

VU Research Portal

Leading and Leisure

Bunea, E.M.

2020

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Bunea, E. M. (2020). *Leading and Leisure: How serious leisure influences leaders' development and effectiveness*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Samenvatting

Er is toenemende onderzoeksinteresse in hoe het vrijetijdsdomein de ontwikkeling en effectiviteit van leiders kan beïnvloeden door leermogelijkheden te bieden voor leiderschap, herstellervaringen en psychologische middelen.

Tegelijkertijd hebben een groeiend aantal leiders een "serieuze vrijetijdsbesteding" belang, een doelgerichte, vaardigheidsbevorderende beroepsactiviteit waarmee ze zich sterk identificeren. Onderzoeken hoe het hebben van een gepassioneerd niet-werkbelang de ontwikkeling en effectiviteit van leiders kan beïnvloeden is vooral gerechtvaardigd omdat, in vergelijking met informele vrijetijdsbesteding, serieuze vrijetijdsbesteding ook een sterke, persoonlijke "serieuze ontspannende" identiteit opbouwt. Identiteitsprocessen worden erkend als essentieel voor de ontwikkeling van leiders en, zoals wordt beargumenteerd door een groeiend aantal onderzoeken naar meervoudige identiteiten en identiteitswerk, moet de identiteit van de leider samen met andere belangrijke identiteiten van het individu worden onderzocht in plaats van geïsoleerd. Toch is er nauwelijks onderzoek gedaan naar de relatie tussen serieuze vrijetijdsbesteding en leiderschap.

In dit proefschrift wordt onderzocht hoe het hebben van een serieuze vrijetijdsbelang de ontwikkeling van leiders en hun effectiviteit in de leidersrol kan beïnvloeden.

In hoofdstuk 2 wordt eerst de taak van conceptuele theorievorming op zich genomen door het samenbrengen van inzichten uit twee afzonderlijke academische domeinen: serieuze leisure, veelal onderzocht door sociologen, en leider (identiteit) ontwikkeling. Om het voorgestelde theoretische model te structureren, introduceren we een raamwerk voor "identiteitsvergroting" dat het gevestigde concept van rolverrijking uitbreidt. We stellen met name voor dat het hebben van een serieus vrijetijdsbelang kan bijdragen aan het vergroten van de kracht en de "breedte" (aantal kenmerken die het definiëren) van een leidersidentiteit langs

drie verschillende "paden". Ten eerste kunnen leiders hun serieuze vrijetijdsidentiteit gebruiken om een sterkere leidersidentiteit te construeren die doordrenkt is met wenselijke attributen zoals authenticiteit. Ten tweede creëert de serieuze verrijking van de rol van vrijetijdsleiderschap belangrijke bronnen die de effectiviteit van de leider vergroten en daardoor de kracht van de identiteit van de leider opnieuw bevestigen. Ten derde biedt de serieuze vrijetijdsidentiteit, een sterke en zelfbevestigende identiteit, waardevolle "positieve diversificatie" van het risico dat de identiteit van de leider een overweldigende proportie aanneemt binnen het zelfgevoel van het individu, wat op zijn beurt niet alleen het welzijn van het individu beschermt, maar door overmatige affectieve reacties op negatieve gebeurtenissen in de rol van leider te voorkomen, kunnen leiders open blijven staan om van dergelijke gebeurtenissen te leren. De positieve diversificatie die serieuze vrijetijdsbesteding biedt, kan dus zowel de kracht van de leidersidentiteit beschermen als verder ontwikkelen. We stellen ook belangrijke randvoorwaarden voor waaronder de drie identiteitsverhogende paden zich kunnen ontvouwen, zoals de compatibiliteit van de twee identiteiten (serieuze vrijetijdsbesteding en leiderschap), de opmerkzaamheid van de leidersrol, het type passie voor de serieuze vrijetijdsidentiteit (harmonisch tegenover obsessief) en, voor het identiteitsbouwpad, het "toekennen" door volgelingen van de sterkere identiteit van de leider, die door de leider wordt "geclaimd".

De empirische studie in hoofdstuk 3 begint met een brede onderzoeksvraag: "Waarom investeren CEO's van grote organisaties met een serieuze vrijetijdsbelang substantiële tijd en middelen in hun niet-werkende passie en communiceren ze daar openlijk over?" en ontdekt dat één antwoord ligt in de constructie van authenticiteit in de leidersrol. We hanteren een empirische benadering in twee fasen: eerst onderzoeken we vrijwel alle vermeldingen van niet-werkbelangen voor de CEO's Fortune 500 index (de grootste beursgenoteerde bedrijven in de Verenigde Staten) en richten we ons vervolgens op een thematische analyse van hoe die CEO's

