



Proef ingediend met het oog op het behalen van de graad van
Master of Science in de Communicatiewetenschappen

Wie digitaal wil zijn, moet leiden

Natasja VAN BUGGENHOUT

90100

Academiejaar 2016-2017

Promotor: Ilse MARIEN

Jury: Tom SEYMOENS

Economische & sociale wetenschappen & Solvay Business School

VERKLARING VAN AUTHENTICITEIT

De ondertekende verklaring van authenticiteit is een integrale component van het geschreven werk (Bachelorproef of Masterproef) dat wordt ingediend door de student.

Met mijn handtekening verklaar ik dat:

- ik de enige auteur ben van het ingesloten geschreven werk¹;
- ik dit werk in eigen woorden heb geschreven;
- ik geen plagiaat heb gepleegd zoals gedefinieerd in artikel 118 van het Onderwijs- en Examenreglement van de VUB;
- ik in de tekst en in de referentielijst volledig heb gerefereerd naar alle internetbronnen, gepubliceerde of ongepubliceerde teksten die ik heb gebruikt of waaruit ik heb geciteerd;
- ik duidelijk alle tekst heb aangeduid die letterlijk is geciteerd;
- ik alle methoden, data en procedures waarheidsgetrouw heb gedocumenteerd;
- ik geen data heb gemanipuleerd;
- ik alle personen en organisaties heb vermeld die dit werk hebben gefaciliteerd, dus alle ingediende werk ter evaluatie is mijn eigen werk dat zonder hulp werd uitgevoerd tenzij uitdrukkelijk anders vermeld;
- dit werk noch een deel van dit werk werd ingediend aan een andere instelling, universiteit of programma;
- ik op de hoogte ben dat dit werk zal gescreend worden op plagiaat;
- ik alle origineel onderzoeksmateriaal onmiddellijk zal indienen op het Decanaat wanneer hierom wordt gevraagd;
- ik op de hoogte ben dat het mijn verantwoordelijkheid is om na te gaan dat ik word opgeroepen voor een hoorzitting en tijdens de periode van hoorzittingen beschikbaar te zijn;
- ik op de hoogte ben van de disciplinaire sancties in geval van onregelmatigheden zoals beschreven in artikel 118 van het Onderwijs- en Examenreglement van de VUB.

Student familienaam, voornaam: Van Buggenhout, Natasja

Datum: 7 augustus 2017

Handtekening:



¹ Voor groepswerken zijn de namen van alle auteurs verplicht. Hun handtekeningen staan collectief borg voor de volledige inhoud van het geschreven werk.

Abstract

Wie digitaal wil, zijn moet leiden. Deze scriptie betreft een kwalitatief gebruiksonderzoek naar de attitude en verwachtingen ten aanzien van de betekenis, karakteristieken, rol en noodzaak van leiderschap tijdens de digitale transformatie van organisaties in België. In het bijzonder is de studie een exploratie, beschrijving en profilering van digitaal leiderschap. Uit de resultaten blijkt dat de attitude van leiders ten aanzien van het gebruik van digitale technologie en de wijze waarop leiders omgaan met verandering het succes van digitale transformatie in organisaties kan beïnvloeden. (Digitaal) leiders hebben een ondersteunende rol in het promoten en verspreiden van het digitale idee in organisaties. Het wordt aangeraden dat (digitaal) leiders een inclusieve visie en strategie opstellen teneinde alle organisatieleden te motiveren om digitale vaardigheden en competenties te ontwikkelen. Via het aanbieden van 25 fiches over het profiel van digitaal leiders hoopt de onderzoeker de dialoog omtrent digitaal leiderschap in België aan te scherpen.

Trefwoorden: leiderschapsstudies, digitale transformatie, leiderschap in het digitale tijdperk, digitaal leiderschap, inclusie

Woordenaantal: 35548 woorden*

*inclusief: inleiding, probleemstelling, literatuurstudie, methodologisch onderzoeksdesign, onderzoeksresultaten, conclusie, discussie

Inhoudstafel

Abstract.....	4
Inhoudstafel.....	6
Lijst van afbeeldingen, figuren en tabellen.....	10
Dankwoord.....	16
Inleiding.....	18
<i>Goed begin maar slechts halfweg</i>	18
<i>Er is nog werk in de toekomst</i>	20
<i>Ge(k)loof in het Nieuwe Normaal</i>	25
<i>Wie digitaal wil zijn, moet leiden</i>	28
<i>Probleemstelling</i>	34
<i>Schematische verduidelijking 1: onderzoeksvragen</i>	40
Literatuurstudie.....	42
1. Leiderschap.....	42
1.1) <i>Definities van leiderschap</i>	43
1.2) <i>Leiderschap & persoonlijkheid</i>	44
1.3) <i>De vaardigheden, competenties en het leertraject van een leider</i>	45
2. Leiderschapsstudies.....	47
2.1) <i>Leiderschapsstudies in de 20^{ste} eeuw</i>	48
2.2) <i>Nieuw Normaal: Nieuw leiderschap</i>	50
3. Leiderschap in het digitale tijdperk.....	51
3.1) <i>Van leiderschap in disruptie naar leiderschap (her-)uitvinden</i>	53
3.2) <i>Leiderschapsstudies in de 21^{ste} eeuw</i>	55
3.3) <i>Garantie op leiderschap in een onzekere toekomst</i>	61
4. Digitaal leiderschap.....	64
4.1) <i>Definitie van digitaal leiderschap</i>	65
4.2) <i>De rol van (digitaal) leiders in het digitale tijdperk</i>	71
4.3) <i>Kwaliteiten, vaardigheden en competenties van digitaal leiders</i>	73
Empirisch onderzoek.....	80
A. Methodologisch onderzoeksdesign.....	80
<i>Onderzoeksopzet</i>	80
<i>Kwaliteitsvereisten</i>	83
<i>Sampling en respondentenwerving</i>	86
<i>Data-verzameling</i>	88
<i>Data-analyse</i>	92
<i>Rapportage</i>	94
B. Onderzoekresultaten.....	96
<i>Beschrijvende tabellen respondenten</i>	96
<i>Schematische verduidelijking 3: onderzoeksvragen</i>	100
<i>Gebruik van citaten</i>	100
1. Leiderschap.....	102
1.1) <i>Definitie & omschrijving</i>	102
1.2) <i>Verschillende soorten leiders en leiderschapsstijlen</i>	102
1.3) <i>Typische leidersfiguur</i>	103
1.4) <i>Nood aan leiderschap in de maatschappij</i>	104
1.5) <i>Rol, functie en taken van leiders</i>	104

1.6)	<i>De perceptie van leiderschap</i>	106
2.	Digitalisering.....	108
2.1)	<i>Digitalisering van bedrijven</i>	108
2.2)	<i>Het belang van digitale vaardigheden en competenties</i>	109
3.	Leiderschap in het digitale tijdperk.....	112
3.1)	<i>Welke impact heeft digitalisering op leiderschap?</i>	112
3.2)	<i>De noodzaak aan leiderschap in het digitale tijdperk</i>	120
3.3)	<i>Wat kenmerkt leiderschap tijdens digitale transformatie van organisaties?</i>	123
4.	Digitaal leiderschap.....	130
4.1)	<i>Wat is digitaal leiderschap?</i>	130
4.2)	<i>Wat kenmerkt digitaal leiders?</i>	135
4.3)	<i>Waarom is digitaal leiderschap nodig of nuttig?</i>	142
4.4)	<i>Wat wordt er van digitaal leiders verwacht? Wat is de rol en functie van digitaal leiders?</i> 146	
4.5)	<i>Hoe wordt iemand digitaal leider? Welk leertraject leidt naar digitaal leiderschap?</i>	158
Conclusie		168
	<i>Leiderschap in het digitale tijdperk</i>	168
	<i>Digitaal leiderschap</i>	172
Discussie		180
	<i>Maatschappelijke betekenis</i>	180
	<i>Wetenschappelijke en onderzoekstechnische betekenis</i>	181
	<i>Reflectie en evaluatie</i>	183
	<i>Aanbevelingen</i>	185
	<i>Suggesties voor verder onderzoek</i>	185
Bibliografie		188
Addendum 1: resultaten projectieve technieken (mindmap/woordenspin)		202
Addendum 2: Persona en profiel van een digitaal leider		212
	Vragenlijst digitaal leider gezocht.....	212
	Fiches: persona en profiel van een digitaal leider.....	216
	Tabellen: Antwoorden respondenten op vragenlijst 'Digitaal leider gezocht'.....	230
	<i>Beschrijvende tabel D: antwoorden respondenten betreffende demografische kenmerken van een digitaal leider</i>	230
	<i>Beschrijvende tabel E: antwoorden respondenten betreffende persoonlijkheidskenmerken van een digitaal leider</i>	233
	<i>Beschrijvende tabel F: antwoorden respondenten betreffende kennis & competenties van een digitaal leider</i>	236
	<i>Beschrijvende tabel G: antwoorden respondenten betreffende professionele ervaring & activiteit van een digitaal leider</i>	238
	<i>Beschrijvende tabel H: antwoorden respondenten betreffende de rol en professionele doelstellingen van een digitaal leider</i>	240
	<i>Beschrijvende tabel I: antwoorden respondenten betreffende ondersteuning gegeven door en aan een digitaal leider</i>	242
	<i>Beschrijvende tabel J: antwoorden respondenten betreffende de motivaties, opportuniteiten en uitdagingen van een digitaal leider</i>	245
	<i>Beschrijvende tabel K: antwoorden respondenten betreffende leiderschapsstijl, werkattitude en houding van een digitaal leider</i>	247
Bijlagen		250
	<i>Leeswijzer</i>	250

