

**Onderzoek: follow the leader!**

De onderzoekers Wieseke, Ahearne, Lam en Van Dick onderzochten in hoeverre leiders (hoger management, CEO's) ervoor kunnen zorgen dat werknemers zich sterker bij hun bedrijf betrokken voelen. Zij scharen dit onder de noemer van 'internal marketing', hetgeen we hier voor het gemak categoriseren als 'internal branding'. Bij internal branding gaat het er om dat een bedrijf ervoor zorgt dat het werk en de werkplek aansluiten op de wensen en behoeften van medewerkers, waarbij ook de doelstellingen van het bedrijf worden gehaald. Een daaraan gerelateerd concept is 'organisatie-identificatie', een gedachte die weergeeft in welke mate medewerkers zich kunnen identificeren met de organisatie. Een recent overkoepelend onderzoek heeft aangetoond dat organisatie-identificatie een goede voorspeller is medewerker-tevredenheid, coöperatief gedrag, functieprestatie, organisatieverantwoord gedrag en klantgerichtheid. De rol van leiderschap bij internal branding en organisatie-identificatie is echter nog niet goed onderzocht. Leiders kunnen via hun gedrag de bedrijfscultuur, waarden en visie continu over brengen op de overige medewerkers.

De auteurs vatten in hun artikel eerst de resultaten van eerdere onderzoeken samen:

- Het is belangrijk dat medewerkers goed op één lijn zitten met de missie, visie en doelstellingen van het bedrijf.
- Er dient een collectieve organisatie-identiteit te worden gevormd (lange termijn strategie).
- De mate van identificatie met de organisatie heeft invloed op de werknemertevredenheid, betrokkenheid en samenwerking.
- Charismatische leiders hebben de meeste invloed op de medewerkers.

Wieseke e.a. hebben twee onderzoeken uitgevoerd onder verkopers van een farmaceutisch bedrijf in de VS en medewerkers van reisbureaus in Duitsland. Beide onderzoeken tonen aan dat de mate waarin de leider zich identificeert met de organisatie en dit kan overbrengen aan zijn medewerkers, directe invloed heeft op de mate waarin medewerkers zich met de organisatie identificeren. Deze invloed verloopt echter stapsgewijs; CEO's beïnvloeden de managers en managers beïnvloeden op hun beurt de medewerkers.

Managers met een hoge mate van identificatie wisten meer omzet te behalen. Medewerkers met een hoge mate van identificatie bleken effectiever te werken en verkochten meer. Hierbij dient wel gerealiseerd te worden dat 'slechte' leiders en charismatische leiders die de visie en waarden van de organisatie niet onderschreven, een negatieve invloed op hun medewerkers hadden.

Bovenstaande toont het belang aan van een goed middenkader, naast charismatische CEO's, voor het uitdragen van de visie en waarden van de organisatie. Zij zijn namelijk vaak de directe link met de meeste medewerkers. De afstand van medewerkers tot de CEO is vaak te groot, om medewerkers direct te beïnvloeden. De waarden van het bedrijf dienen actief te worden uitgedragen door het management, niet alleen in woorden maar ook in gedrag. Positieve invloed op de medewerkers en uiteindelijk het financiële resultaat is alleen mogelijk als de managers (leiders) zich ook daadwerkelijk identificeren met de organisatie en dat tonen met hun gedrag. Als men alleen maar een rol speelt valt dat snel op.

*Referentie(s)*

Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S.K., Dick, R. van (2009), The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, vol.73, no.2, p.123-145. \*

\* : Aanwezig in de EURIB-bibliotheek.