

# VROUWELIJKE LEIDERS MET DIGITALE COMPETENTIES

---

*Onderwerp 1*

**DIGI**  
**GEN**



# LEIDERSCHAPS- THEORIE

overzicht en vooruitblik op de theorie

- Traditionele leiderschapstheorieën
- Nieuwe vormen van leiderschap
- Competenties voor digitaal leiderschap

"Vrijwel alle **definities van leiderschap** delen de opvatting dat leiderschap **het proces van beïnvloeding inhoudt**. Eén ding dat alle leiders gemeen hebben, is dat ze één of meer **volgers hebben**.

Als niemand volgt, kan men niet leiden."

Vroom & Jago (2007)

# TRADITIONELE LEIDERSCHAPS- THEORIEËN

# Classificatie (Jago)

	Universeel leiderschap	Contingent leiderschap
Kenmerken leiders	<p><b>Universele kenmerken leiders</b></p> <p><i>"Wat zijn de eigenschappen van een succesvolle leider?"</i></p>	<p><b>Voorwaardelijke kenmerken leiders</b></p> <p><i>"Hoe verandert een leider de situatie om succesvol te zijn?"</i></p>
Gedrag van leiders	<p><b>Universeel leiderschapsgedrag</b></p> <p><i>"Wat zijn de gedragingen van een succesvolle leider?"</i></p>	<p><b>Gedrag van voorwaardelijke leiders</b></p> <p><i>"Hoe past een leider zich aan de situatie aan om succesvol te zijn?"</i></p>

*Leiders hebben universele,  
aangeboren en niet-aanleerbare  
kenmerken/eigenschappen*

→ Think male Theorie, Big-Five model, intelligentie, seks, ...

# Trait theory - kenmerken

Kenmerk	Correlatie met leiderschap		Ø
	Hoogste waarde	Laagste waarde	
Intelligentie	.90	-.14	.26
Schoolprestaties	.39	-.27	.16
Leeftijd	.71	-.32	.32
Lichaamslengte	.71	-.13	.35
Lichaamsgewicht	.52	-.04	.26
Sociabiliteit	.98	.10	.50
Populariteit	.82	.23	.60

→ Onderzoek naar kenmerken uit vroeg leiderschapsonderzoek kan leiderschapssucces niet voorspellen