<u>Bijlage: informatie thesisonderwerp (screenshot MaThis)</u>	<u>252</u>
<u>Bijlage: 8 profielen van digitale ongelijkheden.....</u>	<u>254</u>
<i>Fiches:</i>	254
<i>Poster:</i>	258
<u>Bijlage: informatie stage IDEALiC (imec-SMIT)</u>	<u>260</u>
<u>Bijlage: informed consent IDEALiC</u>	<u>262</u>
<u>Bijlage: informed consent masterproef.....</u>	<u>264</u>
<u>Bijlage: drop-off.....</u>	<u>266</u>
<u>Bijlage: topiclijst</u>	<u>268</u>
<u>Bijlage: templates projectieve techniek (woordenspin/mindmap).....</u>	<u>272</u>
<u>Bijlage: template methodologisch verslag</u>	<u>274</u>
<u>Bijlage: Codeboom in lijstvoorstelling</u>	<u>276</u>
<u>Bijlage: Codeboom in netwerkvoorstelling</u>	<u>290</u>

Lijst van afbeeldingen, figuren en tabellen

Inleiding

Afbeelding 1: *Het Nieuwe Normaal* is de overgang tussen de 1^{ste} en de 2^{de} helft van de digitale transformatie van de maatschappij (Hinssen, 2010, p. 12).

Afbeelding 2: Het aantal technologische innovaties stijgt heden exponentieel. Individuen kunnen zich het snelst aanpassen aan de nieuwe innovaties in het digitale tijdperk. Het digitale aanpassingsvermogen van bedrijven en overheidsbeleid daarentegen is veel trager (Bersin et al, 2017, p. 4).

Afbeelding 3: Een comparatieve analyse van Europese landen betreffende het risico op jobverlies en op de veranderingen van arbeidstaken ten gevolge van automatisering (OECD, 2016a, p. 2).

Afbeelding 4: Het management van Belgische organisaties bevindt zich heden in een transitieperiode. Om bedrijven vlot van de eerste naar de tweede helft in *Het Nieuwe Normaal* te loodsen, moeten managers zich ontwikkelen als *digital natives* (Hinssen, 2010, p. 24).

Afbeelding 5: Vergelijkende studie naar de aandacht voor het belang van leiderschap in het digitale tijdperk (Abbatiello et al, 2017, p. 78).

Probleemstelling

Schematische verduidelijking 1: onderzoeksvragen

Schematische verduidelijking 2: onderzoeksopzet

Literatuurstudie

Afbeelding 6: De *persoonlijkheid* en *leiderschapsstijl* van *leiders* beïnvloeden de *attitude* van organisatieleden en het *prestatievermogen van de organisatie* (Hogan & Kaiser, 2005, p. 175).

Afbeelding 7: De verschillende *leiderschapsniveaus* van alle individuen overheen alle *organisatieniveaus* (Bowles, 2016a, p. 31).

Afbeelding 8: Het Domain leermodel van Hogan & Warrenfeltz (Kaplan Devries, 2002, p. 1).

Afbeelding 9: Er bestaan negen grote denkscholen omtrent *leiderschap*: de *Trait School of Leadership*, *Behavioral School of Leadership*, *Contingency School of Leadership*, *Contextual School of Leadership*, *Relational School of Leadership*, *Skeptics-of-Leadership School*, *Information-Processing School of Leadership*, *The New Leadership School (Neo-Charismatic/Transformational/Visionary Leadership School)*, *Biological and Evolutionary Perspectives on Leadership* (Day & Antonakis, 2012, pp. 8-12).

Afbeelding 10: *Leiderschap* situeert zich heden in de overgang van het *industriële tijdperk* (2^{de} *Industriële Revolutie*) naar het *postindustriële tijdperk* (*Vierde Industriële Revolutie* of *Digitale Disruptie*) (Bowels, 2016b, p. 12).

Afbeelding 11: De grootste belemmeringen voor het succes van digitale transformatie in organisaties (Fitzgerald et al, 2013, p. 7).

Afbeelding 12: De *regels van leiderschap in het industriële tijdperk* versus de *regels van leiderschap in het digitale tijdperk* (Abbatiello et al, 2017, p. 89).

Afbeelding 13: Doelstellingen, focus, context, karakteristieken, attitude, vaardigheden en competenties van *leiders in het industriële tijdperk* (Bowles, 2016b, p. 13).

Afbeelding 14: Doelstellingen, focus, context, karakteristieken, attitude, vaardigheden en competenties van *leiders in het digitale tijdperk* (Bowles, 2016b, p. 14).

Afbeelding 15: Higgs ontwikkelde in 2003 een nieuw leiderschapsmodel voor *effectief leiderschap*, met dit model kunnen organisaties de benodigde *persoonlijkheidskenmerken* van een leider *selecteren* en relevante *leiderschapsgedragingen* voor het digitale tijdperk *ontwikkelen* (Higgs, 2003, p. 278).

Afbeelding 16: De driehoek van *e-leiderschapsvaardigheden* (European Commission, 2015, p. 6).

Afbeelding 17: Significante culturele barrières voor het digitale transformatieproces in organisaties (Fitzgerald et al, 2013, p. 10).

Afbeelding 18: De gevolgen en impact van digitalisering voor de *Raad van Bestuur* van een organisatie in de toekomst (Bankewitz et al, 2016, p. 62). In de toekomst zal het *hoogste leidinggevende orgaan*

van de organisatie bestaan uit een *virtueel netwerk* waarin sprake is van *gedeeld-leiderschap* door *capabele individuen* (Bankewitz et al, 2016, pp. 62-64). De *leidinggevendenden* hanteren een *dynamische agenda*, bijgevolg worden de organisatiedoelstellingen constant aangepast aan de opportuniteiten en bedreigingen van nieuwe technologieën (Bankewitz et al, 2016, p. 58). De kerndoelstellingen van deze *agenda* beogen een *proactieve leerattitude, kennisverwerving, kennismanagement* en het *delen van kennis* in de organisatie (Bankewitz et al, 2016, pp. 58-65).

Afbeelding 19: De vier niveaus van digitale maturiteit (Westerman & McAfee, 2012, p. 2).

Afbeelding 20: De meeste bedrijven behalen een onvoldoende wat betreft *digitale maturiteit* (Fitzgerald et al, 2013, p. 4). MIT Sloan bevroeg 1559 *leidinggevendenden* en *managers* van 450 grote organisaties in verschillende sectoren en industrieën, overheen 106 verschillende landen (Fitzgerald et al, 2013, pp. 2-4). Slechts 15% van de bevroegde respondenten gaf aan te werken in een organisatie die gecategoriseerd wordt als *digirati* (Fitzgerald et al, 2013, p. 4).

Afbeelding 21: McKinsey deed in 2014 een soortgelijk onderzoek, het *Digitaal Quotiënt* van 150 organisaties overheen de wereld werd geanalyseerd, ook hier betrof het resultaat dat een grote meerderheid van de organisaties ondermaats scoort wat betreft *digitale maturiteit* (Catlin et al, 2015, p. 2).

Afbeelding 22: De *Raad van Bestuur* heeft drie wederzijds afhankelijke *functies* in het bestendigen van een *effectieve digitale transformatie* en *digitaal leiderschap* in een organisatie (Valentine & Steward, 2015, p. 4513). Er moet aandacht zijn voor *behoorlijk bestuur* om het *vertrouwen* in het *leiderschap* van de organisatie te verzekeren, het *strategisch prestatievermogen* van de organisatie moeten worden *geoptimaliseerd*, daarenboven moet het *aanpassingsvermogen* van de organisatie worden *opgedreven* om voorbereid te zijn op de opportuniteiten en bedreigingen van digitalisering (Valentine & Steward, 2015, p. 4513).

Afbeelding 23: De *vaardigheden* die *leiders* nodig hebben om succesvol te zijn op de *digitale werkplek* (Kane et al, 2016, p. 12).

Afbeelding 24: De twaalf *kernkwaliteiten* van *leiders* in het *digitale tijdperk* (Bowles, 2016b, p. 24).

Afbeelding 25: De vier *specialistische kwaliteiten* van *leiders in het digitale tijdperk* (Bowles, 2016b, p. 21).

Afbeelding 26: Het *leiderschapsniveau* waarop iemand zich bevindt, beïnvloedt de combinatie van vaardigheden die van een *leider* worden verwacht (Bowles, 2016a, p. 32).

Afbeelding 27: “*Capabilities go deeper than competencies*”, in de toekomst worden de *persoonlijke overtuigingen, vaardigheden, gedragingen en ervaringen* van *leiders* belangrijker dan de *technische en functionele competenties* van *leiders*. (Bowles, 2016a, p. 19).

Afbeelding 28: De vereiste *leiderskwaliteiten* voor succes in het digitale tijdperk (Abbatiello et al, 2017, p. 79).

Onderzoekresultaten

Beschrijvende tabel A: Demografische informatie respondenten.

