



CALL

CENTRE FOR AUTHENTIC
LEADERSHIP AND LEARNING

Leiderschapsonderzoek Callaboratory 2020 - 2021 Eerste resultaten



Opzet Fase 1 (2020 - 2021)

Respondenten

- 10 ervaren leiders (4 vrouwen, 6 mannen), meer dan 20 jaar ervaring: bestuurders, CEO's, etc.
- 8 jonge leiders (4 vrouwen, 4 mannen), tussen de 5 en 10 jaar ervaring: teamleiders, afdelingsmanagers, etc.
- Merendeel oud-deelnemers CALL en Young CALL

Vragenlijst

- Vragenlijst met 15 vragen, interview 1 a 1,5 uur, live of online
- Interviewers: Han Nichting, Aart Bouwmeester, Paul Nyst en Marcel de Rooij

Dataverwerking

- Geanonimiseerde verwerking o.b.v. transcripten
- Verwerking en duiding onder begeleiding van prof. dr. Yvonne Benschop van de Radboud Universiteit



Opzet Fase 1 (2020 - 2021)

Referentie model/kader: Global Executive Leadership Mirror (M. Kets de Vries)

- Persoonlijk leiderschap
- Groep/team-leiderschap
- Organisatie-leiderschap
- Omgeving-/stakeholder leiderschap



Voorbeelden van goed leiderschap

Persoonlijk leiderschap

- **Verantwoordelijkheid nemen en rekenschap afleggen (6x)**
- Voorbeeld zijn in normen en waarden (4x)
- Sturen op moraliteit (3x)
- Toegewijd, met hart en ziel (3x)

Groep/team-leiderschap

- **Feedback organiseren (5x)**
- Inspireren, de energie bij mensen aanspreken (4x)
- Ruimte geven (2x)

Organisatie-leiderschap

- **Voor ogen houden wat de bedoeling/opdracht van je organisatie is (4x)**
- Stimuleren van diversiteit (2x)

Omgeving-/stakeholder leiderschap

In rood: antwoorden jonge leiders

- **Ervoor staan, je rug recht houden (4x)**
- **Helder en duidelijk zijn (3x)**
- **Eerlijk zijn als je iets niet weet (3x)**
- **Open staan (2x)**

Bereikbaar zijn (2x)

Visie en koers (4x)



Voorbeelden van slecht leiderschap

In rood: antwoorden jonge leiders

Persoonlijk leiderschap

'Narcistische leider'

- Je zelf groter maken dan de organisatie, ego, zonnekoning (5x)
- Het altijd beter weten (4x)
- Affakkelen, polariseren, op de mens (4x)
- Je eigen mening/standpunt doordrukken (3x)

'Obsessieve leider'

- De micromanager (4x)

'Onvoorspelbare & onveilige leider'

- Afspraken niet nakomen (3x)
- Niet voor je mensen staan (3x)
- Besluiteloosheid (3x)

Groep/team-leiderschap

Organisatie-leiderschap

Omgeving/stakeholder leiderschap



De toekomst van leiderschap

Persoonlijk leiderschap

- **Moreel leiderschap tonen (5x)**
- Leren balanceren (3x)

Groep/team-leiderschap

- **Sturen binnen kaders (4x)**
- Groepsleiderschap (3x)

Organisatie-leiderschap

- **De kwaliteiten van je organisatie en mensen gebruiken (8x)**
- Een wendbare en flexibele organisatie maken (2x)
- Een heldere koers en visie bepalen (2x)

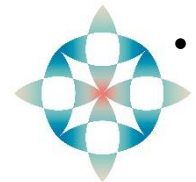
Omgeving/stakeholder leiderschap

- **Verantwoordelijkheid nemen in duurzaamheid, de samenleving, het ecologisch systeem (8x)**

In rood: antwoorden jonge leiders

- Leren je positie pakken (2x)
- Leren anderen te vertrouwen (2x)

- Oog hebben voor vitaliteit
- Oog hebben voor verschillen tussen generaties



Wat hebben leiders te leren?

Persoonlijk leiderschap

- Moed om kwetsbaar en niet perfect te zijn (fouten maken, terugkomen op) (5x)
- Zelfkennis (patronen, waarden) (3x)
- Zelfbewustzijn in de rol (3x)

Lef 'to show up' (4x)

Groep/team-leiderschap

- Samenwerken (in groepen werken, samen beslissen, samen fouten maken) (6x)

Organisatie-leiderschap

- Inhoud/competentie (digitalisering, transitie, waarden sturing) (4x)



Welke metaforen en associaties roepen het woord leiderschap op?