# Universeel leiderschapsgedrag

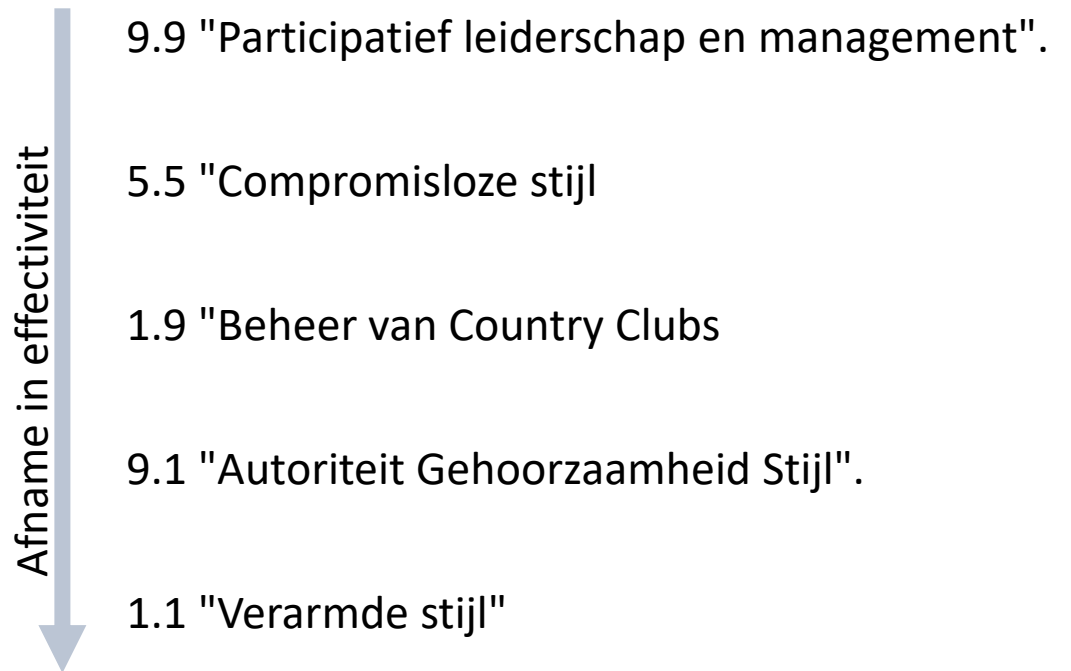
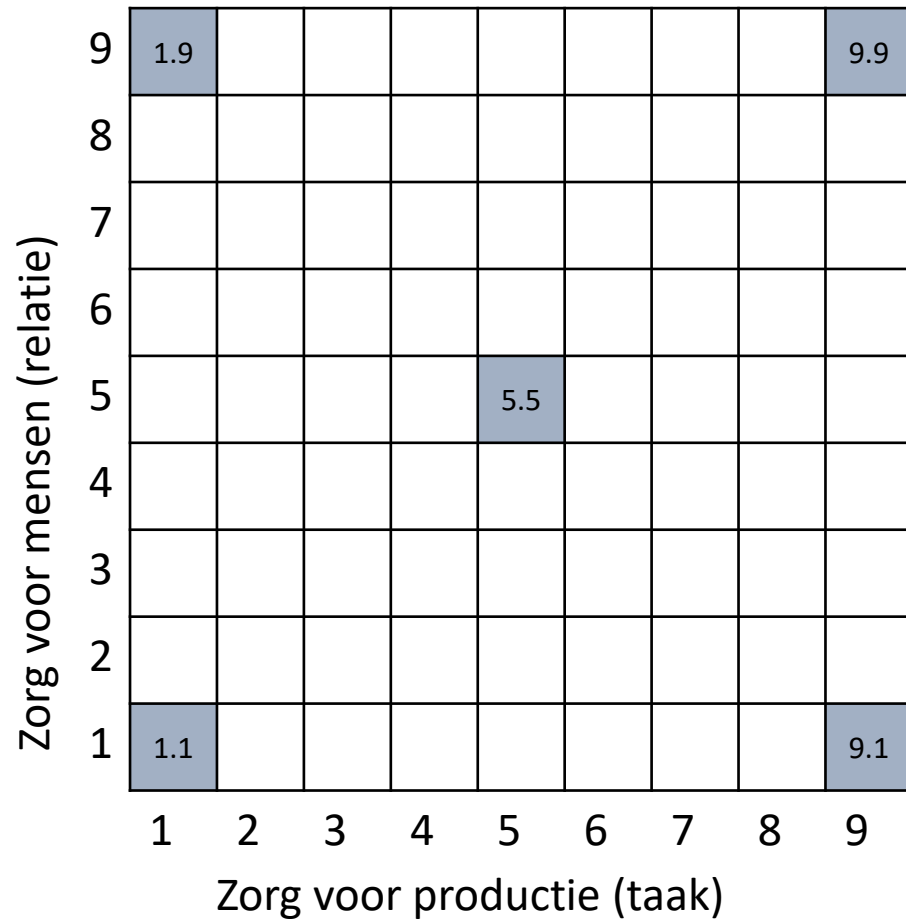
*Leiders hebben een universeel,  
observeerbaar en aan te leren  
repertoire van gedragingen*

→ Ohio-State-Study/Iowa-Study, transactioneel/transformationeel leiderschap, charismatisch leiderschap



# GRID-model (Blake/Mouton)

Blake & Mouton (1964)