Beschrijvende tabel B: Opleiding en professionele activiteit respondenten.

Beschrijvende tabel C: Leidinggevende functie respondenten.

Schematische verduidelijking 3: onderzoeksvragen

Addendum 2: Profiel en persona van een digitaal leider

Fiche 1: Definitie van een digitaal leider

Fiche 2: Demografische kenmerken van een digitaal leider

Fiche 3: Karakterschets en persoonlijkheidskenmerken van een digitaal leider

Fiche 4: Waarden en normen van een digitaal leider

Fiche 5: Levensdoelstellingen van een digitaal leider

Fiche 6: Toekomstvisie van een digitaal leider

Fiche 7: Hobby's en interesses van een digitaal leider

Fiche 8: Opleiding(en) van een digitaal leider

Fiche 9: Kennis van een digitaal leider

Fiche 10: Competenties van een digitaal leider

Fiche 11: Tekortkomingen en zwaktes van een digitaal leider

Fiche 12: Professionele ervaring van een digitaal leider

Fiche 13: Beroepssectoren en organisatietypes waarin digitaal leiders werken

Fiche 14: Beroep, functie, taken en rol van een digitaal leider

Fiche 15: Ondersteunende functie van een digitaal leider (ondersteuning geven)

Fiche 16: Ondersteunende functie van een digitaal leider (ondersteuning krijgen)

Fiche 17: Professionele doelstellingen van een digitaal leider

Fiche 18: Strategie en aanpak van een digitaal leider om professionele doelstellingen te verwezenlijken

Fiche 19: Motivaties en drijfveren om een digitaal leider te worden

Fiche 20: Voordelen en opportuniteiten voor een digitaal leider

Fiche 21: Uitdagingen en belemmeringen voor een digitaal leider

Fiche 22: Leiderschapsstijl van een digitaal leider

Fiche 23: De wijze waarop een digitaal leider omgaat met problemen

Fiche 24: Professionele houding en gedrag van een digitaal leider ten aanzien van anderen

Fiche 25: Werkattitude van een digitaal leider

Beschrijvende tabel D: antwoorden respondenten betreffende demografische kenmerken van een digitaal leider

Beschrijvende tabel E: antwoorden respondenten betreffende persoonlijkheidskenmerken van een digitaal leider

Beschrijvende tabel F: antwoorden respondenten betreffende kennis & competenties van een digitaal leider

Beschrijvende tabel G: antwoorden respondenten betreffende professionele ervaring & activiteit van een digitaal leider

Beschrijvende tabel H: antwoorden respondenten betreffende de rol en professionele doelstellingen van een digitaal leider

Beschrijvende tabel I: antwoorden respondenten betreffende ondersteuning gegeven door en aan een digitaal leider

Beschrijvende tabel J: antwoorden respondenten betreffende de motivaties, opportuniteiten en uitdagingen van een digitaal leider

Beschrijvende tabel K: antwoorden respondenten betreffende leiderschapsstijl, werkattitude en houding van een digitaal leider

Dankwoord

Studeren. Het is niet enkel een kwestie van je best doen en proberen. Je moet willen *leren*. Ik zou graag even stilstaan bij de mensen die mij hebben geholpen en gesteund bij de verwezenlijking van dit thesisonderzoek en bij het voltooien van mijn universitaire opleiding.

Vooreerst gaat bijzondere dank uit naar mijn promotor en stagementor, dr. Ilse Mariën. Ilse, jouw passie en inzet voor het vakgebied zijn werkelijk inspirerend. Met jou kunnen samenwerken was zowel intellectueel als persoonlijk verrijkend. Van jouw energie en toewijding als onderzoeker kan elke onderzoeker in spe iets leren!

Vervolgens zou ik graag Périne Brotcorne en Dana Schurmans bedanken voor het warme onthaal bij IDEALiC. Ook bedankt aan alle medewerkers en onderzoekers van imec-SMIT die van de stage hét hoogtepunt van mijn masterjaar hebben gemaakt.

Bedankt aan prof. dr. Wendy Van den Broeck en Iris Jennes. Ik kan haast niet wachten om de volgende stap in mijn prille leven als onderzoeker samen met jullie aan te vatten!

Ik wil mijn ouders bedanken om mij de kans te geven te *studeren*. Dat heeft nogal wat voeten in de aarde gehad. Bedankt voor jullie onmetelijke geduld.

Kristof, jij bent mijn grote liefde, steun en toeverlaat. Bedankt om mij te *leren* dat er niets verkeerd is aan je *heroriënteren* en opnieuw *proberen*. Bedankt dat wij samen het leven delen.

“Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do. If you haven’t found it yet, keep looking. Don’t settle. As with all matters of the heart, you’ll know when you find it.” (Steve Jobs)

Tenslotte zou ik alle respondenten nogmaals hartelijk willen bedanken voor hun gemotiveerde deelname aan dit onderzoek. Bedankt voor jullie inzet en vertrouwen. De interviews waren ongetwijfeld mijn favoriete onderdeel aan dit thesisonderzoek!

Natasja Van Buggenhout.

Inleiding

Goed begin maar slechts halfweg

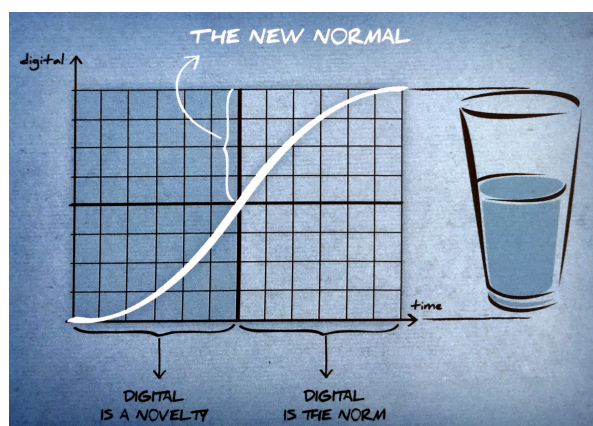
Welkom in *Het Nieuwe Normaal*, een digitale samenleving in volle ontwikkeling (Hinssen, 2010; SERV, 2016a, p. 14). Gefeliciteerd, de digitale transformatie van de maatschappij is halfweg¹ (Hinssen, 2010).

In de tweede helft van de *digitale omwenteling* wordt het aanwenden van digitale technologieën voor alles en iedereen de norm (Hinssen, 2010). *“Technologie wordt steeds krachtiger, verstandiger en wendbaarder”* (SERV, 2016a, p. 7). Het is belangrijk dat elke actor in de maatschappij een *digitale mindset* adopteert en de benodigde² *digitale vaardigheden* ontwikkelt (Hinssen, 2010). Ook *complementaire vaardigheden* zoals analytisch en probleemoplossend denken en een gezonde dosis interpersoonlijke vaardigheden of *soft skills* zijn heden geen overbodige luxe³ (OECD, 2016a; OECD, 2016c; SERV, 2016a, p. 20). Daarenboven vereist de digitale economie heel wat *nieuwe*⁴ kennis en vaardigheden (SERV, 2016a, p. 20).

“Society has clearly gone digital, it ain’t Kansas anymore, it’s Silicon”

(Hinssen, 2010, p. 15).

Afbeelding 1: *Het Nieuwe Normaal* is de overgang tussen de 1^{ste} en de 2^{de} helft van de digitale transformatie van de maatschappij (Hinssen, 2010, p. 12).



¹ De eerste helft van de digitalisering van de samenleving bestond uit een brede implementatie en adoptie van digitale technologieën (Hinssen, 2010). Digitalisering, automatisering en robotisering zijn definitief doorgebroken in vrijwel elke dimensie van de maatschappij (Schoors, 2017). De digitalisering van de maatschappij, ook benoemd als Vierde Industriële Revolutie (Bersin, Pelster, Schwartz, & van der Vyer, 2017, p. 2), wordt gekenmerkt door een allesomvattende connectiviteit (SERV, 2016a, p. 7). Machines en objecten worden intelligent (bv. Internet of Things), de fysieke en virtuele wereld convergeren en er is in toenemende mate automatisatie en autonomie van productieprocessen (SERV, 2016a, p. 7). *“Today technology is a commodity. Technology is not work. Technology is life.”* (Hinssen, 2010, p. 17). Derhalve heerst heden de verwachting dat alles kan en zal gedigitaliseerd, geautomatiseerd en gerobotiseerd worden (Buron & Thomas, 2016; Hinssen, 2010).

