

OLVASMÁNY

(DIGITÁLIS) VEZETÉSELMÉLET

1	A vezetés rövid története.....	1
1.1	A vezetés fogalma	1
1.2	A vezetéselméletek fejlődése.....	2
2	A vezetés új formái	6
3	Digitális vezetés.....	7
3.1	Digitális vezető, digitális vezetés.....	7
3.2	Digitális vezetői kompetenciák.....	8
	Hivatkozások.....	11

1 A VEZETÉS RÖVID TÖRTÉNETE**1.1 A vezetés fogalma**

„A vezetés az egyik legjobban megfigyelt és legkevésbé értett jelenség a Földön” (Burns 1978, 2. o.). Ennek megfelelően terjedelmesek a különböző tudományágakból származó hozzájárulások, amelyek mindegyike a saját szemszögéből próbálja osztályozni a fogalmakat és az elméleteket (Gigliotti 2019, 2. o.).

A 20. század elején a dominancia, az irányítás és a hatalom volt előtérben. Moore 1927-ben például arról a képességről beszélt, hogy „a vezető akaratát rá tudja kényszeríteni a vezetettekre, és engedelmességre, tiszteletre, lojalításra és együttműködésre bírja őket.” (Moore 1927, 124. o.)

Ez a felfogás az elmúlt évszázad során megváltozott. Egy egyszerű – és így átfogó – meghatározás Rosenstil és Nerding (2011) tollából: A vezetés az emberek tudatos és célirányos befolyásolása



(Nerdinger et al. 2019, 96. o.). A szerzők ezzel röviden összefoglalják számos vezetési definíció legfontosabb összetevőit: (Northouse 2021, 6. o.; Bass és Bass 2008, 15-26. o.).

- „tudatos” – A vezető tudatosan használja a pozícióját valaminek az elérésére.
- „célirányos” – A vezető összehangolja vezetői tevékenységét a (vállalkozói) célokkal.
- „befolyás” – A vezető befolyásolja más személyek/munkavállalók cselekedeteit.
- „az embereken” – A vezetés a vezető személy és a vezetett emberek közötti interakció.

Ez azt jelenti, hogy „Gyakorlatilag a vezetés minden definíciója osztja azt a nézetet, hogy a vezetés magában foglalja a befolyásolás folyamatát. Egy dolog, ami minden vezetőben közös, az egy vagy több követő. Ha senki sem követ, nem lehet vezetni” (Vroom és Jago 2007, 17.o.).

1.2 A vezetéselméletek fejlődése

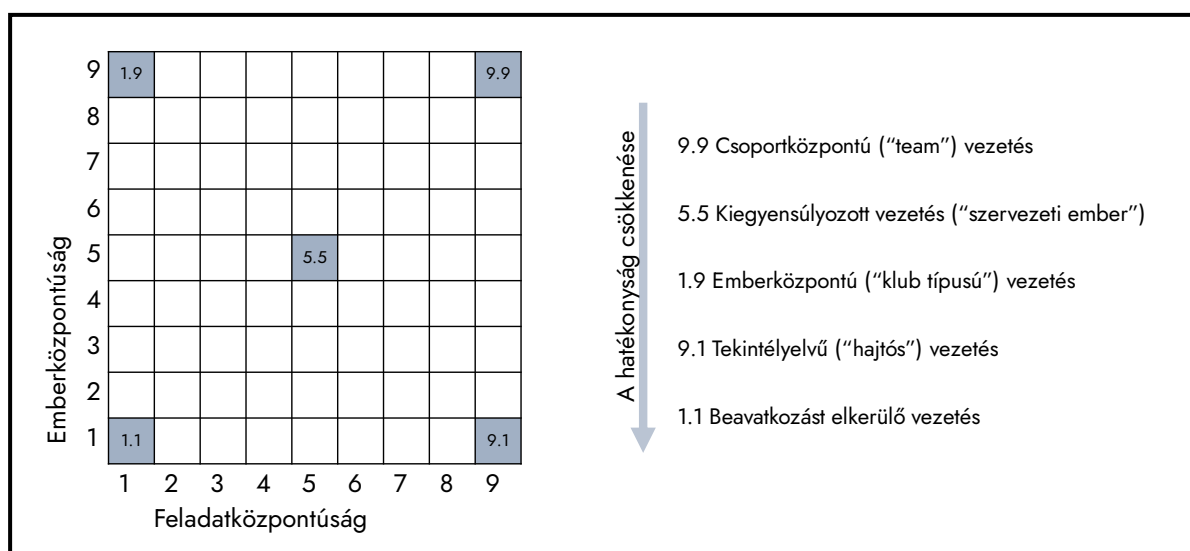
A vezetés jelenségének tudományos vizsgálata a 19. század végén kezdődött, és a 20. század közepe óta különböző tudományágak kutatási területe. Az egyes elméleteket és modelleket befolyásolja az a kontextus, amelyben létrejöttek (Lord et al. 2017, 434. o.).