Categorieën	Betekenis
Positieve associaties (95%)	
Dieren (o.m. olifant, dolfijn, paard) Sport (o.m. coach, winnen) Personen (o.m. Obama, Mandela) Natuur (o.m. rietstengel, rivier)	Samen (17x) (groep/team/organisatie) Eerlijk/kwetsbaar (persoonlijk) Realiteitszin/open (persoonlijk) Emotieregulatie (persoonlijk)
Negatieve associaties (5%)	
Dieren (o.m. wolf, hanenhok) Personen (o.m. Trump)	Agressie (3x) Narcisme (alleen doen) Controle



In welke films en boeken vind je voorbeelden van goed leiderschap?

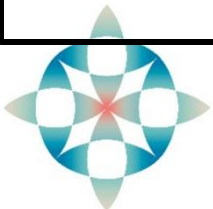
Welke waardes spreken hieruit?

**The Godfather .
Borgen . Ghandi .
Karate Kid . legends
off the fall . filthy
Rich . The Dictator .
Bohemian Rhapsody .
last Dance . Any
Given Sunday . for
sama . Lawrence of
Arabia . Vikings . The
A-team . Speech
Obama . Hannie
Schaft . la vita é
Bella . zorgfilm uit
Frankrijk**

- Regie eigen leven (5x)
 - Wijsheid
- (persoonlijk leiderschap)
- Jezelf wegcijferen (7x)
 - Doen wat nodig is (5x)
 - Zorgen voor ander (4x)
 - Liefdevol
 - Leren

(groep/team/organisatie leiderschap)

**Het Zoutpad . The
Path . De Acht
Bergen . biografie
Michelle Obama .
biografie Helmut
Kohl . De Tao van
Poeh . Koning van de
Kataren . Isabelle
Allende . Jane
Goodall . De zeven
zussen . De Heineken
Ontvoering . Ricardo
Semler . The Horse
Whisperer**



Rolmodellen uit je jeugd

Categorieën	Betekenis
Gezin van herkomst <ul style="list-style-type: none">- Moeder (7x)- Vader (5x)- Ouders (3x)- Oudste zus	Veiligheid, geborgenheid, sterk, onafhankelijk, zorgzaam, vol zelfvertrouwen, zagen mij staan
Onderwijs/vereniging <ul style="list-style-type: none">- Leraar/onderwijzer (8x)- Trainer (3x)- Akela	Deden het anders, vernieuwend, niet bang, zagen mij staan, doortastend, verbindend
Sociale omgeving <ul style="list-style-type: none">- Vader vriendje, vriendinnetje	Ondernemend, passie voor muziek
Televisie <ul style="list-style-type: none">- Ivanhoe, Bill Cosby	Strijden voor het goede, humor



Ervaren leiders (v)

Ervaren leiders (m)

- **De kwaliteiten van je organisatie en mensen gebruiken**
- **Verantwoordelijkheid voor duurzaamheid, de samenleving, het ecologisch systeem**
- **Samen**

- Praten over zichzelf bij voorbeelden van goed en slecht leiderschap
- Hebben het over de bedoeling, de opgave van de organisatie
- Toewijding, met hart en ziel

- Praten over anderen bij voorbeelden van goed en slecht leiderschap
- Hebben het over sturen, aanwezig zijn, leidinggeven
- Willen inspireren, voorop gaan

Jonge leiders (v)

Jonge leiders (m)

- **Balans werk-privé op orde, dicht bij elkaar blijven, je plek innemen**
- **Wars van een baas, wars van de micromanager**
- **Willen een leidinggevende met een rechte rug**

- Verlangen van hun leidinggevende:
Openheid, kwetsbaarheid,
aanspreekbaarheid

- Verlangen van hun leidinggevende:
Stip op de horizon
Consistente koers



Verdieping en reflectie (1)

Samen

Het begrip samen komt op verschillende manieren in de antwoorden terug.

1. Samen in de zin van: niet alles zelf hoeven weten of doen als leider maar gebruikmaken van de kwaliteiten in je organisatie, zorgen voor verbinding in je organisatie en met de buitenwereld, weten wat er speelt, samenwerking stimuleren.
2. Samen in de zin van: gevoel van 'belonging', samen optrekken, met elkaar de klus klaren, gelijkwaardigheid, het niet langer alleen doen.