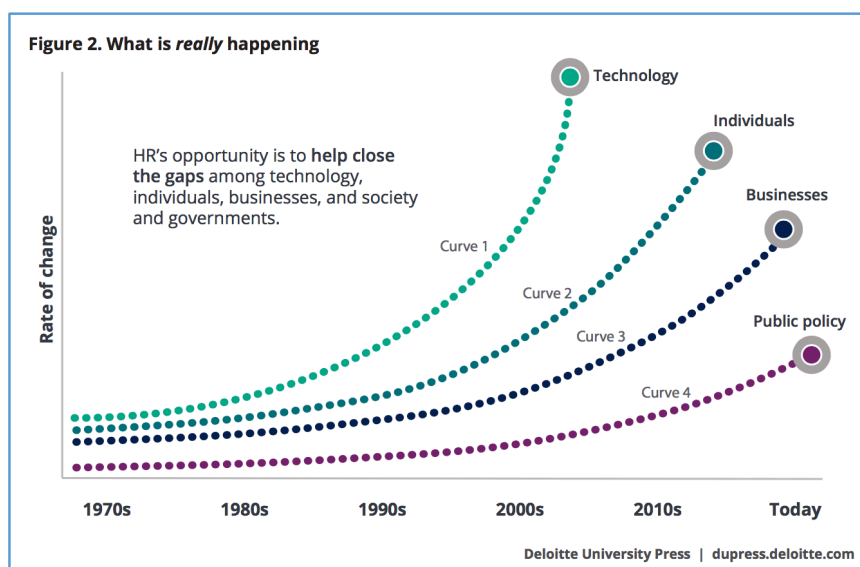
² Digitale vaardigheden en competenties zijn noodzakelijk ter bescherming tegen bedreigingen van digitalisering, evenwel om te kunnen inspelen op opportuniteiten (De Croo, s.d.; Hinssen, 2010).

³ *“Er komt op de arbeidsmarkt en in de samenleving meer nadruk te liggen op complexe en coördinerende taken, op samenwerking en multidisciplinariteit”* (SERV, 2016a, p. 20).

⁴ Bijvoorbeeld: ideatie en complexe communicatie (SERV, 2016a, p. 20).

Digitalisering betreft een globaal fenomeen (Verbruggen, 2016). De onderzoeker van deze studie sluit zich aan bij de idee van Hinssen (2010) dat het ‘nieuwe’ er al een beetje af is, in dat *Nieuwe Normaal*. Digitaal is niet nieuw, digitaal is heden de ‘norm’ in Normaal. Heel wat Belgische bedrijven lijken desalniettemin in een staat van totale ontkenning⁵ te verkeren (Verbruggen, 2016). Deze bedrijven hinken bijgevolg systematisch achterop in het digitale verhaal (Verbruggen, 2016). Als de bedrijfssector in België innovatief en relevant wilt blijven in de toekomst, is verregaande digitalisering nu meer dan ooit aan de orde (Bowersox, Closs, & Drayer, 2005, pp. 22-29; Verbruggen, 2016).

Afbeelding 2: Het aantal technologische innovaties stijgt heden exponentieel. Individuen kunnen zich het snelst aanpassen aan de nieuwe innovaties in het digitale tijdperk. Het digitale aanpassingsvermogen van bedrijven en overheidsbeleid daarentegen is veel trager (Bersin et al, 2017, p. 4).



Het is absoluut noodzakelijk voor de toekomst van bedrijven in België dat elke actor in de bedrijfswereld het digitale verhaal omarmt, zelfs wanneer digitalisering radicale veranderingen teweegbrengt in de manier waarop mensen leven en werken (Bowersox et al, 2005, pp. 22-29; OECD, 2016; Verbruggen, 2016). De digitale revolutie zal de komende jaren immers een van de sterkste motors zijn van groei, jobs en welzijn in België (De Croo, s.d.). Organisaties die vandaag onvoldoende gedigitaliseerd zijn, lopen het risico zich in de toekomst niet meer te kunnen reorganiseren (Buron & Thomas, 2016).

⁵ De aanmaningen om maatregelen te treffen voor een Nieuw Normaal kregen geen gehoor (Verbruggen, 2016). Dat is problematisch want digitalisering was slechts de eerste schokgolf, technologische evoluties zullen elkaar in een steeds sneller tempo opvolgen (Verbruggen, 2016). De klemtoon van een digitaliseringsproces mag niet liggen op de snelheid waarmee digitale technologieën in een bedrijf worden geïmplementeerd (Verbruggen, 2016). Daarentegen, de wendbaarheid en flexibiliteit van medewerkers tijdens digitale transformatie is cruciaal voor het succes van de digitale transformatie (Buysse, 2016; Verbruggen, 2016). Digitalisering mag niet louter behandeld worden als middel, digitalisering is een einddoel op zichzelf (Cambien, 2016).

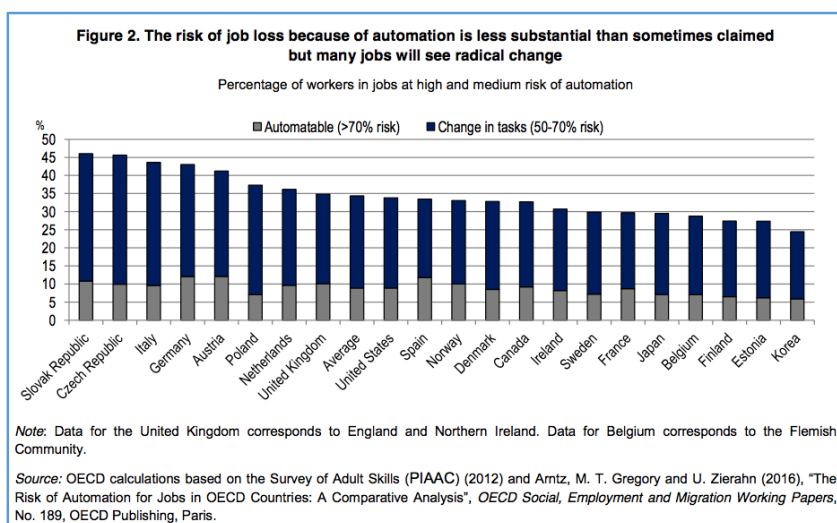
Peter Hinssen: "Als wij als land, als maatschappij, als individu niet ultrawendbaar worden om te overleven in globale verandering, halen we het niet. Er zijn geen zekerheden voor de lange termijn meer, en 'verworven' rechten zijn helaas een begrip uit de vorige eeuw"

(Verbruggen, 2016).

Er is nog werk in de toekomst

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)⁶ publiceerde in 2016 een beleidsnota betreffende de toekomst van werk in een geautomatiseerde en digitale economie. Digitalisering zal de toekomst van werk⁷ sterk beïnvloeden in de volgende decennia (OECD, 2016a; World Economic Forum, 2015). In veel Europese landen ontstond derhalve een politiek en publiek debat⁸ omtrent jobonzekerheid, ongelijkheid en 'technologische werkloosheid' (OECD, 2016a).

Afbeelding 3: Een comparatieve analyse van Europese landen betreffende het risico op jobverlies en op de veranderingen van arbeidstaken ten gevolge van automatisering (OECD, 2016a, p. 2).



⁶ Zie ook: <http://www.oecd.org/about/>

⁷ Digitalisering en automatisering zullen echter niet leiden tot een toekomst zonder werk (OECD, 2016b). Het jobverlies ten gevolge van automatisering is kleiner dan oorspronkelijk verwacht, de inhoud van vele jobs daarentegen zal wel radicaal veranderen (OECD, 2016a; OECD, 2016b). Jobtaken worden stilaan ingewikkelder (Mouton, 2016). Laaggeschoolden en mensen met een routineuze job zullen de grootste impact van digitalisering, automatisering en robotisering ondervinden (OECD, 2016a). Er is een verdringingseffect ontstaan op de arbeidsmarkt, middelmatig gekwalificeerde werkkrachten voeren in toenemende mate jobs uit die bedoeld zijn voor laaggekwalificeerde personen (Mouton, 2016). De belangrijkste uitdaging in de toekomst is de kloof tussen hoog- en laaggekwalificeerde werkkrachten verkleinen (OECD, 2016a; OECD, 2016b).

⁸ Bijvoorbeeld: Waals begrotingsminister Christophe Lacroix (PS) stelde voor om een 'robottaks' in te voeren voor bedrijven die werknemers vervangen door machines of robots (JM, 2016). De belasting zou hoofdzakelijk multinationals en grote bedrijven viseren en zou laaggeschoolde werkkrachten moeten beschermen tegen werkloosheid ten gevolge van automatisering en robotisering (JM, 2016). Het voorstel werd met veel kritiek en spot ontvangen in zowel de Vlaamse, Waalse als Federale Belgische regering (JM, 2016).

Voor België was 2016 ongetwijfeld *het jaar van de angst* voor werkloosheid ten gevolge van digitalisering (Schoors, 2017). De positieve invloed van digitalisering op werken, bijvoorbeeld een flexibelere werk-leven balans, weegt niet altijd op tegen nadelen zoals een grotere werkonzekerheid (OECD, 2016a). Digitalisering, automatisering en robotisering worden verweten⁹ een negatieve impact te hebben op werkgelegenheid in de maatschappij (Buysse, 2016; JM, 2016; Michielsen, 2016a; Van der Stadt, 2016).

België voelde het afgelopen jaar een digitale schokgolf (Schoofs, 2016). Talloze bedrijven kondigden herstructureringen aan waardoor duizenden jobs zullen verdwijnen (Buysse, 2016; Vervenne, 2016a). Evenwel, dat vele actoren in de bedrijfswereld zich gedragen alsof zij deze ontslagen niet zagen aankomen, is op zijn minst bezwaarlijk¹⁰ te noemen (Van der Stadt, 2016).

Erik Luts, technologiewatcher KBC: “[...] voor een bedrijf zouden de digitale veranderingen geen verrassing mogen zijn. Het hele internet draait rond het wegvallen van tussenschakels. De platenwinkel is vervangen door digitale muziek die je kan downloaden of streamen. Uber maakte de taxicentrale overbodig. Waarom zou de financiële industrie aan die evolutie ontsnappen?” (Vanbrussel, 2016b).