A korai elméletek közé tartozik a „nagy ember elmélet” és a vonás- vagy típuselméletek. Ezen elméletek alap gondolata az, hogy a vezető akkor sikeres, ha az adott helyzetben sikeresen használja a veleszületett tulajdonságait. A **„nagy ember” elmélet** olyan történelmi személyiségek jellemére hivatkozik, akik jelentős mértékben befolyásolták a világ eseményeit; pl. Bonaparte Napóleonra. (Ngayo Fotso 2021, 570. o.). A **vonáselméletek** (vagy típuselméletek) egyik képviselője Stogdill. Ő tulajdonságokat nevez meg, amelyekkel egy vezetőnek rendelkeznie kell ahhoz, hogy sikeres legyen. Ezek a tulajdonságok a következők: hatalom, dominancia, határozottság; hajlandóság felelősséget vállalni; etikus magatartás és személyes integritás; összetartó munkacsoport fenntartása; a koordináció és a csapatmunka fenntartása; teljesítőképeség; kreativitás, függetlenség; konformitás; bátorság, merészség; tapasztalat és aktivitás; gondoskodó magatartás; informális kontroll fenntartása a csoport felett; érettség; kulturáltság; tartózkodás és távolságtartás (Bass és Bass 2009). Mann (1959) és Lord et al. (1986) metaelemzése a siker szempontjából fontos

vezetői tulajdonságok olyan jellemzőit sorolnak fel, mint az intelligencia, a dominancia és az extrovertáltság. Figyelemre méltó, hogy ezek a metaanalízisek a férfiasságot is vizsgálják, mint vezetői tulajdonságot.

Ezeknek a személyközpontú vonáselméleteknek az érvényességét erősen megkérdőjelezzik. Egyrészt lehetetlen a vizsgált tulajdonságok végleges listáját összeállítani. Másrészt számos kontextuális tényezőt, például a vezetett személy vagy a helyzet hatását figyelmen kívül hagyják (Stippler et al. 2011, 17. o.; Lippmann et al. 2019, 34. o.; Lord et al. 2017, 436. o.). A személyközpontú megközelítések mégis reneszánszukat élik. A kezdeti vezetéskutatásokkal ellentétben az újabb tanulmányok szilárd személyiségmodelleken alapulnak, ami az eredményeket hitelesebbé teszi (Steyrer 2015, 40. o.). Emellett a tanulási és tanítási készségek nagy gyakorlati jelentőséggel bírnak, így a személyközpontú megközelítések e tekintetben is aktuálisak maradnak (Lippmann et al. 2019, 45., 56. o.).

