

Onderzoek: medewerkers als 'brand champions'

Morhart, Herzog en Tomczak stellen dat dienstverlenende organisaties voornamelijk hun merk bouwen via medewerkers. De ervaring die klanten met medewerkers hebben, bepaalt immers sterk wat men van het merk vindt. In de meest ideale situatie zouden medewerkers moeten handelen als 'brand advocates', of nog sterker, als 'brand champions'. Dit betekent dat niet alleen de merkwaarden aan hun gedrag moeten zijn af te lezen, maar ook dat ze het management van merkrelevante klantenfeedback voorzien zodat waar nodig de uitvoering van het merkenbeleid kan worden aangepast. Ook stellen de auteurs dat merkwaardig gedrag niet alleen 'on the job' tot uitdrukking moet komen, maar ook 'off the job'. Medewerkers die fungeren als 'brand champions' genereren ook in hun privéleven positieve 'word-of-mouth' voor de organisatie waar ze werken.

De onderzoekers hebben zich de vraag gesteld hoe je het best medewerkers kunt veranderen in 'brand champions'. Ofwel: welke managementstijl is daar het meest effectief voor? Zij onderscheiden daartoe twee leiderschapstijlen:

- Transactioneel leiderschap;
- Transformationeel leiderschap.

De gedachte die aan *transactioneel leiderschap* ten grondslag ligt, is dat managers door middel van 'transacties' en controle het gewenste gedrag kunnen bewerkstelligen. Transacties kunnen positief of negatief geladen zijn. Als een manager aan een medewerker vertelt welk merkgebonden gedrag hij/zij moet vertonen om extra beloond te worden, is er sprake van een *positief* geladen transactie. Als een medewerker weet dat hij/zij nauwlettend in de gaten wordt gehouden voor wat betreft merkgebonden gedrag en weet dat hij/zij op misstanden kan worden aangesproken, is er sprake van een *negatief* geladen transactie. Bij transactioneel leiderschap ligt het accent op een individuele 'give & take' ruilverhouding tussen manager en medewerker.

Bij *transformationeel leiderschap* ligt het accent op (1) intellectuele stimulatie van medewerkers ('hoe zou je, vind jezelf, kunnen bijdragen aan merkgebonden gedrag?'), (2) inspirationele motivatie (een manager die enthousiast praat over wat er gedaan moet worden om het merk te versterken), (3) normatieve invloed (een manager die laat merken wat het merk voor hem/haar betekent), (4) voorbeeldgedrag en (5) individuele motivatie van medewerkers in hun rol van merkvertegenwoordigers. Bij transformationeel leiderschap ligt het accent op motivatie, identificatie, 'empowerment' en op de

verhouding die de individuele medewerker met de organisatie als collectief heeft.

In een onderzoek onder servicemedewerkers van een telecombedrijf stelden de onderzoekers vast (1) welke stijl van leidinggeven medewerkers van hun direct leidinggevende dachten te ervaren en (2) in hoeverre zij zichzelf als 'brand champions' zagen (zowel 'on' als 'off job'). Het behoeft geen betoog dat transformationeel leiderschap eerder aanzet tot 'brand championship' gedrag dan transactioneel leiderschap. De resultaten van het onderzoek tonen echter wel aan dat een zekere mate van transactioneel leiderschap het effect van transformationeel leiderschap kan vergroten. Als transactioneel leiderschap echter transformationeel leiderschap overheerst, neemt het positieve effect van laatstgenoemde af. In gewone taal: motivationeel leiderschap werkt het best, maar komt nog beter uit de verf als er ook enige mate van controle op het vertoonde gedrag plaatsvindt. De onderzoekers tonen ten slotte in een tweede experiment aan, dat transactioneel georiënteerde managers tot op zekere hoogte transformationeel leiderschap kunnen aanleren.

Referentie(s)

Morhart, F.M., Herzog, W., Tomczak, T. (2009), Brand-specific leadership: turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, vol.73, no.5, p.122-142. *

* : Aanwezig in de EURIB-bibliotheek.