De digitale golf voelde misschien aan als een *tsunami*, maar was reeds dertig jaar in de maak (Vanbrussel, 2016b). Deze technologische omwenteling was niet meer of minder revolutionair dan de vorige (Vanbrussel, 2016b). *“Rapid and disruptive change is not new”* (Bersin et al, 2017, p. 5). Aan het begin van elke technologische disruptie ontstaat sociale onrust en angst (Schoors, 2017). Mensen overschatten de impact van digitalisering op korte termijn en onderschatten de gevolgen op lange termijn (Vanbrussel, 2016b).

⁹ Bij grootbank ING bijvoorbeeld zullen 3500 jobs in België en ruim 7000 banen wereldwijd geschrapt worden tegen 2021 (Vanbrussel, 2016b). De sanering was volgens de CEO van ING België een noodzakelijke stap om tot een wendbare organisatie te komen die aangepast is aan de nieuwe, digitale realiteit (Vanbrussel, 2016a). ING België tracht zich te spiegelen aan succesvolle technologie-reuzen zoals Spotify, Uber en Whatsapp (Vanbrussel, 2016a). Critici argumenteerden dat ING door de massaontslagen het hoge rendement van de aandeelhouders voortrekt op de belangen van het personeel (Reynebeau, 2016). Het is vervolgens niet verbazingwekkend dat digitalisering door velen werd aangeduid als dé grote boosdoener in dit sociaal drama (Dull Consulting, 2016; Van Rompuy, 2016).

¹⁰ Het jobverlies bij ING was niet geheel toe te schrijven aan digitalisering, de eigenlijke reden blijkt efficiëntieverhoging, kostenbesparing en winstmaximalisatie (Dull Consulting, 2016). Idem wat betreft het jobverlies in de Belgische filialen van andere grootbanken en verzekeraars (Cumps, 2016; Belga, 2016b). Digitalisering was dus niet de oorzaak maar het gevolg van een strategische keuze van het topmanagement (Dull Consulting, 2016).

Koen de Leus, hoofdeconoom BNP Paribas Fortis: *“De digitalisering zal de economische groei opkrikken, maar ook leiden tot zeer hoge werkloosheid.”* (Vervenne, 2016a).

Digitalisering had in 2016 een grote impact op de werkgelegenheid in België, evenwel de negatieve impact van digitalisering op bijvoorbeeld de banken- en verzekeringssector bleef beperkt in vergelijking met de algemene impact van digitalisering op de totale werkgelegenheid¹¹ in België (Cumps, 2016; Vanbrussel, 2016; Vervenne, 2016b). Digitalisering mag dus niet alleen door een pessimistische bril benaderd worden, het is een *en-en-verhaal*, ja er is jobverlies door digitalisering maar tegelijkertijd wordt er ook nieuwe werkgelegenheid gecreëerd (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2016; Michielsens, 2016b; Mouton, 2016).

Jan Denys, arbeidsmarktspecialist Randstad: *“Er is banendestructie, wat niet nieuw is bij een technologische revolutie. Maar er komen ook banen bij. De geschiedenis leert dat er bij een digitale revolutie sprake is van een netto-banencreatie.”* (Mouton, 2016).

De impact van digitalisering betekent met andere woorden niet noodzakelijkerwijs een destructie¹² van *werk* in het algemeen (Mouton, 2016). Digitalisering doet netto¹³ geen banen verdwijnen en er worden nog steeds meer nieuwe jobs¹⁴ gecreëerd dan er banen sneuvelen, in het bijzonder in de digitale sector¹⁵ (Mouton, 2016; Van Ginneken, 2016; Van Rompuy, 2016). De jobs van morgen zijn te

¹¹ In 2015 werden 41.000 banen gecreëerd ten gevolge van de digitalisering van de maatschappij (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2016, p. 11). Tegen 2018 worden nog eens 140.000 nieuwe arbeidsplaatsen verwacht, waarvan 43.000 in 2016 (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2016, p. 11).

¹² Nieuwe technologieën zoals digitalisering en artificiële intelligentie (AI) vernietigen de arbeidsmarkt niet, maar hebben wel een grote invloed op de arbeidsmarkt omdat er gevraagd wordt om een nieuwe manier van werken, bijvoorbeeld meer flexibiliteit en freelancewerk (Mouton, 2016).

¹³ Het is moeilijk een absoluut cijfer te geven omdat er geen exacte definitie bestaat voor het begrip ‘digitale job’, er bestaan bovendien verschillende methoden om de impact van digitalisering te meten en de meest recente bevindingen van over jobcreatie door digitalisering in België dateren uit 2015 (Van Ginneken, 2016).

¹⁴ De regering-Michel heeft sterk ingezet op maatregelen om de loonkost van bedrijven te milderen en hun concurrentievermogen te versterken (Michielsens, 2016a). Bijgevolg zijn er in België ruim 105.000 nieuwe arbeidsplaatsen bijgekomen, het gros daarvan in de privésector (Buysse, 2016; Michielsens, 2016a).

¹⁵ De hoogtechnologise werkgelegenheid is tussen 2000 en 2011 met 22,3 procent gegroeid, de niet-hoogtechnologise werkgelegenheid steeg met 8,6 procent (Belga, 2016a, Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2016). Het is misschien daarom dat informatici in België digitalisering (nog) niet percipiëren als een onmiddellijk bedreiging voor de eigen baan noch voor de werkgelegenheid in de IT-sector in het algemeen (Van der Stadt, 2016). Jammer dat niet iedereen een IT-er worden (Vanbrussel, 2016b)? Nochtans, om even terug te grijpen naar de digitalisering- en saneringsplannen van grootbanken en verzekeraars in België, ook in het IT-departement van ING sneuvelden een aanzienlijk aantal jobs (Dull Consulting, 2016).

vinden in de digitale economie¹⁶ (Belga, 2016a). Tijdens de voorbije tien jaar werden in Vlaanderen nooit zo veel vacatures aangeboden als nu (Van Rompuy, 2016). Tegen 2018 zullen er 55.000 minder werkzoekenden¹⁷ zijn dan vandaag (Belga, 2016a; Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2016; Van Rompuy, 2016). Er wordt evenwel verwacht dat de werkgelegenheid voor middengeschoolden¹⁸ en vijftigplussers daalt¹⁹ (Belga, 2016a; Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2016; Van Rompuy, 2016).

Voorlopig is er weinig reden tot paniek, maar wel nog werk aan de winkel (Belga, 2016d). De netto werkgelegenheid in België mag dan wel gestegen zijn, de werkzaamheidsgraad²⁰ stagneert (Michielsens, 2016a). Bijgevolg moet de werkgelegenheids groei in de toekomst een aanzienlijk stuk hoger liggen (Michielsens, 2016a). De federale regering van België belooft in ieder geval om het aantal ontslagen ten gevolge van digitalisering te beperken (VRT, 2016). Indien er toch ontslagen vallen, tracht de regering de *‘technologische werkloosheid’* minimaal te houden via omscholing en heroriëntering naar nieuwe jobs (VRT, 2016).

Minister van Werk, Kris Peeters: “De regering zal er alles aan doen om het aantal ontslagen te beperken en als er ontslagen zijn, die mensen zo snel mogelijk aan een job te helpen” (VRT, 2016).

¹⁶ Bij Bpost bijvoorbeeld worden 229 nieuwe arbeidsplaatsen aangeboden om tegemoet te komen aan het stijgende succes van e-commerce (Michielsens, 2016b).

¹⁷ De werkloosheidsgraad wordt tegen 2018 verwacht te dalen van 8,6 procent naar 7,8 procent (Belga, 2016a; Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2016).

¹⁸ Middengeschoolden = mensen met enkel een diploma algemeen secundair onderwijs (Van Rompuy, 2016).

¹⁹ Er wordt een massa nieuwe jobs aangeboden, voornamelijk aan hoog- en laaggekwalificeerden, het blijft voorlopig echter onduidelijk of deze nieuwe banen even kwaliteitsvol en goed betaald zijn als de jobs die werden geschrapt (Van Rompuy, 2016). Een job hebben die een inkomen oplevert is een belangrijke verzekering tegen armoede (Michielsens, 2016a). Werk is een belangrijke schakel bij integratie en moet kunnen fungeren als effectieve motor voor inclusie en participatie in de samenleving (SERV, 2016a, p. 24).

²⁰ *“De werkzaamheidsgraad toont de mate waarin de bevolking aan het werk is, deze graad geeft het aandeel werkenden in de bevolking op beroepsleeftijd (van 15 tot en met 64 jaar weer)”* (Vlaamse Overheid, 2009, p. 26), met andere woorden het percentage 15- tot 64-jarigen dat een job heeft (Michielsens, 2016a; Vlaamse Overheid, 2009). Tegen 2020 moet de globale werkzaamheidsgraad in minstens stijgen tot 70% (Vlaamse Overheid, 2009, p. 26). De werkzaamheidsgraad is echter, desondanks de werkgelegenheids groei de voorbije jaren, amper gestegen in België (Michielsens, 2016a). De oorzaak hiervan is de explosieve aangroei van de beroepsbevolking in diezelfde periode (Michielsens, 2016a). Bovendien hebben ontwikkelingen zoals vergrijzing, technologische vernieuwing, automatisering en migratie een belangrijke impact op de vraag en het aanbod op de arbeidsmarkt (SERV, 2016a, p. 22). *“Om dit te keren, blijft het verhogen van de werkzaamheidsgraad noodzakelijk [...] beleid moet alle betrokken actoren ondersteunen (werkzoekenden en ondernemingen en organisaties die hen tewerkstellen) en bijzondere aandacht geven aan knelpuntvacatures.”* (SERV, 2016a, p. 22).