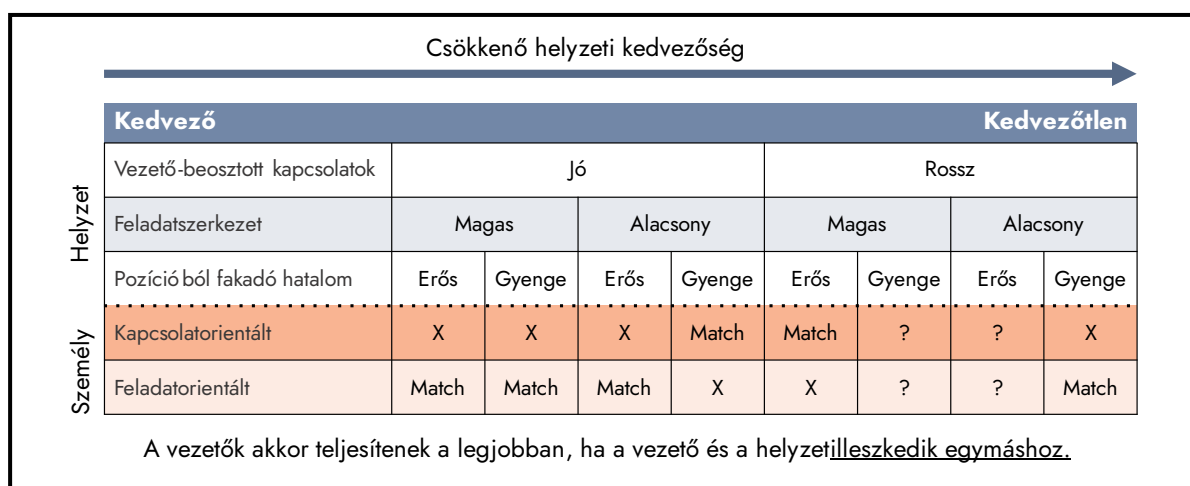
A készségelmélet a vonáselméletek továbbfejlesztése. Ezekben az elméletekben a vezetői siker nem veleszületett tulajdonságokon, hanem tanulható és fejleszhető vezetői készségeken alapul. Az ilyen univerzális vezetői magatartás képviselője Blake és Mouton **rácsmodellje**.



1. ábra: Blake és Mouton GRID-modellje; a szerzők ábrája.

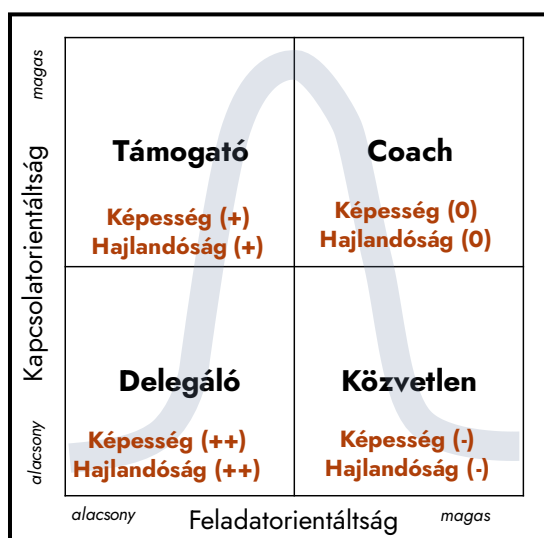
A Robert Blake és Jane Mouton által kifejlesztett rácsmodell egy olyan vezetéselmélet, amely két alapvető dimenzió mentén mutatja be a vezetési stílusokat: az emberekkel való törődés (y-tengely) és a termeléssel való törődés (x-tengely). A modell rácshálója az egyes tengelyek 1-től 9-ig terjedő pontszámokból áll, ami egy 9x9-es rácsot eredményez. A számok azt jelzik, hogy a vezető milyen hangsúlyt fektet az egyes dimenziókra. Például az 1,1-es vezetői stílus az emberekkel és a termeléssel kapcsolatos alacsony fokú törődést jelent, míg a 9,9-es stílus mindkettővel kapcsolatos magas fokú törődést jelent. A különböző kombinációk különböző vezetői megközelítéseket takarnak, mint például a szegényes vezetés (1,1), az emberközpontú vezetés (1,9), a tekintélyre-engedelmességre alapozó stílus (9,1) és a részvételi vezetés és menedzsment (9,9). A modell célja, hogy segítsen a vezetőknek megérteni saját és mások vezetési stílusát és módosítani rajta a hatékonyságuk javítása érdekében (Blake és Mouton 1964).

A 20. század végétől kezdve megjelentek a kontingencia fogalmára épülő vezetéselméletek. Ezek közé tartozik a Fiedler-féle **kontingenciaelmélet**. Ezek szerint az elméletek szerint a vezetők akkor sikeresek, ha tudják, hogy vezetési stílusok függvényében milyen vezetési helyzetet válasszanak.



2. ábra: Fiedler kontingenciaelmélete; a szerző ábrája.