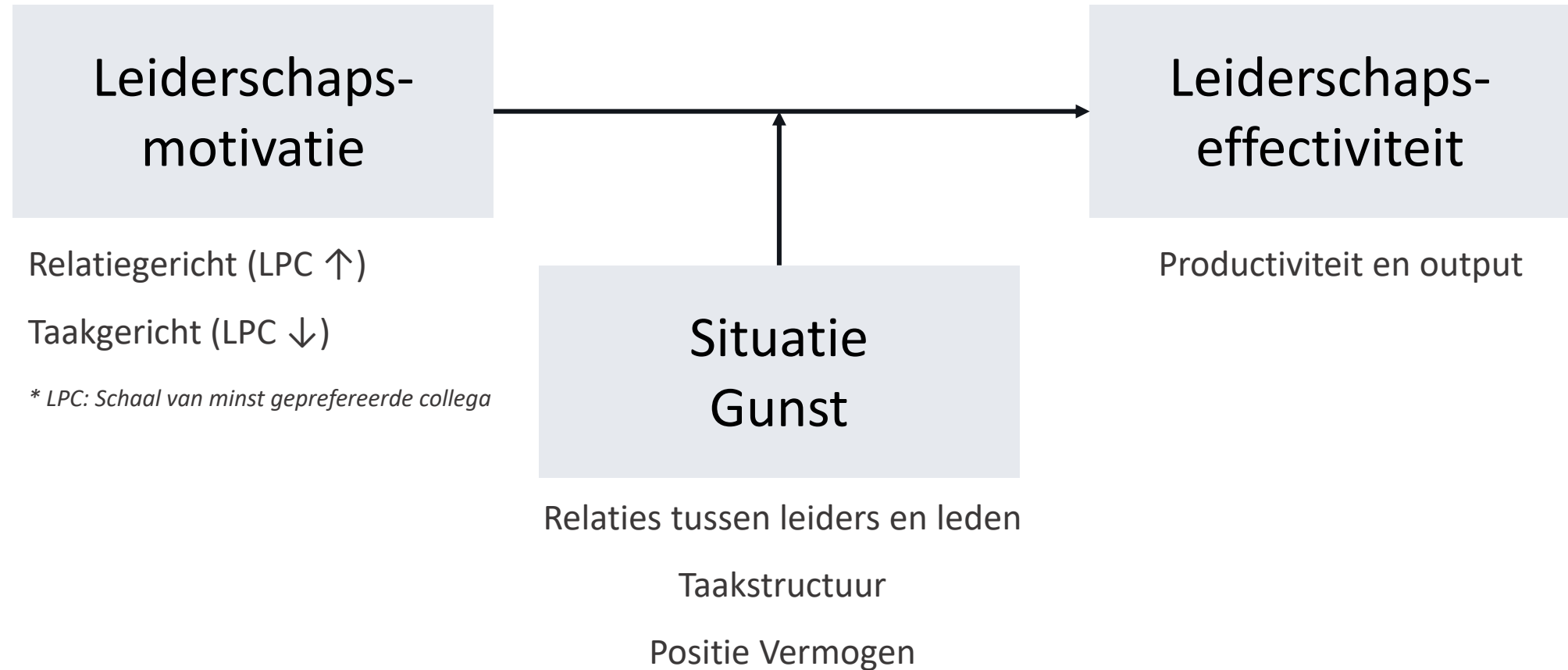


# Voorwaardelijke kenmerken van leiders

*Leiders hebben aangeboren eigenschappen, effectief in bepaalde omstandigheden/situaties*

→ Contingentiemodel van Leiderschapseffectiviteit (Fiedler)

# Contingentiemodel van Fiedler (I)



# Contingentiemodel van Fiedler (II)

Fiedler (1965) & Jago (1982)

Situationele voorkeur verminderen

		Gunstig <span style="float: right;">Ongunstig</span>							
		Goed				Slecht			
Situatie	Relaties tussen leiders en leden								
	Taakstructuur	Hoog		Laag		Hoog		Laag	
	Machtpositie	Sterk	Zwak	Sterk	Zwak	Sterk	Zwak	Sterk	Zwak
Persoon	Relatiegericht	X	X	X	Wedstr ijd	Wedstr ijd	?	?	X
	Taakgericht	Wedstr ijd	Wedstr ijd	Wedstr ijd	X	X	?	?	Wedstrijd