Iedereen moet mee op de *digitale trein*, de trein naar meer jobs en welvaart, naar ‘*werkbaar*²¹ en *wendbaar werk*’ (Belga, 2016a; Buysse, 2016). Tegen 2020²² moeten meer mensen aan de slag, in meer werkbare jobs en in gemiddeld langere loopbanen (Vlaamse Overheid, 2009, p. 12; SERV, 2016a, p. 22). Het doemdenken over digitalisering moeten ophouden²³, ‘*the rise of the machines*’ bedreigt onze welvaart niet, integendeel (Belga, 2016a; Belga, 2016d). De digitale economie zorgt voor veel mogelijkheden tot jobcreatie, in het onderwijs en bij de permanente vorming²⁴ van werknemers zal derhalve meer aandacht zijn voor digitale vaardigheden (Belga, 2016a).

Bart Buysse, Algemeen directeur Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO): *“Hervorming stoot op weerstand van zij die vasthouden aan het verleden, maar daarbij onze toekomst hypothekeren. [...] Verandering vergt dat we openstaan voor nieuwe oplossingen en niet krampachtig vasthouden aan verouderde regelgeving en procedures. Nieuwe problemen los je immers niet op met oude tools. De wendbaarheid en veerkracht die we van ondernemingen en werkkrachten verwachten, moeten ook de sociale partners en politici aan de dag leggen, op alle niveaus. Daar hebben we allen belang bij. Laat ons deze kans niet missen!”*
(Buysse, 2016).

²¹ “De werkbaarheidsgraad is een samengesteld cijfer dat aangeeft welk percentage van de werknemers een job heeft die voldoende leermogelijkheden biedt, goed te combineren is met het privéleven en geen aanleiding geeft tot werkstress of motivatieproblemen.” (Vlaamse Overheid, 2009, p. 26). De werkbaarheidsgraad in België moet tegen 2020 minstens 60% stijgen voor werknemers en 55% benaderen voor zelfstandigen (Vlaamse Overheid, 2009, p. 26). “*Technologische hulpmiddelen (bv. robotica) ervoor zorgen dat fysiek zware taken minder belastend zijn en ouderen langer aan de slag kunnen blijven. Het is belangrijk om in te zetten op het vermijden van arbeidsrisico’s en op het aanpassen van het werk aan de mogelijkheden van werkenden naargelang hun profiel, leeftijd en loopbaanfase.*” (SERV, 2016a, p. 23).

²² Pact 2020 weerspiegelt de langetermijnvisie-, strategie en –acties van de Vlaamse regering, de Vlaamse sociale partners en andere middenveldorganisaties (SERV, 2016a; Vlaamse Overheid, 2009, p. 5). In dit toekomstpact wordt het toekomstbeeld, de doelstellingen en acties van Vlaanderen tegen 2020 uiteengezet (Vlaamse Overheid, 2009, pp. 5-7.) De drie kernpijlers van dit toekomstbeeld zijn *welvaartscreatie*, *inclusie* en *duurzaamheid* (Vlaamse Overheid, pp. 6-7). De doelstelling van dit pact is onder meer de werkzaamheid in Vlaanderen voldoende hooghouden opdat welvaartscreatie en de financiering van sociale zekerheid gewaarborgd blijft (Vlaamse Overheid, 2009, p. 12). Een strategisch en competitief loopbaan-, kwalificatie- en competentiebeleid moet een stijging bewerkstelligen in de werkbaarheid in Vlaanderen (Vlaamse Overheid, 2009, p. 12).

²³ “*Change is a constant, and we will have to adapt.*” (Hinssen, 2010, p. 199).

²⁴ Het is positief dat de overheid betrokken is bij digitalisering en het vastleggen van de ICT-ambities in de maatschappij, de samenwerking in dit domein tussen de openbare sector en privésector blijkt al jaren succesvol in de VS (Burton & Thomas, 2016). België kan echter niet langer negeren dat er nood is aan meer aandacht voor digitale vaardigheden in het onderwijs, er moet een massale stimulans zijn vanuit overheidswege om werkgelegenheid te bewerkstelligen, daarenboven is een betere sociale dialoog rond maatschappij, digitalisering en digitale geletterdheid dringend aan de orde (Burton & Thomas, 2016).

Ge(k)loof in het Nieuwe Normaal

Het gebruik van *informatie- en communicatietechnologie (ICT)* op de werkvloer is alomtegenwoordig, dit heeft een grote impact op de inhoud van jobs en de wijze waarop jobs worden uitgeoefend (OECD, 2016c). Digitale evoluties vertalen zich bovendien in nieuwe eisen²⁵ op de werkvloer, daardoor veranderen ook de vereiste vaardigheden en *talentprofielen*²⁶ om een bepaalde job te kunnen uitoefenen (Belga, 2016d; Mouton, 2016; OECD, 2016c).

“The impact of the fourth industrial revolution is fundamentally changing the nature of work and the meaning of career, and making it imperative to constantly refresh one’s skills.” (Pelster, Johnson, Stempel, & van der Vyver 2017, p. 34).

ICT-vaardigheden zijn een must voor de *werknemer van de toekomst*, daarenboven worden geletterdheid, numerieke vaardigheden en sociaal-emotioneel inzicht steeds belangrijker (OECD, 2016c). De Europese Commissie voorspelt dat negen van de tien jobs een basis aan digitale vaardigheden zullen vereisen tegen 2020 (Digital Belgium, 2017). In Vlaanderen heeft 56% van de volwassenen²⁷ tussen 16 en 65 jaar oud echter geen of slechts een basiskennis van ICT (OECD, 2016c).

Een *gebrek aan digitale vaardigheden* is een *universeel nadeel* (Bluck, Carter & Gold Spark Consulting, 2016, p. 56). Ruim 18% Europeanen gebruikt geen internet en 40% bezit niet de benodigde digitale vaardigheden en competenties (Bluck et al, 2016, pp. 56-56). *Digitale exclusie* kan leiden tot *sociale en economische exclusie, werkloosheid en armoede* (Bluck et al, 2016, p. 56). *“If we lack adequate digital skills, we can lose our jobs or be unable to find one. It is as if we are unable to read and write!”* (Bluck et al, 2016, p. 56).

Er mag dan wel sprake zijn van een *Nieuw Normaal* (Hinssen, 2010), *allemaal digitaal* is echter niet vanzelfsprekend (Mariën, 2016). Niet elke burger in de maatschappij heeft op evenwaardige wijze

²⁵ “De digitalisering wijzigt de benodigde competenties om succesvol te zijn sterk. Jobs veranderen, andere worden zelfs overbodig, terwijl er elders nieuwe banen en ontwikkelingsmogelijkheden bij komen.” (SERV, 2016a, p. 8).

²⁶ Vlaamse ondernemingen moeten tegen 2020 meer geschikte en beter opgeleide werknemers vinden (Vlaamse Overheid, 2009, p. 12). Er bestaat heden zowel een kwantitatieve (arbeidskrapte) als kwalitatieve mismatch in de vraag en het aanbod op de arbeidsmarkt (SERV, 2016a, p. 22). De Vlaamse Overheid wilt daarom volop inzetten op een strategisch en toekomstgericht loopbaan-, kwalificatie- en competentiebeleid (Vlaamse Overheid, 2009, p. 12). *“Er is blijvende nood aan sterke partnerschappen tussen het (hoger) onderwijs en de arbeidsmarkt. [...] De kloof tussen vraag naar en aanbod van bepaalde profielen moet worden aangepakt. Voor een betere matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt zijn informatieverstrekking, sensibilisering en begeleiding met het oog op een toekomstgerichte studie- en beroepskeuze en loopbaanoriëntatie noodzakelijk.”* (SERV, 2016a, p. 21).

²⁷ Opmerkelijk, jongvolwassenen met een leeftijd tussen 25 en 34 jaar zijn beter voorbereid om te werken in een digitale omgeving dan personen een leeftijd tussen 55 en 64 jaar (OECD, 2016c).

toegang²⁸ tot digitale technologieën (Mariën, 2016). Daarenboven kan niet iedereen eenzelfde niveau aan digitale vaardigheden en competenties ontwikkelen (Mariën, 2016). *“Today, the digital gap is more a competence gap than an access gap.”* (Bluck et al, 2016, p. 56).

Het wijdverspreide dichotomie-denken over digitale geletterdheid moet doorbroken worden (Mariën, 2016). De digitale kloof valt niet dual noch uitsluitend te beschrijven in termen van gender, leeftijd, socio-economische achtergrond of geschooldheid (Mariën, 2016). Digitale (on)geletterdheid is een spectrum en bestaat uit ten minste acht categorieën of *profielen van digitale geletterdheid*²⁹ (Mariën & Baelden, 2015a).