A Fred Fiedler által kidolgozott kontingenciaelmélet szerint a hatékony vezetés a vezető által preferált vezetési stílus (személy) és az adott helyzetben kedvező megoldás (szituáció) közötti kölcsönhatáson múlik. Az elmélet a vezetőket vagy feladat-, vagy kapcsolatorientáltként kategorizálja, és három szituációs tényezőt értékel: a vezető-beosztott kapcsolat, a feladat szerkezete és a pozícióhoz kötött hatalom. A vezető hatékonyságát az határozza meg, hogy a vezetői stílusát a helyzethez igazítja-e. Például egy feladatorientált vezető olyan helyzetekben jeleskedhet, ahol magas a feladat strukturáltsága és erős a pozícióhoz kötött hatalom. Ezzel



szemben egy kapcsolatorientált vezető olyan helyzetekhez való, amelyben erősek az emberi kapcsolatok, alacsony a feladatstruktúra és gyenge a pozícióhatalom. Az elmélet hangsúlyozza, hogy nincs általánosságban hatékony vezetési stílus, és hogy a vezető hatékonysága attól függ, illeszkedik-e egymáshoz a vezető stílusa és a helyzet (Fiedler 1965; Jago 1982).

3. ábra: Hersey és Blanchard szituációs vezetéselmélete; a szerzők által készített ábra.

Végül szituációfüggő vezetéselméletek is megjelentek. Ezek szerint az elméletek a vezetők akkor sikeresek, ha tudják, hogyan kell a vezetői stílusukat az adott helyzethez igazítani. Egy ilyen Hersey és Blanchard **helyzetfüggő vagy szituációs vezetéselmélete**.

A Paul Hersey és Ken Blanchard által kidolgozott szituációs vezetéselmélet szerint a hatékony vezetés attól függ, hogy a vezető a stílusát a követői felkészültségének szintjéhez igazítja-e (pszichológiai felkészültség = hajlandóság és tényszerű felkészültség = képesség). Az elmélet négy vezetési stílust határoz meg: irányító, coaching, támogató és delegáló, amelyek megfelelnek a követők felkészültségi szintjeinek: alacsony képesség és alacsony hajlandóság, némi képesség, de változó hajlandóság, közepes vagy magas képesség és hajlandóság, valamint magas képesség és magas hajlandóság. A hatékony vezetők a követők felkészültségi szintjéhez igazítják a

megközelítésüket és megfelelő szintű irányítást és támogatást nyújtanak. Ez az elmélet hangsúlyozza, hogy a követők fejlődési stádiumához igazodóan rugalmas vezetésre van szükség az optimális teljesítmény és növekedés eléréséhez (Hersey és Blanchard 1977; Holtbrügge 2012).

A későbbi diadikus és rendszerszemléletű vezetéselméletek – mint a 21. század újabb kutatási megközelítései – világosan elkülönülnek a kezdeti, személyiség-központú vezetéselméletektől. A diadikus elméletek például, mint a vezető–beosztott-csere elmélete vagy a tranzakciós és transzformációs vezetés a vezető és a követő közötti interakcióra és kapcsolatra összpontosítanak.

Bár az újabb megközelítések rendkívül fontosak a gyakorlatban, a személyiség-központú vezetéselméletek kiemelten érdekesek a női vezetőknek nyújtott tanácsadás számára. Mivel a vezetéselméletek a korabeli kontextusukból nőttek ki, a korai kutatások által megfigyelt vezetők szinte kizárólag férfiak voltak. Ezért a vizsgált vezetői jellemzők erősen elfogultak a férfi nem irányába, és ennek az elfogult megközelítésnek a hatásai továbbra is relevánsak.

2 A VEZETÉS ÚJ FORMÁI

A digitalizáció hatással van arra, ahogyan és amivel dolgozunk (Hasenbein 2020). A számítógépes és géptámogatott technológiák újításainak köszönhetően jelentősen megváltozik az *amivel*. A munkavégzés módja azonban a női vezetők tanácsadása szempontjából relevánsabb, mert megváltoztatja a vezetők és a munkatársaik közötti interakció *hogyan*-ját. A *hogyanra* gyakorolt legjelentősebb hatások közé tartoznak az együttműködő munka új formái és a rugalmasabb munkafolyamatok.