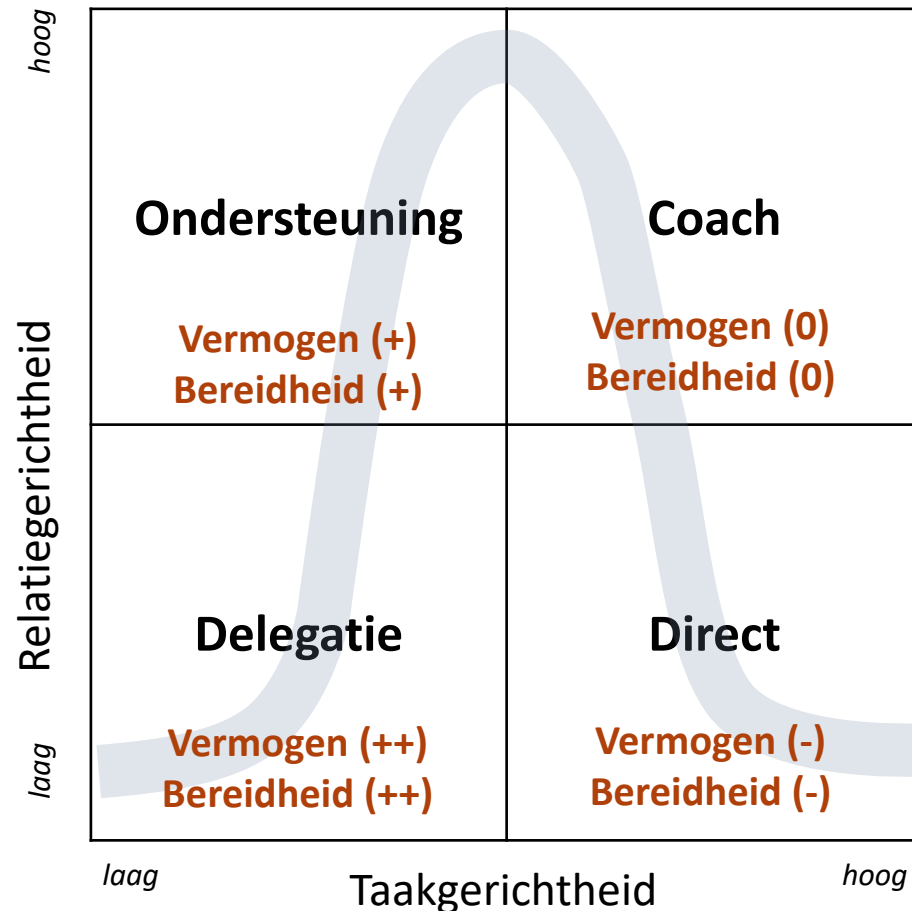
→ Leaders presteren het best als persoon en situatie bij elkaar passen

*Leiders hebben een repertoire  
van gedragingen, aanpasbaar  
aan bepaalde  
omstandigheden/situaties*

→ Path-Goal Theory, Leader Member-Exchange Theory, situationele Reifegradtheorie,

# Situationeel Leiderschap (Hersey/Blanchard)

Hersey & Blanchard (1977) & Holtbrügge (2012)



## Prestatiebereidheid van volgers (situatie)

Psychologische bereidheid (bereidheid)

Feitelijke gereedheid (vermogen)

## Leiderschapsstijl (gedrag)

Taakgericht

Relatiegericht

→ Leaders presteren het best als ze hun leiderschapsstijl aanpassen aan de prestatiebereidheid van elke volger.

# NIEUWE VORMEN VAN LEIDERSCHAP

# Uitdagende omgeving

- V** Volatiliteit - Wisselvallig
- U** Uncertainty- Onzeker
- C** Complexity- Complex
- A** Ambiguity- Dubbelzinnig

(Barber, 1992)



# Groepswerk

- **Groep 1:** Positief Leiderschap - PERMA-Lead Concept
- **Groep 2:** Digitaal leiderschap - VOPA+ Model
- **Groep 3:** Leader-Member-Exchange Theorie
- **Groep 4:** Symbolisch leiderschap
- **Groep 5:** Dienend leiderschap

# Opdracht

*Onderzoek je onderwerp & presenteer de leiderschapsstijl*

Wat is de leiderschapsstijl?

Waar past de leiderschapsstijl in de traditionele leiderschapstheorieën?

Waarin onderscheidt de leiderschapsstijl zich van traditionele leiderschapstheorieën?