“Digitalisation will provide new opportunities to many but will raise challenges for others, with the risk of growing inequalities in access to jobs and their quality and career potential. We need more rather than less policy to allow workers to grasp the new opportunities and respond to the challenges.” (OECD, 2016a, p. 1).

Om innovatie, groei en inclusieve in de arbeidsmarkt te bewerkstelligen³⁰ is het vereist dat ieder lid van de maatschappij de kans krijgt om de juiste vaardigheden te ontwikkelen voor een steeds meer digitaliserende en globaliserende wereld (OECD, 2016c). Derhalve moet Vlaanderen tegen 2020 uitgroeien tot een lerende samenleving³¹ (Vlaamse Overheid, 2009, p. 26). Het is de ambitie om *levenslang en levensbreed leren*³² beter te faciliteren, elke *werknemer*³³ heeft het *recht op persoonlijk*

²⁸ Bijvoorbeeld: Bedrijven krijgen voorrang bij de uitrol van het nieuwe glasvezelnetwerk van Proximus en op korte termijn is de verhoogde downloadsnelheid (350 Mbps) slechts beschikbaar voor een beperkte groep residentiële klanten (7 procent van de abonnees binnen 3 jaar en 40 procent over 10 jaar) in Antwerpen, Brussel, Charleroi, Gent, Namen en Roeselare (Belga, 2016c). Met andere woorden, Proximus abonnees die landelijk wonen moeten zichzelf voorlopig tevredenstellen met oudere technologie en lagere snelheden (Belga, 2016c).

²⁹ De **poster en fiches van de 8 profielen van digitale ongelijkheden** (Mariën & Baelden, 2015b; Mariën & Baelden, 2015c) werden opgenomen in de bijlagen van deze masterscriptie.

³⁰ Beleid betreffende het ontwikkelen van digitale vaardigheden moet in inspelen op de leerattitude van werknemers, de initiële leeromgeving versterken, snel reageren op veranderingen en werknemers motiveren om continu te willen (bij-)leren (OECD, 2016c).

³¹ Scholen, onderwijs- en vormingsinstellingen moeten tegen 2020 *krachtige leercentra* worden die ingebed zijn in hun sociale en economische omgeving (Vlaamse Overheid, 2009, p. 13). Er wordt sterk ingezet op inclusieve en integrale talentontwikkeling en werkplekieren, er is oog voor onderwijsvernieuwing en kan snel gereageerd worden op maatschappelijke tendensen en veranderingen (Vlaamse Overheid, 2009, p. 13). Daarenboven zal de werkplek als een belangrijke leerplek gepromoot worden (SERV, 2016a, P. 22).

³² *“De deelname aan (hoger) onderwijs, om- en bijscholing, zowel diploma als niet diplomagericht, moet verhogen. Dit is nodig als antwoord op de persistente problematiek van laaggeletterdheid, voor het vermijden van ‘skill obsolescence’ (het ‘verlies’ aan vaardigheden door de snelle veranderingen op de arbeidsmarkt), voor het realiseren van sociale mobiliteit, om te kunnen omgaan met internationalisering (kennis van moderne vreemde talen), als investering in loopbaanzekerheid, enz.”* (SERV, 2016a, pp. 20-21).

³³ De notie ‘*werknemerschap*’ wordt steeds belangrijker: *“Dat houdt in dat men zichzelf kan positioneren op de arbeidsmarkt en loopbaancompetenties ontwikkelt, dat men zijn rechten en plichten kent, goede arbeidsattitudes kan ontplooien, zich*

ontwikkeling om sterker gewapend te zijn op deelname aan de arbeidsmarkt, evenwel heeft elke *werknemer* de *plicht* om zich *permanent* te *ontwikkelen* (SERV, 2016a, p. 20; Vlaamse Overheid, 2009, pp. 13-14). De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV)³⁴ streeft tegen 2030 naar een inclusief³⁵ Vlaanderen (SERV, 2016a, p. 11).

“Inclusie betekent dat barrières voor maatschappelijke participatie, zoals armoede en andere vormen van uitsluiting en sociale ongelijkheid, bestreden worden. [...] Een inclusieve samenleving schept gelijke kansen en evenredige participatie in het onderwijs en op de arbeidsmarkt, zorgt voor een toegankelijk, sluitend en kwaliteitsvol aanbod inzake zorg- en dienstverlening en sociale bescherming en geeft ruimte voor zelfontplooiing.” (SERV, 2016a, p. 11).

Op de Telecentre Europa Annual Conference 2016³⁶ pleitte Vicepremier en Minister van Digitale Agenda Alexander De Croo (Open VLD) voor een positieve kijk op digitalisering in België (Belga, 2016d). België beschikt over een *inclusieve digitaliseringsstrategie*³⁷ die focust op digitale vaardigheden voor iedereen en de juiste job voor elke burger: *Digital Belgium*³⁸ (Belga, 2016d).

inschrijft in levenslang leren en zijn/haar vakmanschap onderhoudt door innovatiegerichtheid, creativiteit en verantwoordelijkheid als competenties te ontwikkelen.” (SERV, 2016a, p. 20).

³⁴ De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) is het overlegorgaan en de strategische adviesraad van Vlaamse werkgevers en werknemers (SERV, 2016c; SERV, 2016d). De Platformtekst Vlaanderen 2030 is een initiatief van SERV om de welzijn en welvaart in Vlaanderen te garanderen op langere termijn, in aanloop en ter omkadering van de langetermijnvisie, Visie 2050, van de Vlaamse Regering (SERV, 2016a; SERV, 2016b). SERV tracht op deze wijze een concrete vertaalslag te maken naar concrete doelstellingen en ambities voor Vlaanderen richting 2050, *“bedoeld als uitgestoken hand naar de beleidsverantwoordelijken (Vlaamse Regering, Vlaams Parlement, Vlaamse administratie) en andere middenveldorganisaties.”* (SERV, 2016a, p. 6).

³⁵ *“Omdat niet iedereen even digitaal vaardig is, blijven omkaderende maatregelen en permanente aandacht voor e-inclusie nodig”* (SERV, 2016a, p. 15).

³⁶ Het thema van TEAC 2016 bedroeg de toekomst van werk tijdens de digitale transformatie en de noodzaak van digitale vaardigheden voor werkgevers en werknemers in België (Belga, 2016c). De onderzoeker van deze masterproef mocht dankzij een stage bij imec-SMIT voor het onderzoeksproject IDEALiC deze conferentie bijwonen. De speech van minister Alexander De Croo was een enorme inspiratie voor dit onderzoek.

³⁷ Volgens Minister De Croo moet een digitale maatschappij een maatschappij zijn voor iedereen, elk individu is immers een digitale gebruiker. In de toekomst gaat het niet zozeer over technologie zelf, maar over het business model en de manier waarop een gebruiker technologieën managet. Bron: vrije parafrasering door onderzoeker op basis van eigen conferentienotities van de speech van Minister De Croo op TEAC 2016.

³⁸ ‘Digital Belgium’ werd gelanceerd door de Belgische Federale Overheid in 2015, met de doelstelling België een digitale voortrekker te maken in Europa (Digital Belgium, 2017). ‘Digital Belgium’ is het actieplan dat de digitale strategie van België op lange termijn omkadert en vertaalt in concrete ambities en doelstellingen (De Croo, s.d.). Zie ook: <http://digitalbelgium.be/en/digital-belgium/>

*“Not everyone has the resources, the skills or the self-confidence to make the most of the many opportunities opened up by new digital technologies. By taking targeted measures, we want to **eliminate the digital divide** and ensure that no one is left behind.” (Digital Belgium, s.d.).*

Momenteel eindigt België op de vijfde plaats in de Europese *Digital Economy and Society Index*³⁹, de toekomstambitie is minimum brons behalen (Belga, 2016d; De Croo, s.d.). ‘*Digital Belgium*’ is de Belgische digitale strategie en visie op lange termijn, het actieplan bestaat uit vijf prioriteiten: digitale infrastructuur, digitaal vertrouwen en digitale veiligheid, digitale overheid, digitale economie, digitale vaardigheden en jobs (Digital Belgium, s.d.).

De Belgische federale overheid wilt nauw samenwerken met privéspelers om te verzekeren dat zoveel mogelijk burgers voordeel halen uit digitale opportuniteiten, ongeacht hun leeftijd of achtergrond (Digital Belgium, 2017; Digital Belgium, s.d.). Bijgevolg is het noodzakelijk dat iedere burger ten minste een basiskennis digitale vaardigheden⁴⁰ heeft (Digital Belgium, 2017); Digital Belgium; s.d.).

Wie digitaal wil zijn, moet leiden

Iedereen in de maatschappij moet het digitale verhaal omarmen, digitalisering leidt immers tot ingrijpende transformaties in de hele economie en samenleving (SERV, 2016a, pp. 14-15). De Belgische bedrijfswereld moet digitale transformatie van organisaties broodnodig als doelstelling vooropstellen (Bowersox et al, 2005). Elke organisatie uit elke bedrijfssector kan en moet zichzelf digitaal heruitvinden (Raskino & Waller, 2015, p. 2). Ondernemingen moeten inspelen op groeikansen en verdere digitalisering van organisatie en bedrijfsprocessen (SERV, 2016a, p. 14).