A vállalatok hagyományosan hierarchikus és merev struktúrákban szerveződtek (Dincher és Scharpf 2018, 107. o.). A digitalizáció azonban azzal a kihívással jár, hogy a környezet változásaira gyorsan és rugalmasan kell tudni reagálni (Schaff 2019, 312. o.). A kommunikációs csatornáknak és az együttműködési mintázatoknak közvetlenebbé és gyorsabbá kell válniuk. A klasszikus szervezetek ezt csak korlátozott mértékben tudják megvalósítani, ezért egyre nagyobb jelentőséget kapnak az új szervezeti formák, például az „agile” vagy hálózatorientált szervezetek. (Hasenbein 2020, 18.

o.). Ezekben a formákban közös, hogy az egyenlők közötti kommunikáció erősödik, és szorosabb a különböző funkciók közötti együttműködés.

Az internetes együttműködés gyorsabbá és hatékonyabbá teszi a munkafolyamatokat. Egyszerre többen is dolgozhatnak ugyanazon a dokumentumon, a megbeszélésekhez nem kell időigényes utazásokat szervezni, és az adatokhoz bárhol és bármikor hozzá lehet férni. Ez többek között rugalmasabbá teszi a munkát az idő, a hely és a tartalom tekintetében (Petry 2019, 45. o.; Hasenbein 2020, 17. o.).

Ezért a vezetés új formái jelennek meg. A vezetés ezen új formái közé tartoznak a pozitív vezetés, a digitális vezetés, a vezető-beosztott-csere/diadikus vezetés, a szimbolikus vezetés vagy a szolgáló vezetés. Ezeknek a vezetési stílusoknak a tartalmát csoportmunkában dolgozzuk ki. További információk az anyag végén a *Hivatkozások* részben találhatóak.

3 DIGITÁLIS VEZETÉS

3.1 Digitális vezető, digitális vezetés

A digitális technológia fejlődésével és a digitális környezet bővülésével a vezetői koncepciókat újra kell gondolni és újra kell fogalmazni. A technológia és a digitalizáció új kihívásai egy új típusú vezető, a digitális vezető megjelenését teszik szükségessé. A digitális vezetés úgy határozható meg, mint a digitális technológia megértése és használata az értékteremtés és az üzleti célok elérése érdekében. Függetlenül attól, hogy milyen funkciót töltenek be egy vállalatnál, azok az egyének digitális vezetők, akik stratégiaileg használják a vállalat digitális eszközeit és technológiáját az üzleti célok legjobb megvalósítása érdekében, és akik figyelemmel követik a legújabb technológiai fejlesztéseket, hogy a lehető legjobban kiaknázhassák őket és elősegítsék a digitális átalakulást. A digitális vezetés szervezeti szinten is értelmezhető olyan értelemben, hogy a vállalat sikeresen használja saját digitális technológiáját arra, hogy versenyelőnyre tegyen szert a piacon.

A hatékony digitális vezetők beépítik a digitális innovációkat az üzleti modelljükbe. Az információs technológia fejlődésével a digitális vezetői szemlélet egyre inkább elengedhetetlenné válik a feltörekvő technológiák működésének megértéséhez, az újszerű digitális technológiák felhasználásához, és olyan digitális vállalati stratégiák kidolgozásához, amelyek megvalósítására törekedni lehet. A digitális vezetői megközelítés rendszerszintű és átgondolt alkalmazása hozzájárul a vállalati brand és az üzleti folyamatok jobb tudatosításához, megalapozottá és adatalapúvá teszi a döntéshozatalt, segít jobb ügyfélélményt teremteni, és általában véve jobb üzleti működést eredményez. A tanulmány szerint a digitális vezetők 1,8-szor magasabb jövedelmet érnek el, mint a digitálisan lemaradó társaik.