Hoe past deze leiderschapsstijl in een digitale context (kansen/uitdagingen)?

Hoe kan deze leiderschapsstijl worden geclassificeerd in de context van vrouwelijk leiderschap (kansen/uitdagingen)?

**COMPETENTIES  
VOOR DIGITAAL  
LEIDERSCHAP**

# Digitaal leiderschap I

## DIGITAAL LEIDERSCHAP

- Inzicht in digitale technologie
- Waarde creëren en bedrijfsdoelen bereiken

## DIGITALE LEIDER

- Strategisch gebruik van de digitale middelen en technologie van het bedrijf
- De nieuwste technologische ontwikkelingen gebruiken om digitale transformatie te bevorderen

# Digitaal leiderschap II



"digitale leiders behalen een winstgroei die **1,8 keer hoger is** dan die van digitale achterblijvers - en meer dan **het dubbele van de groei** in totale ondernemingswaarde."

[bcg.com](https://www.bcg.com) (2021)

# Digitaal leiderschap III

## Sectors vary in their odds for digital transformation success



Sources: Global DSR 2020 study; BCG analysis.  
 Note: Total data points n = 980. Discrepancy from original publication (n = 895) due to some double counting (e.g., health insurance payers are included in both the health care and insurance sectors) and balancing sector representation. Success score is calculated based on the % of targets and value met, whether targets were met on time, success compared with aspirations, and success relative to other transformations.

**Digitale leiderschapscompetenties** zijn de kennis, vaardigheden, persoonlijke kwaliteiten, zelfconcept, eigenschappen en motieven die nodig zijn **om succesvol en effectief leiding te geven aan organisaties.**

Ngayo Fotso (2021)

# Leiderschapscompetenties

## Een tijdsperspectief - Leiderschapscompetenties voor traditioneel leiderschap

Aanpassingsvermogen/Flexibiliteit

Transformerend Vermogen

Sociale vaardigheden

Menselijke oriëntatie

Organisatorische vaardigheden

Waarde gedreven *hard werken/resultaatgericht/betrouwbaar*

Cognitieve vaardigheden *Conceptueel vermogen/intelligentie*

Zelfbewustzijn *stressbestendig/verzekerd/doelgericht*

Communicatievaardigheden *mondeline interactie*



# Leiderschapscompetenties

## Een tijdsperspectief - Leiderschapscompetenties voor opkomend leiderschap

+ Leiderschap delen

+ Complexiteit hanteren

+ Kennis

+ Wereldwijd leiderschap

Waarden + nieuwsgierig/authentiek/optimistisch/moreel

Cognitieve vaardigheden +

*creatief/kritisch/analytisch/synthetisch/strategisch/ondernemend*

Zelfbewustzijn + *zelfregulatie/zelfreflectie*

Transformatief vermogen + *implementatievermogen*

Communicatieve vaardigheden + *indirecte interactie*

# Leiderschapscompetenties

## Een tijdsperspectief - Leiderschapscompetenties voor 21<sup>st</sup> eeuws leiderschap

- + Samenwerking
  - + Klantgerichte vaardigheden
  - + **Digitale competentie**
  - + Financialisering Competentie
  - + Duurzaamheidscompetentie
  - + Competentie in crisisbeheer
- Kennis + *functieoverschrijdende competentie*

# Groepswerk

## Digitale competenties

- **Groep 1:** "[DigiComp 2.2](#)" door Europese Commissie (2022)
- **Groep 2:** "[Building digital capabilities framework](#)" door JISC (2022)
- **Groep 3:** "[21<sup>st</sup> -eeuwse digitale vaardigheden](#)" door van Laar et al. (2017)

## Competenties voor digitaal leiderschap

- **Groep 4:** "[Leiderschapscompetenties voor digitale transformatie](#)" door Philip et al. (2023)
- **Groep 5:** "[Leiderschapscompetenties voor digitale transformatie](#)" door Gilli et al. (2022)

# Opdracht

*Lees de tekst & presenteer je competentiekader*

Op welke groep (branche, functie, positie, ...) richt het competentiekader zich?

Waar komt dit competentiekader vandaan/welke visie van mensen weerspiegelt het?

