

Melewar, T.C., & Saunders, J. (2000). Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing*, 30(5/6), pp. 538-550.

Melewar, T.C. & Storrie, T. (2001), *Corporate Identity in the Service Sector*, *Public Relations Quarterly*, pp. 20-26.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

Nelissen, P., & van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), pp. 306-318.

Olins, W. (1989), *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*, Thames and Hudson, London.

Peeters, R., & van der Peet, T. (2007). *Extreme brand makeover: het proces van rebranding onderzocht*. Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie (SWOCC).

Postmes, T., Tanis, M., & Wit, B. de (2001). Communication and commitment in organizations: a social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 3, pp. 227-246.

Riel, C.B.M. v. (2001) *Corporate communication*, Alphen aan den Rijn: Kluwer

Riel C.B.M. van & van den Ban, A. (2001). The added value of corporate logos. An empirical study. *European Journal of Marketing*. 35(3), pp. 428-440.

Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. Routledge.

Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), pp. 401-412.

Rekom, J. van (1999), *Meetmethoden voor corporate identity*, pp. 189-206

Roos, E. (2000). *Onderzoek naar de opvattingen over huisstijl en beleid ten aanzien van huisstijloperaties in organisaties in Nederland*. Master scriptie, Universiteit, Enschede.

Ruler, A.A. van (1998). *Strategische management van communicatie. Introductie van het communicatie-kruispunt*. Nederland, Deventer: Samson.

Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students (5e ed.)*. Pearson Education India.

Schuman, H., & Kalton, G. (1985). Survey methods. *Handbook of social psychology*, 1, pp. 635-697.

Smidts, A., Pruyn, A. & van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49 (5), pp. 1051-1062.

Stol, H. (1995). *Een boekje over huisstijl: visuele communicatie en identiteit*. Leiden: Kuyper, Colijn en Van de Bom.

Stoter, A. (1997). *De communicerende organisatie. Communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Nederland, Utrecht: LEMMA

Stuart, H., & Muzellec, L. (2004) Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Brand Management*, 11(6), pp. 472-482.

Tourish, D., Paulsen, N. Hobman, E., & Bordia, P. (2004). The downsides of downsizing: communication processes information needs in the aftermath of a workforce reduction strategy. *Management Communication Quarterly*, 17 (4), pp. 485-517

Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, pp. 439-465.

Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 361-386

Wit, B. de & Delden, M. Van (1996). Performance Analyse van Interne Communicatie. Een onderzoeksbenadering voor het vaststellen van de kwaliteit van beleids- en motiverende communicatie. In Ridder, J.A. de & Seisveld, K. (1996). *De kwaliteit van communicatie in organisaties in theorie & praktijk* pp. 65-76.

Yanow, D. (1996). *How does a policy mean?* Washington D.C.: Georgetown University Press.

Zee, J. van & Westerkamp K. (2003), Alles is vindbaar!, *Marketing Rendement*, No. 10, pp. 4-6.

## Bijlagen

### Bijlage 1. Vragenlijst directie communicatie en ontwerp bureau Ontwerpwerk.

#### Huisstijl

1. Wat was de aanleiding of oorzaak van de huisstijlverandering bij de gemeente Den Haag?
2. Maakt de huisstijlverandering deel uit van een grotere organisatorische verandering?
3. In hoeverre is de huisstijl veranderd?
4. Werden er specifieke eisen gesteld aan de nieuwe huisstijl?
5. Welke rol had u of de afdeling waarop u werkzaam bent binnen het veranderingsproces?
6. Straalt de nieuwe huisstijl de identiteit van de gemeente Den Haag op een juiste manier uit? En hoe verhoudt zich dit ten opzichte van de vorige huisstijl?
7. Welke functie dient de huisstijl binnen de organisatie?
8. Kunt u een indicatie geven van de gemaakte kosten? (communicatie, huisstijl algemeen)

#### Communicatie

9. Hoe is communicatie door de gemeente ingezet gedurende de huisstijlverandering?
10. Met welk doel werd communicatie ingezet tijdens het veranderingsproces?
11. Van welke interne communicatiemiddelen is er gebruik gemaakt?
12. Wat waren de belangrijkste doelen van de interne communicatie?
13. Was er een vooropgesteld communicatieplan opgesteld?
14. In welke fase van de verandering is er begonnen met communiceren?
15. Welke verwachtingen waren er ten aanzien van het communicatieproces?
16. Was er sprake van tweerichtingsverkeer of werd de verandering met name top-down gecommuniceerd?

#### Ontwerpwerk

17. Welke eisen zijn er gesteld aan de opdracht die ontwerpwerk door de gemeente Den Haag heeft gekregen?
18. Welke rol had ontwerpwerk in het veranderingsproces?
19. Heeft ontwerpwerk bijgedragen aan de communicatie rond de huisstijlverandering? Zo ja, op welke manier?