A digitális vezetés alapvető fontosságú a vállalkozások számára, mivel hozzájárul a digitalizációs átalakítási eljárások sikeréhez. A BCG tanulmánya (Boston Consulting Group 2021) a digitális átalakulás sikeréről a különböző ágazatokban és iparágakban azt találta, hogy a digitális átalakulási erőfeszítések 70%-a nem ér el fenntartható eredményeket. 44% úgy véli, hogy némi értéket hoztak létre, de korlátozott hosszú távú változással, 26% pedig nem tekinti fenntarthatónak a létrehozott értéket.

3.2 Digitális vezetői kompetenciák

A konkrét vezetési elméletektől függetlenül a kutatók a vezetői kompetenciák meghatározásával és osztályozásával foglalkoznak. Ez a mozgalom az 1970-es években kezdődött David McClelland pszichológussal. McClellandet zavarta az intelligenciatesztek túlsúlya a vezetői alkalmasság meghatározásában. Ezt az egyoldalú fókuszot szerette volna felváltani egy szélesebb látókörű, az összes vezetői kompetenciára kiterjedő szemlélettel (McClelland 1973).

A vezetés fogalmának meghatározásához hasonlóan a vezetői kompetenciák meghatározására is számos megközelítés született. Ezekben a megközelítésekben közös, hogy a vezetői kompetencia különböző kompetenciák keresztmetszetéből tevődik össze (Gigliotti 2019, 6. o.). A kompetencia „egy személy olyan alapvető jellemzője, amely hatékony és/vagy kiváló teljesítményt eredményez

egy munkakörben” (Klemp 1980; idézi Chouhan és Srivastava 2014). E kompetenciák közé tartoznak a tudás, a készségek és a képzettségek, de a tapasztalat, az értékek, a normák és a motiváció is, valamint az általános képesség, hogy megbirkózzunk korábban ismeretlen, összetett kihívásokkal (Imbery et al. 2022, 99. o.). A kompetenciák általánosító meghatározása miatt a személyiségközpontú vezetési elméletek egyes vonásai és készségei is megtalálhatók a kompetenciaalapú modellekben.

A vonáselméletek hasonlítanak a kompetenciamodellekhez, amennyiben megpróbálják leírni azt a személyt, aki a személyiségjegyei vagy kompetenciái révén befolyásolja a csoportot. Mivel a kompetenciaalapú modellek kezdetben szintén túlnyomórészt férfi vezetőket vizsgáltak, a kompetencia-megközelítést is torzítják a nemmel kapcsolatos tényezők.

A digitalizációnak a vezetésre gyakorolt hatásával a vezetői kompetenciákkal szembeni követelmények is változnak. Összegző szakirodalmi áttekintésében Ngayo Fotso (2021) összegyűjtötte az idők folyamán azonosított vezetői kompetenciákat. Ngayo felvázolja a vezetői kompetenciákat a hagyományos vezetési elméletektől a kialakult vezetési elméleteken át a „21. századi” elméletekig. A 21. század új vezetői kompetenciái egyfelől az együttműködési kompetenciák és az ügyfélközpontúság követelménye, másfelől a készségszintű digitális kompetenciák. (Rybnikova és Lang 2021, 395-396. o.). A digitális kompetenciákat – a vezetésre való hivatkozás nélkül – az Európai Bizottság *Állampolgári digitáliskompetencia-keret* című dokumentumában írja le (Vuorikari et al. 2022).. A keretrendszer az információ- és adatmenedzsmentet, a kommunikációs és együttműködési kompetenciákat, a digitális tartalomkészítést, a digitális biztonságot és a problémamegoldó készségeket sorolja fel alapvető digitális kompetenciaként. Hasonló képet körvonalaz van Laar et al. (2017, p. 583). Szisztematikus szakirodalmi áttekintésükben az információértékelést és -kezelést, a kommunikációs készségeket („építés”, „megosztás”, „hálózatépítés”), az együttműködési készségeket, valamint a kreativitást, a kritikus gondolkodást és a problémamegoldó készségeket „alapvető 21. századi digitális készségekként” azonosítják.

Bár az ilyen általános digitális kompetenciamodellek nem feleltethetők meg a vezetői kompetenciáknak, mégis tükrözik a követelményeknek a digitális (munka)környezetből eredő változásait. Látható, hogy elengedhetlenné váltak mind a nőiséghez társított kommunikációs, mind a férfiassághoz társított technikai készségek, például az adatok kezelése.

