

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>Universele kenmerken leiders</p> <p><i>"Wat zijn de eigenschappen van een succesvolle leider?"</i></p> | <p>Voorwaardelijke kenmerken leiders</p> <p><i>"Hoe verandert een leider de situatie om succesvol te zijn?"</i></p> |
| Gedrag van leiders | <p>Universeel leiderschapsgedrag</p> <p><i>"Wat zijn de gedragingen van een succesvolle leider?"</i></p> | <p>Gedrag van voorwaardelijke leiders</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

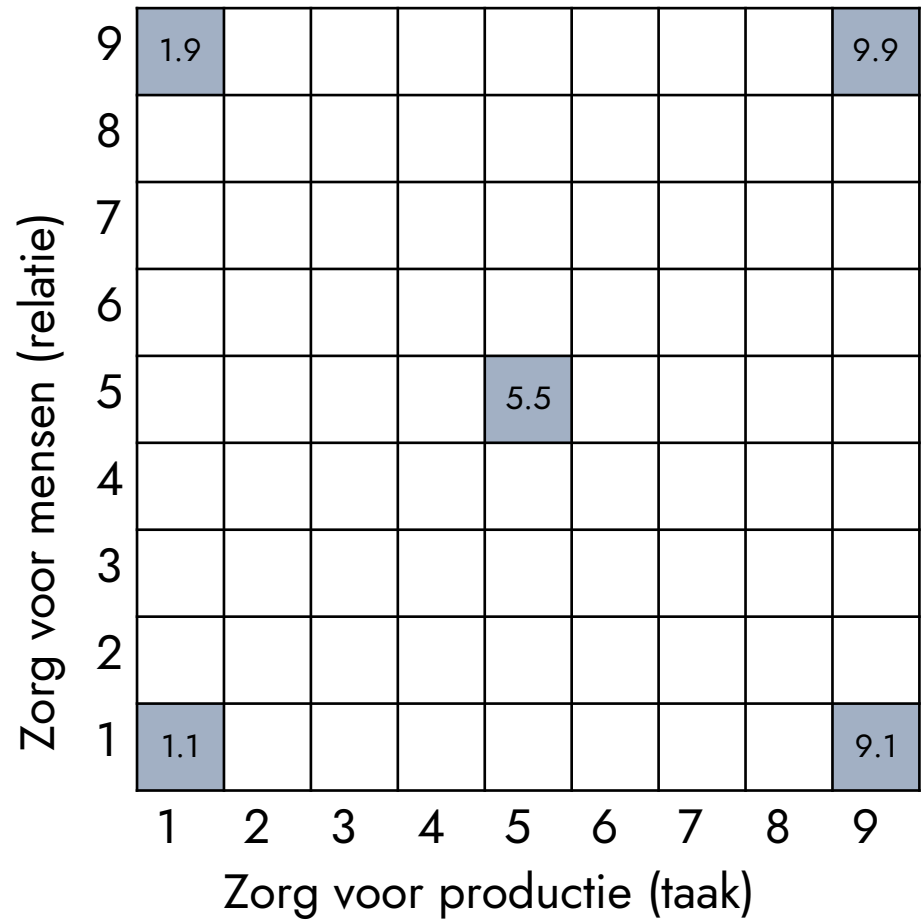
*Leiders hebben een universeel,
observeerbaar en aan te leren
repertoire van gedragingen*

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

GRID-model (Blake/Mouton)



Blake & Mouton (1964)