Wat zijn digitale (leiderschaps)competenties vanuit het oogpunt van de auteurs?

Hoe is het competentiekader opgebouwd?

Hoe is het competentiekader gekoppeld aan vrouwelijk digitaal leiderschap?

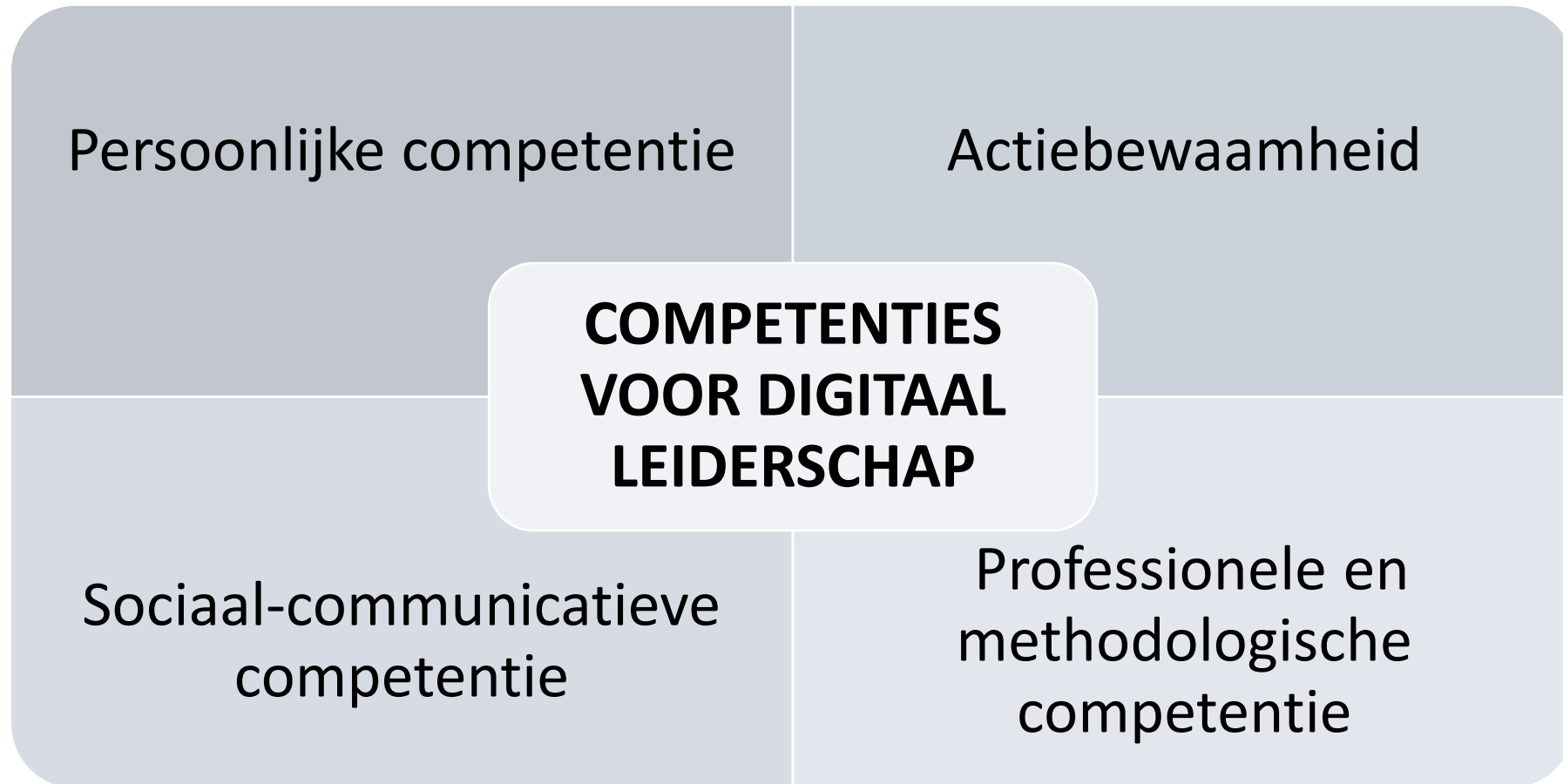
# Digitale competenties

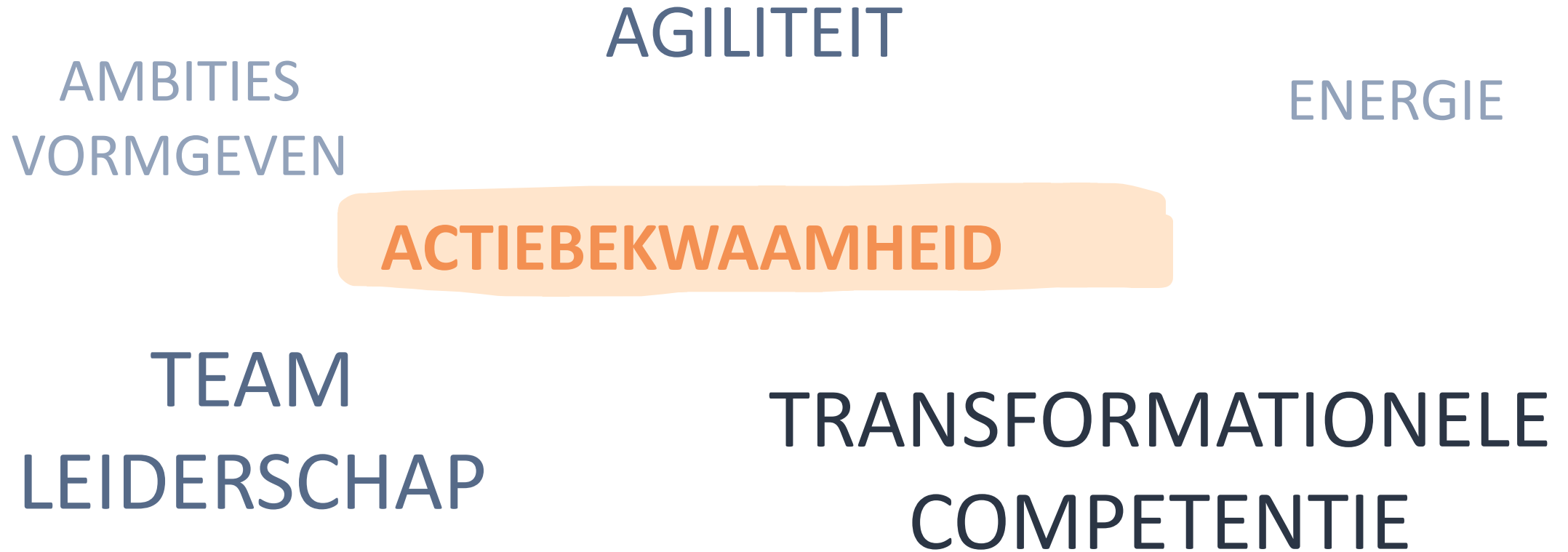
	<b>Categorie</b>	<b>Differentiatie</b>
Kerncompetenties	Informatiebeheer	Gegevens openen/ontlenen; gegevens gebruiken/evalueren; gegevens beheren
	Communicatie	Geschiktheid/expressiviteit; inhoud creëren/delen; contacten leggen; netwerken
	Samenwerking	Samenwerking organiseren; kennis delen
	Denken in de toekomst	Kritische reflectie/rechtvaardiging; toekomstgerichtheid; creativiteit; probleemoplossing
	Technische vaardigheid	Hardware bedienen; software bedienen; programmering en onderhoud; algoritmen
Contextuele vaardigheden	Ethisch bewustzijn	Pas wettelijke en ethische normen toe; begrijp de digitale impact
	Cultureel bewustzijn	Culturele verschillen begrijpen; interculturele samenwerking
	Flexibiliteit	Aanpassingsvermogen; wendbaarheid
	Zelfsturing	Digitale hiaten identificeren; leerdoelen stellen; leerproces bewaken; proactief/initiatief nemen
	Levenslang leren	Nieuwe mogelijkheden verkennen; digitale kennis creëren
Digitale veiligheid	zelfrepresentatie; ondersteuning van digitaal welzijn; bescherming van apparaten; bescherming van gegevens/privacy	