die kwalificeren als "serieuze vrijetijdsbesteding", vertellen over hun passie voor werken zonder werk in openbare interviews, op evenementen en op sociale media. Ten tweede gebruiken we gegronde theoretische technieken om 15 interviews te analyseren die ik heb gehouden met "serious leisurite" CEO's van grote Amerikaanse bedrijven, waarvan 10 onder leiding van S&P 500 of Fortune 500 bedrijven, terwijl de overige vijf onder leiding staan van bedrijven met een gemiddeld personeelsbestand van 22.000 personen. Onze ontdekking is dat serieuze leisurite CEO's hun passie voor werken gebruiken om meer authenticiteit op te bouwen in hun leidersrol, zowel in hun eigen ogen ("ervaren" authenticiteit) als in de ogen van anderen ("waargenomen" authenticiteit). Verder vinden we dat ze dit ten eerste doen door hun serieuze vrijetijdsidentiteit te onthullen, ten tweede door zich ermee bezig te houden met hun volgelingen en ten derde door consistentie en continuïteit te construeren tussen hun serieuze vrijetijdsbesteding en hun leidersidentiteiten, in termen van waarden, wereldbeeld van "filosofie" en hun levensverhaal. Onze bevindingen illustreren dus hoe het "identiteitsconstructie"-pad dat in hoofdstuk 1 is getheoretiseerd zich kan ontvouwen, waarbij leiders een sterkere en "bredere" leidersidentiteit (in dit geval een meer "authentieke" identiteit) construeren door gebruik te maken van hun serieuze vrijetijdsidentiteit.

Hoofdstuk 4 neemt een andere kijk op de interviews die ik heb gehouden met grote bedrijfs-CEO's die ook "serieuze leisurieten" zijn, door zich te richten op hoe zij de eisen van de uitvoerende functie van hun CEO-rol zien en de rol van hun serieuze vrijetijdsbesteding om hen te helpen met dergelijke eisen om te gaan. Onze bevindingen bieden een zeldzame inkijk in de kwetsbare sensemaking van deze topleiders en laten zien dat ze de rol van de CEO als 'overweldigend' beschouwen, hen blootstellen aan risico's voor hun mentale gezondheid en voor hun gevoel van 'ware zelf' en dat ze deze enorme druk op hun verantwoordelijkheid voor het geheel van hun (wereldwijde en tienduizenden sterke) bedrijven, op de druk om resultaten op korte termijn te leveren en op de drukte van de toenemende en vaak tegenstrijdige eisen van

belanghebbenden. Minder intuïtief identificeren ze ook de druk die ze zelf hebben veroorzaakt door hun eigen eisen aan zichzelf als leider als een bron van spanning, die voortkomt uit de noodzaak om optimisme te projecteren in momenten van onzekerheid of zelftwijfel, de moeilijkheid om hun teams te bekrachtigen terwijl ze volledig verantwoordelijk blijven en de enorme energie die wordt gestoken in het zich gedragen als een transformerende leider. Wat betreft hun serieuze vrijetijdsbesteding, geloven de CEO's dat ze niet alleen uniek in staat zijn om hen te helpen de druk van de toprol te beheersen, op een manier die toevallige vrijetijdsbesteding en tijd doorbrengen met geliefden niet kan, maar ook dat ze aanzienlijke persoonlijke middelen opbouwen die een optimaal functioneren in de CEO-functie ondersteunen. De empirische bevindingen van dit hoofdstuk illustreren dus hoe het pad van de "rolverrijking" en, in mindere mate, het pad van de "positieve diversificatie" dat in het theoretische model van hoofdstuk 2 wordt voorgesteld, zich kan ontvouwen.

In hoofdstuk 5, gemotiveerd door mijn inzet om de kloof tussen de academische en de beroepsbeoefenaar te helpen overbruggen, worden inzichten gepresenteerd met betrekking tot de onderzoeksvraag van dit proefschrift zoals die gepubliceerd is in praktijkgerichte tijdschriften. Het eerste artikel geeft een samenvatting van onze voorlopige empirische bevindingen met betrekking tot de rol van serieuze leisure voor de identiteit van CEO's en hun effectiviteit in de leidersrol. Het tweede artikel put uit inzichten uit gendergericht leiderschapsidentiteitsonderzoek en uit de serieuze vrijetijdsliteratuur om toekomstige onderzoeksrichtingen voor te stellen over hoe een serieuze (en specifiek sportieve) vrijetijdsbelangstelling de leiderschapsidentiteiten en effectiviteit van vrouwen kan ondersteunen.

Als geheel draagt dit proefschrift bij aan onderzoek naar de (identiteit) ontwikkeling van leiders en vooral aan zelfontplooiing, onderzoek naar het ontwikkelen van positieve vormen van leiderschap, studies naar persoonlijke middelen en herstel van leiders, en biedt

inzichten die waardevol zijn voor andere domeinen zoals de toekomst van werk in de 'gig'-
economie en communicatie van leiders in de 21^e eeuw. Ik vertrouw erop dat dit werk een
veelbelovende nieuwe agenda opent voor managementonderzoek, met inzicht in het samenspel
tussen serieuze ontspanning en leiderschap.