

## Internal branding: Stijl van leidinggeven

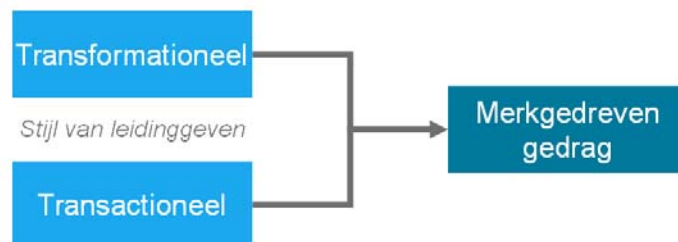


Bij internal branding gaat het er om de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie te vergroten. Sterk bepalend voor deze betrokkenheid is de wijze waarop zij aangestuurd (lees: 'aangevuurd') worden. In HRM/ management-literatuur wordt daartoe een onderscheid gemaakt tussen transactioneel en transformationeel leiderschap. Onderzoek heeft aangetoond dat de juiste verhouding tussen beide vormen van leiderschap een positief effect heeft op het merkgedreven gedrag van medewerkers.

De gedachte die aan *transactioneel* leiderschap ten grondslag ligt, is dat managers door middel van beloning en controle bepaald gedrag bij medewerkers kunnen bewerkstelligen. Bij *transformationeel* leiderschap ligt het accent op motivatie, identificatie, 'empowerment' en op de verhouding die de individuele medewerker met de organisatie als collectief heeft. Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat transformationeel leiderschap medewerkers eerder aanzet tot merkgedreven gedrag, dan transactioneel leiderschap. Daarentegen is het wel zo dat een zekere mate van transactioneel leiderschap het effect van transformationeel leiderschap kan vergroten. Het gaat er dus om de juiste combinatie van transactioneel en transformationeel leiderschap ten toon te spreiden. In het kader van internal branding is het goed te weten hoe managers op beide vormen van leiderschap scoren en op welke punten zij hun gedrag zouden moeten aanpassen om de effectiviteit van hun leiderschapstijl te vergroten.

### *Stijl van leidinggeven*

Het EURIB-meetinstrument naar de stijl van leidinggeven geeft inzicht in de vraag of en hoe managers 'bezielend' leiding geven. In de monitor worden drie factoren gemeten: twee varianten van de



stijl van leidinggeven die medewerkers ervaren en de mate waarin medewerkers zelf vinden dat ze merkgedreven gedrag vertonen:

- > *Transactioneel leiderschap*: hier wordt gemeten in hoeverre een manager het gedrag van de medewerkers beïnvloedt door middel van afspraken op het gebied van beloning en controle.

- > *Transformationeel leiderschap*: hier worden vijf dimensies van motiverend leidinggevend gedrag gemeten: stimulatie, inspiratie, normatieve invloed, voorbeeldgedrag en individuele motivatie.
- > *Merkgedreven gedrag*: hier wordt vastgesteld in hoeverre medewerkers zich gedragen naar de waarden en normen van het eigen merk en in hoeverre ze zichzelf als 'brand advocate' zien.

#### *Opzet meetinstrument*

Het meetinstrument naar de stijl van leidinggeven wordt afgenomen onder medewerkers (dus niet bij de leidinggevendenden zelf). Hierbij wordt gefocust op twee aspecten: (1) welke stijl van leidinggeven medewerkers van hun direct leidinggevende menen te ervaren en (2) in hoeverre medewerkers zichzelf merkgedreven vinden (zowel 'on' als 'off job'). De kernvragenlijst bestaat uit ruim 50 vragen; uiteraard is het mogelijk hier enkele bedrijfspecifieke vragen aan toe te voegen.

#### *Uitvoering en eindrapportage*

Bij voorkeur vindt de meting plaats aan de hand van een online vragenlijst (een papieren versie is eventueel mogelijk). Om een zo valide mogelijk beeld te krijgen, wordt elke medewerker van het bedrijf (of een afdeling) benaderd met het verzoek de vragenlijst in te vullen; steekproeftrekking wordt dus niet aanbevolen. De doorlooptijd van de afname van het totale onderzoek bedraagt circa zes weken. Na afname van dit onderzoek kan ook nog het onderzoek naar medewerkerbetrokkenheid worden uitgevoerd; dit onderzoek kijkt in meer brede zin naar factoren die van invloed zijn op de betrokkenheid bij het merk van medewerkers.

Alle resultaten van het onderzoek worden in een eindsessie gepresenteerd aan de directie en het managementteam. Hierbij maakt EURIB gebruik van haar ruime kennis en ervaring op het gebied van brand management. De resultaten van het onderzoek en de door het management gemaakte keuzes worden gerapporteerd in een overzichtelijk Word-document. Op grond van de resultaten wordt inzicht verkregen in de mate waarin leidinggevendenden medewerkers aansturen om merkgedreven gedrag te vertonen. In een vervolgtraject kunnen managers in transformationeel leiderschap getraind worden.

#### *Waarom EURIB?*

EURIB/ European Institute for Brand Management is een onafhankelijk kennisinstituut op het gebied van brand, design & reputation management. EURIB heeft in deze vakgebieden jarenlange ervaring opgebouwd in zowel onderzoek,

advies als onderwijs waarbij steeds state-of-the-art kennis wordt vertaald naar bruikbare inzichten en adviezen voor opdrachtgevers.

Voor meer informatie over dit meetinstrument kunt u contact met onze onderzoeksafdeling opnemen.

<b>EURIB</b>	EURIB B.V.	Tel: 010-440.1130
	Postbus 4407	Fax: 010-440.1131
	3006 AK Rotterdam	<a href="mailto:info@eurib.org">info@eurib.org</a>