Azok a kutatók, akik ezeket az általános digitális kompetenciákat vezetéstudományi kontextusba ültetik át, digitális vezetői kompetenciákról beszélnek. A digitális vezetői kompetenciák már nem csupán a vezetésre való képességről szólnak, hanem arról a kompetenciáról, hogy digitálisan és a digitalizáció kontextusában vezessünk.

Ezért folyamatosan újabb digitális vezetői kompetenciakeretek születnek. Ezek csoportmunka tárgyát képezik, és ezért itt nem kerülnek részletesen bemutatásra. További információk az anyag végén a *Hivatkozások* részben felsorolt és a prezentációban bemutatott szakirodalomban található.



HIVATKOZÁSOK

- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (4th ed.). New York: Free Press.
- 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>, utolsó hozzáférés: 2023. szept. 21.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston, Gulf Publishing.
- Burns, J.M. (1978): Leadership. 1st ed. New York: Harper & Row.
- Chouhan, V. S. & Srivastava, S. (2014): Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey. In Journal of Business and Management 16 (1), pp. 14–22.
- Dincher, R. & Scharpf, M. (2018): Management in der öffentlichen Verwaltung. Führung, Steuerung, Controlling (2nd ed.) Neuhofen (Pfalz): Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V.
- Fiedler, F. E. (1965). Engineer the Job to Fit the Manager. Harvard Business Rev. 43 (5), 115-122.
- Gigliotti, R. A. (2019). An Introduction to Competencies and Competence-Based Leadership. In Ralph A. Gigliotti (Ed.): Competencies for effective leadership. A framework for assessment, education, and research (1st ed.). Bingley: Emerald Publishing, pp. 1–18.
- Hasenbein, M. (2020). Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt. Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder. Berlin, Heidelberg: Springer.
- 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. In *zfo* (2), pp. 98–104.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives In Theory And Research. *Management Science* 28 (3), 315-336.
- Klemp, G. O. (1980). *The Assessment of Occupational Competence*. Washington D.C.
- Lippmann, E.; Pfister, A.; Jörg, U. (Eds.) (2019). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenzen und Führungswissen*. (5th ed.) Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lord, R. G.; Day, D. V.; Zaccaro, S. J.; Avolio, B. J.; Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. In *The Journal of applied psychology* 102 (3), pp. 434–451. DOI: 10.1037/apl0000089.
- Lord, R. G.; de Vader, C. L.; Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. In *Journal of Applied Psychology* 71 (3), pp. 402–410. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.402.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. In *Psychological Bulletin* 56 (4), pp. 241–270. DOI: 10.1037/h0044587.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". In *The American psychologist* 28 (1), pp. 1–14. DOI: 10.1037/h0034092.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. In *Personnel Journal* (6), pp. 124–128.
- Nerdinger, F. W.; Blickle, G.; Schaper, N. (2019): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (4th ed.) Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ngayo Fotso, G. M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. In *European Journal of Training and Development* 45 (6/7), pp. 566–587. DOI: 10.1108/EJTD-04-2020-0078.

- Northouse, P. G. (2021). Leadership. Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.
- Petry, T. (2019). Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy (2nd ed.). Freiburg: Haufe.
- Rybnikova, I.; Lang, R. (2021). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte (2nd ed.). Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.
- Schaff, A. (2019). Arbeit 4.0: Risiken für die psychische Gesundheit. In Burghard Hermeier, Thomas Heupel, Sabine Fichtner-Rosada (Eds.): Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweise verändert. Wiesbaden: Springer Gabler, pp. 303–321.
- Steyrer, J. (2015). Theorien der Führung. In Wolfgang Mayrhofer, Gerhard Furtmüller, Helmut Kasper (Eds.): Management-Seminar – Personal, Führung, Organisation (5th ed.). Wien, München: Linde, pp. 17–66.
- Stippler, M.; Moore, S.; Rosenthal, S.; Dörffer, T. (2011). Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- 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. In Computers in Human Behavior 72, pp. 577–588.
- Vroom, V. H.; Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. American Psychologist 62 (1), 17-24.
- Vuorikari, R.; Kluzer, S.; Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes. Publications Office of the European Union. Luxembourg (EUR 31006 EN).