Reflectievragen over samen genoemd onder punt 2:

1. Hoe ben jij hier mee bezig?
2. Heeft dit een plaats in jouw organisatie (en in organisaties in het algemeen)?
3. Wat vraagt het van jou, nu en in de toekomst, en wat heb je daarbij nodig?
4. Zie je onderzoeksthema's op dit gebied?



Verdieping en reflectie (2)



Een paradox?

De films werden vooral gebruikt als voorbeelden van goed leiderschap (jezelf wegcijferen, regie over je leven nemen, voor anderen zorgen), terwijl redelijk wat van die films veel geweld, agressie en morele corruptie voorkomt (The Godfather, Legends off the fall, Lawrence off Arabia, Vikings, Last Dance, etc.)

Reflectievragen m.b.t. 'samen' (sheet 12):

1. Wat roept dit contrast op in je?
2. Herken je het in jezelf?
3. Hoe is dit te hanteren in organisaties en wat vraagt dat van leiders?
4. Zie je onderzoeksthema's op dit gebied?



Verdieping en reflectie (3)

Persoonlijk leiderschap

- **Moreel leiderschap tonen (5x)**
- Leren balanceren (3x)

Groep/team-leiderschap

- **Sturen binnen kaders (4x)**
- Groepsleiderschap (3x)

Organisatie-leiderschap

- **De kwaliteiten van je organisatie en mensen gebruiken (8x)**
- Een wendbare en flexibele organisatie maken (2x)
- Een heldere koers en visie bepalen (2x)

Omgeving/stakeholder leiderschap

- **Verantwoordelijkheid nemen in duurzaamheid, de samenleving, het ecologisch systeem (8x)**

Reflectie- vragen

Toekomstig leiderschap

Hoe ben jij met deze aspecten (zie pijlen) van toekomstig leiderschap bezig?

Wat vraagt het van jou, nu en in de toekomst, en wat heb je daarbij nodig?

Zie je onderzoeksthema's op dit gebied?





Opvallend

Over leiderschap:

- De begrippen 'leiderschap' en 'leiders' lopen voortdurend door elkaar heen
- Het begrip wordt op veel verschillende manieren gebruikt: individuen/personen, kwaliteiten, rollen, rolopvattingen, constructen, archetypen. En het begrip wordt gekoppeld aan heel veel bijvoeglijke naamwoorden
- Het beeld van de individuele leider lijkt het dominante paradigma van waaruit de geïnterviewden over leiderschap praten



Leiderschap en corona

Welk beroep doet corona op leiderschap?

- Heel veel communiceren
- Echt in je rol gaan staan, laten zien dat je er bent
- Veel scherper zijn in wat je doet, niet doet
- Terugvallen op je eigen stabiliteit
- Veel meer aandacht voor verbinding en contact
- Meer sturen op veiligheid en welzijn

Wat is inspannend?

- Nabij zijn, mensen zien, aanraken, informele contacten
- Niet op de stoel van je mensen gaan zitten
- Aandacht houden voor de lange termijn
- Breed blijven kijken
- Vertrouwen en ruimte blijven geven
- Voeling houden met wat er speelt
- Sturen op verbondenheid



Leiderschap en corona

Wat is inspannend voor jonge leiders?

- De balans tussen werk en privé
- Hoe voorkom ik een overvolle agenda?
- Hoe gaan we om met alle ruimte?
- Hoe blijven we verbonden met elkaar?
- Hoe blijven we samenwerken?



Voorbeelden van goed en slecht leiderschap

Vooraf

- De meeste geïnterviewden beginnen met voorbeelden van goed leiderschap (14x)
- 2/3 begint over anderen, 1/3 begint over zichzelf



Gevoelens bij goed leiderschap

- Dat het goed is wie je bent, dat je er mag zijn (6x)
- Veiligheid, vertrouwen (5x)
- Vreugde en blijdschap (4x)
- Liefde en passie (3x)
- Dat je geraakt wordt (2x)
- Trots



Opvallend

Over bewust en onbewust

- De vragen naar leiderschap in corona, voorbeelden van leiderschap en de toekomst van leiderschap worden snel en makkelijk beantwoord. Rationeel in 'managementtaal': verantwoordelijkheid nemen, feedback organiseren, de kwaliteiten van je mensen benutten, etc.
- De vragen naar metaforen, associaties, gevoelens, etc. vinden de meeste geïnterviewden lastig. De woorden die gebruikt worden in de antwoorden zijn wel persoonlijker en affectiever: gezien worden, er mogen zijn, jezelf wegcijferen, regie nemen over je eigen leven, doen wat nodig is
- De vraag naar rolmodellen uit de jeugd ontroerde veel geïnterviewden