# Digitaal leiderschap



Imbery et al. (2022)





**KLANTGERICHTHEID**

**DIGITALE HULPMIDDELEN  
ONTWIKKELEN**

**ORGANISATORISCHE  
VAARDIGHEDEN**

**PROCESINNOVATIE**

**PROJECT-  
MANAGEMENT**

**PROFESSIONEEL &  
METHODOLOGISCH  
COMPETENTIE**

**ANALYSE  
VAN  
GEGEVENS**

**PROBLEEMOPLOSSEND**

**GEBRUIK  
DIGITALE  
HULPMIDDELEN**

**DIGITAAL  
TREND EVALUATIE**



ZELFBEWUSTZIJN

LEVEN LANG LEREN

# STRATEGISCH DENKEN

INTERDISCIPLINAIR  
DENKEN

**PERSOONLIJKE  
COMPETENTIE**

AUTONOMIE

VEERKRACHT

TOLERANTIE  
VOOR  
AMBIGUÏTEIT

BETROUWBAAR

ORIËNTATIE  
VERANDEREN

COMMUNICATIEVE  
VAARDIGHEDEN

RELATIE  
GERICHTHEID

SOCIAAL-COMMUNICATIEVE  
COMPETENTIE

TEAM  
ORIËNTATIE

SAMENWERKINGS  
VAARDIGHEDEN



**Medegefinancierd door  
de Europese Unie**

### **DISCLAIMER:**

De steun van de Europese Commissie voor de productie van deze publicatie betekent niet automatisch goedkeuring van de inhoud. Deze geeft alleen de mening van de auteurs weer. De Commissie kan niet verantwoordelijk worden gehouden voor enig gebruik dat kan worden gemaakt van de informatie die erin is opgenomen.



**ANDRÁSSY  
UNIVERSITÄT  
BUDAPEST**



### **PROJECTINFORMATIE**

*[hochschule.digigen@arbeitsagentur.de](mailto:hochschule.digigen@arbeitsagentur.de)  
<https://digi-gen.eu/>*

### **LICENTIE**

*DIGIGEN © 2024 licentie onder  
CC BY-NC-SA 4.0.*

*Om de licentie in te zien, ga naar  
[https://creativecommons.org/  
licenses/by-nc-sa/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)*

# Referenties

- Blake, R.R.; Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, Gulf Publishing.
- Boston Consulting Group (2021). Which Sectors Perform Best in Digital Transformation? Online available under: <https://www.bcg.com/publications/2021/learning-from-successful-digital-leaders>, last accessed on the 21.09.2023.
- CGC DigiTrans (Ed.) (2023). *CGC-DigiTrans Report*. Mannheim.
- Fiedler, F. E. (1965). Engineer the Job to Fit the Manager. *Harvard Business Rev.* 43 (5),115-122.
- Gilli, K.; Nippa, M.; Knappstein, M. (2023). Leadership competencies for digital transformation: An exploratory content analysis of job advertisements. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 37 (1), 50–75.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 3rd edition. New Jersey/Prentice Hall.
- Holtbrügge, D. (2012). *Personalmanagement*. 5th edition. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Imbery, S.; Rowbotham, M.; Lindemann, M.; Gruninger-Hermann, C.; Schirmer, U. (2022). Digital-Leadership-Kompetenzkatalog. Mit den richtigen Kompetenzen die digitale Transformation gestalten. *zfo* (2), 98–104.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives In Theory And Research. *Management Science* 28 (3), 315-336.
- Ngayo Fotso, G.M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development* 45 (6/7), 566–587.

# Referenties

- Philip, J.; Gilli, K.; Knappstein, M. (2023). Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers. *Leadership & Organization Development Journal* 44 (3), 392–406.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology* 25, 35-71.
- van Laar, E.; van Deursen, A. J.A.M.; van Dijk, J. A.G.M.; de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior* 72, 577–588.
- van Laar et al (2018). 21st-century digital skills instrument aimed at working professionals: Conceptual development and empirical validation. *Telematics and Informatics* 35; pp. 2184 -2200.