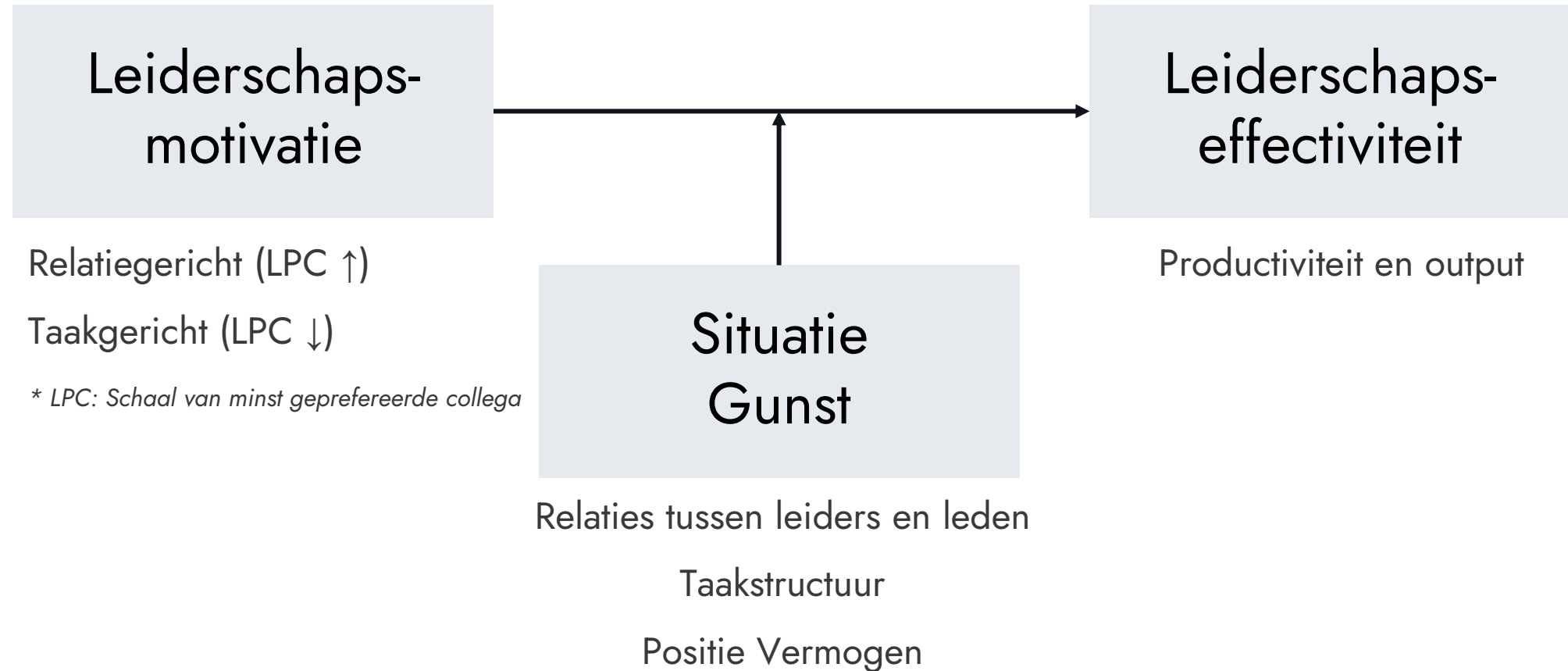
Afname in effectiviteit

- 9.9 "Participatief leiderschap en management".
- 5.5 "Compromisloze stijl"
- 1.9 "Beheer van Country Clubs"
- 9.1 "Autoriteit Gehoorzaamheid Stijl".
- 1.1 "Verarmde stijl"

*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 Ongunstig | | | | | | | |
|----------|----------------------------------|--|------------|------------|------------|------------|------|-------|------------|
| | | 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 | Wedst rijd | Wedst rijd | ? | ? | X |
| | Taakgericht | Wedst rijd | Wedst rijd | Wedst rijd | X | X | ? | ? | Wedst rijd |