#### Communicatieverloop (voorbereiding tot en met lancering)

20. Hoe verliep het communicatieproces tot aan de lancering van de nieuwe huisstijl?
21. Waren er per fase specifieke doelstellingen gesteld aan de communicatie?
22. Hoe belangrijk was timing bij de veranderboodschappen?
23. Zat er tussen verschillende boodschappen een vastgestelde afstand of was dit op basis van toeval?
24. Welke informatie werd er precies gecommuniceerd tot aan de lancering?
25. Was de informatie omtrent de huisstijlverandering toegankelijk, duidelijk, begrijpbaar en beschikbaar voor iedereen?
26. Zijn er buiten de formele communicatiekanalen nog andere middelen ingezet (vb. activiteiten)?
27. Wat is achteraf gezien het meest succesvolle communicatiekanaal waar gebruik van is gemaakt?
28. Bent u positief over het verloop van de communicatie omtrent de huisstijlverandering?
29. Zijn er specifieke positieve of negatieve elementen die cruciaal waren voor de communicatie en het verloop van de huisstijlverandering?
30. Waarom is er gekozen voor een grootschalige lancering van de huisstijl?

#### Interne stakeholders (medewerkers)

31. Hoe werd er intern gereageerd op de berichtgeving omtrent de huisstijlverandering?
32. Was er sprake van een emotionele spanning als gevolg van het veranderingstraject?
33. Waren er specifieke elementen waar weerstand tegen ontstond onder het personeel?
34. Op welke manier werd er omgegaan met reacties vanuit de organisatie?
34. Welke rol speelde communicatie in het managen van de huisstijlverandering?
35. Heeft de gevoerde communicatiestrategie invloed gehad op de waardering van de nieuwe huisstijl?



36. Was er gedurende het proces een verandering zichtbaar onder het personeel ten aanzien van de organisatieverandering?

**Algemeen**

37. Zijn er communicatieuitingen / Is er berichtgeving die getoond kunnen worden ter indicatie? Denk hierbij aan screenshots of andere materialen?

38. Zijn er nog elementen die niet besproken zijn en die wel van belang waren in het veranderingsproces van de gemeente Den Haag?

## Bijlage 2. Vragenlijst interne stakeholders

### **Persoonlijk**

1. man/vrouw
2. Hoelang bent u al werkzaam bij de gemeente Den Haag?
3. Welke functie bekleed u binnen de gemeente?

### **De huisstijlverandering**

4. Hoe zal u het begrip huisstijl omschrijven?
5. Heeft u in uw werkzaamheden te maken met de huisstijl?
6. Wat vond u van de oude huisstijl?
7. Wat vindt u van de nieuwe huisstijl? (en de verandering)
8. Bent u op de hoogte van de beweegredenen achter de verandering?
9. Vond u het noodzakelijk dat er een huisstijlverandering plaats heeft gevonden?

### **Communicatie omtrent de huisstijlverandering**

10. Van welke interne communicatiemiddelen is er gebruik gemaakt?
11. Wat is in uw ogen het meest succesvolle communicatiemiddel geweest?
12. Wat waren naar uw mening de belangrijkste doelen van de interne communicatie?
13. Was er sprake van tweerichtingsverkeer of werd de verandering met name top-down gecommuniceerd?

### **Communicatieverloop (voorbereiding tot en met lancering)**

14. Kunt u iets zeggen over de eerste communicatieve boodschap omtrent de huisstijlverandering?
15. Was de informatie omtrent de huisstijlverandering toegankelijk, duidelijk, begrijpbaar en beschikbaar voor iedereen?
16. Wat vindt u van de inhoud van de veranderingsboodschappen?
17. Wat is uw mening over het verloop van de communicatie omtrent de huisstijlverandering?
18. Wat vindt u van de manier waarop de huisstijl is gelanceerd?
19. Zijn er dingen die in uw ogen anders hadden gekund?

### **Interne stakeholders (medewerkers)**

20. Hoe werd er intern gereageerd op de berichtgeving omtrent de huisstijlverandering?
21. Heeft u zich betrokken gevoeld door de manier van communiceren omtrent de huisstijlverandering?
21. Was er sprake van een emotionele spanning als gevolg van het veranderingstraject?
22. Waren er specifieke elementen waar weerstand tegen ontstond onder het personeel?
23. Heeft de gevoerde communicatiestrategie invloed gehad op de waardering van de nieuwe huisstijl?
24. Was er gedurende het proces een verandering zichtbaar onder het personeel ten aanzien van de huisstijlverandering?