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

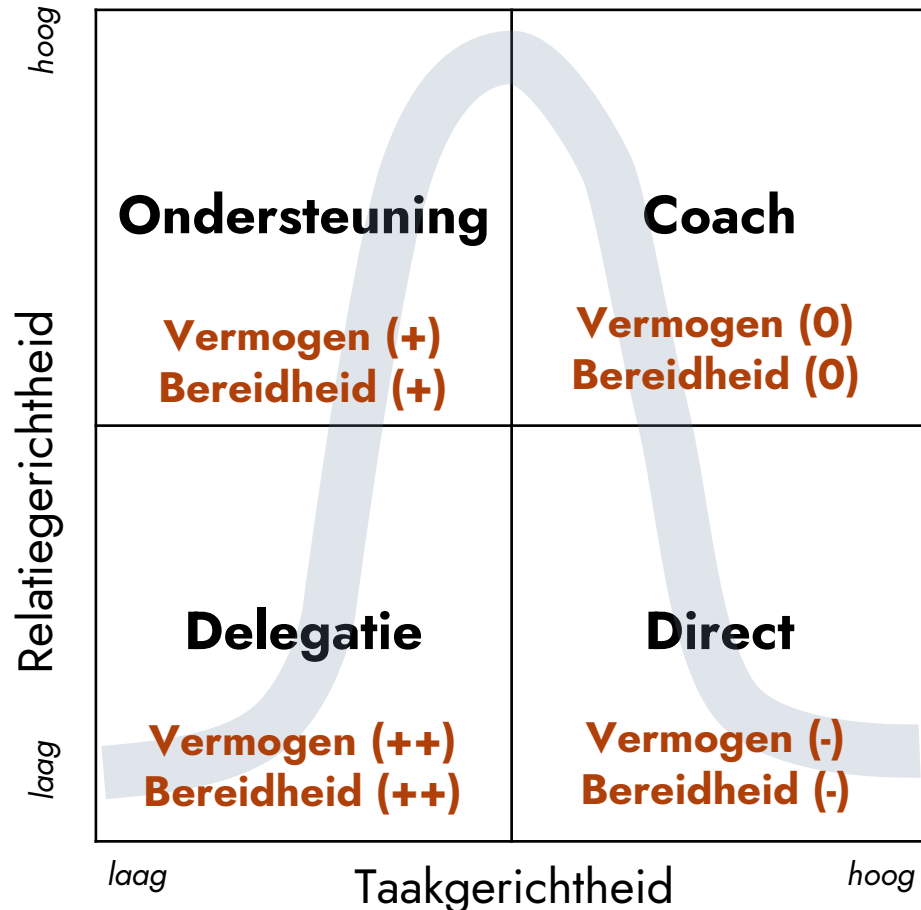
Gedrag van (aanstaande) leiders

*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



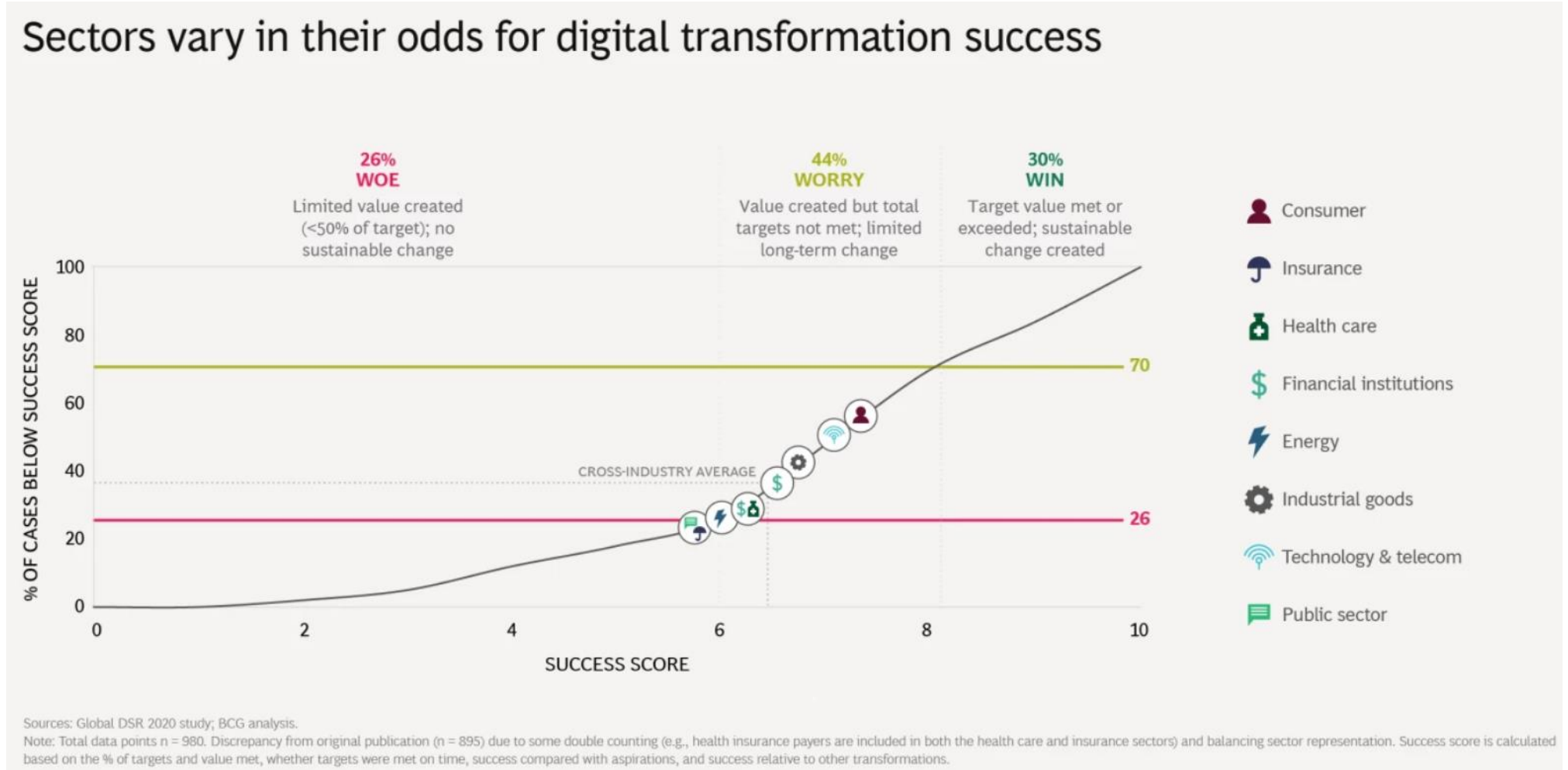
"digitale leiders behalen een winstgroei die **1,8 keer hoger is** dan die van digitale achterblijvers - en meer dan **het dubbele van de groei** in totale ondernemingswaarde."

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

Digitaal leiderschap III



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



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 *mondelijke 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 21st eeus 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:** "[21st -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

| | Categorie | Differentiatie |
|---------------------------------|------------------------|--|
| 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

**PROFESSIONEEL &
METHODOLOGISCH
COMPETENTIE**

ANALYSE
VAN

PROJECT-
MANAGEMENT

GEGEVENS

GEBRUIK
DIGITALE
HULPMIDDELEN

PROBLEEM-
OPLOSSEND

DIGITAAL
TREND EVALUATIE

ZELFBEWUSTZIJN

LEVEN LANG
LEREN

STRATEGISCH DENKEN

AUTONOMIE

INTERDISCIPLINAIR
DENKEN

**PERSOONLIJKE
COMPETENTIE**

VEERKRACHT

TOLERANTIE
VOOR
AMBIGUÏTEIT

BETROUWBAAR

ORIËNTATIE
VERANDEREN

COMMUNICATIEVE
VAARDIGHEDEN

RELATIE
GERICHTHEID

**SOCIAAL-COMMUNICATIEVE
COMPETENTIE**

TEAM
ORIËNTATIE

SAMENWERKINGS
VAARDIGHEDEN



**Medegefinancierd door
de Europese Unie**

DISCLAIMER:

Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.



**ANDRÁSSY
UNIVERSITÄT
BUDAPEST**



PROJECTINFORMATIE

*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.