De voortzetting van de digitale reis zal evenwel geen eenvoudige taak blijken (Bowersox et al, 2005). Het succes van digitale transformatie bij organisaties is, naast het overwinnen van technologische uitdagingen en belemmeringen van juridische aard, vooral afhankelijk van de implementatie van een

³⁹ De ranking van *digitale voorlopers* wereldwijd (Belga, 2016d; De Croo, s.d.).

⁴⁰ Enkele noemenswaardige verwezenlijkingen van ‘Digital Belgium’ sinds de opstart van het actieplan in 2015 (Digital Belgium, 2017): In april 2017 werd ‘The Digital Belgium Skills Fund’ gelanceerd met doelstelling projecten te financieren die digitale vaardigheden aanleren aan sociaal kwetsbare kinderen (Digital Belgium, 2017, p. 12). Het pilootproject was Molengeek, een technologische incubator en codeerschool in Molenbeek (Digital Belgium, 2017, p. 12). Zie ook: <http://molengeek.com/>; Daarnaast is ook ‘DigitalChampions.be’ een opmerkelijke alliantie, dit project brengt stakeholders van verschillende overheden, het onderwijs en de privésector bij elkaar om initiatieven te ondernemen die burgers, ongeacht hun leeftijd en achtergrond, de kans geven om digitale vaardigheden te ontwikkelen en versterken (Digital Belgium, 2017, p. 13). Zie ook: <http://www.digitalchampions.be/en>

competitieve *digitale strategie*⁴¹ (Bowersox, 2005). Daarenboven kan de attitude van organisatieleden, in het bijzonder leidinggevenden, ten aanzien van digitalisering en het gebruik van digitale technologie een belemmerende factor zijn tijdens het digitaliseringsproces (Bowersox et al, 2005). De *mindset* van alle actoren in de bedrijfs wereld moet derhalve zo spoedig mogelijk aangepast worden aan de *realiteit van Het Nieuwe Normaal* (Hinssen, 2010, pp. 23-24), “*we all need to become more digital – not just do digital but be digital*” (Ross, 2014). Er is nood aan een *positieve en proactieve attitude* ten aanzien van digitalisering, de digitale revolutie is reeds halfweg maar “*het glas is halfvol*” (Belga, 2016d; Hinssen, 2010, p. 12).

Het is belangrijk dat digitale transformatie van organisaties *top-down* wordt ingezet (Fitzgerald et al, 2014). Een degelijke digitale transformatie start immers vanuit de visie en strategie van het topmanagement (Bowersox et al, 2005), daarenboven moet het hele *C-level*⁴² management betrokken worden in het digitaliseringsproces van de organisatie (Raskino & Waller, 2015, p. 3). Het topmanagement moet bijgevolg in staat zijn om een gestroomlijnde *digitale strategie* en *digitale agenda* op te stellen (Fitzgerald et al, 2014). Dit om de uitdagingen van digitalisering te counteren, om de organisatie op duurzame wijze doorheen digitalisering te loodsen, alsook om zowel competitief als innovatief te blijven in de toekomst (Fitzgerald et al, 2014; Valentine & Stewart, 2015).

De *digitale strategie* fungeert als *draaiboek* voor digitale transformatie in een organisatie (Fitzgerald, Bonnet, & Welch, 2014). Deze strategie beschrijft digitale doelstellingen (de *digitale agenda*) van een organisatie en het (*leer-*)*traject* dat organisatiemedewerkers moeten volgen om deze doelstellingen te behalen (Fitzgerald, Bonnet, & Welch, 2014). De *mindset*⁴³ en werkwijzen van alle organisatieleden, inclusief de attitude en handelingen van de leidinggevenden, moeten integraal worden afgestemd op de *digitale strategie* (Bowersox et al, 2005; Ross, 2014). “*Even the clearest digital strategy will fail if your people are unprepared to embrace it.*” (Baculard, 2017). Elke medewerker moet worden overtuigd dat de *digitale agenda* de hoogste prioriteit heeft (Fitzgerald et al, 2014; Ross, 2014).

⁴¹ Medewerkers hebben tijdens de digitale transformatie van een organisatie een positievere attitude ten aanzien van werkzekerheid, alsook een meer optimistisch toekomstbeeld, wanneer het topmanagement beschikt over een duidelijke en competitieve digitale strategie (Fitzgerald, 2014).

⁴² Het *C-level* management van een organisatie zijn de individuen die de hoogste leidersfuncties bekleden in de hiërarchie van de organisatie (Raskino & Waller, 2015, p. 3).

⁴³ Bedrijfsleiders moeten een duidelijke en gemeenschappelijke visie ontwikkelen over wat digitalisering exact betekent voor het bedrijf en voor de wijze van leidinggeven zelf (Dörner & Edelman, 2015). Een digitale mindset betekent digitaal zijn en digitaal handelen, “*Being digital is about using data to make better and faster decisions, devolving decision making to smaller teams, and developing much more iterative and rapid ways of doing things.*” (Dörner & Edelman, 2015, p. 3).

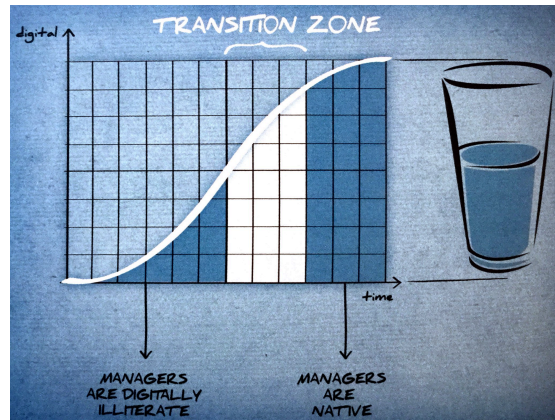
It is the ultimate challenge in change management because it impacts all organizational levels of an enterprise and its extended supply chain. The transformation starts with redefining the firm's strategic vision— that is, the shared composite of goals, competencies, and capabilities a firm deploys to create and sustain competitive advantage (Bowersox et al, 2005, p. 23).

Het management van Belgische organisaties bevindt zich heden in een transitieperiode (Hinssen, 2010, p. 24), “[...] *leaders will be asked to execute at a higher level – and ensure that their organizations do not lag behind in the digital transformation.*” (Abbatiello, Knight, Philpot, & Roy, 2017, p. 82). *“Being a CEO is harder than ever.”* (Bersin, 2016). Leiderschap wordt bijgevolg gepercipieerd als een van dé ultieme uitdagingen van digitale transformatie in organisaties (Bowersox et al, 2015). *“As a leader today, you face the difficulty of making the critical decisions that will determine whether the enterprise you lead wins big or ultimately fails.”* (Raskino & Waller, 2015, p. 5).

De verantwoordelijkheid om een organisatie op degelijke wijze doorheen digitale transformatie te gidsen ligt uiteindelijk bij de bedrijfsleider (Hinssen, 2010, p. 14). *“Leadership is critical in making the transformation from an organization “doing” digital things to one that is “becoming” digital.”* (Abbatiello et al, p. 80). Een gebrek aan vertrouwen⁴⁴ in het leiderschap van een organisatie kan een grote valkuil zijn voor het digitaliseringsproces (Fitzgerald et al, 2014). Als er geen welomschreven *digitale strategie* bestaat en topmanagers bezitten noch de motivatie, noch de benodigde vaardigheden en competenties om digitalisering in goede banen te leiden, zal het moeilijk worden om via het gebruik van digitale technologie een *strategisch voordeel* te creëren (Fitzgerald et al, 2014).

⁴⁴ De digitaliseringsplannen en massale herstructureringen bij ING ontvingen aanvankelijk heel wat kritiek, evenwel de managementbeslissing was gestaafd door rationele argumenten, was gebaseerd op feiten en weerspiegelde de economische realiteit (Rosier, 2016). Er hing een *“aureool van objectiviteit”* rond de beslissing waardoor de storm van kritiek weer snel ging luwen (Rosier, 2016). De vraag is echter of dergelijke managementbeslissingen daadwerkelijk rationeel, gerechtvaardigd en ethisch aanvaardbaar zijn (Rosier, 2016). Vertellen topmanagers *“fabels”* of moeten burgers en politici echt inzetten op *“efficiëntie, functionaliteit, doeltreffendheid, flexibiliteit, deadlines en opbrengst”* (Rosier, 2016)? De managementbeslissing van ING om massaal te herstructureren was blijkbaar toch niet helemaal uit de lucht gegrepen. Volgens een studie van Oxford Economics (2017b) ondergaat de financiële sector heden een periode van snelle veranderingen en disruptie. De topmanagers van financiële instellingen zouden evenwel goed gekwalificeerd zijn om behoorlijk en bekwaam te leiden tijdens een periode van digitale transformatie, *“Financial Services companies have demonstrated an appetite for technology- powered innovation, and are leaders in building diversity and developing talent.”* (Oxford Economics, 2017b).

“Only the CEO can manage this process by breaking down the appropriate boundaries, giving teams permission to set new rules, and providing the strategic framework to buttress the new order.” (Baculard, 2017).



Afbeelding 4: Het management van Belgische organisaties bevindt zich heden in een transitieperiode. Om bedrijven vlot van de eerste naar de tweede helft in *Het Nieuwe Normaal* te loodsen, moeten managers zich ontwikkelen als *digital natives* (Hinssen, 2010, p. 24).

Wanneer een bedrijf wilt digitaliseren teneinde een *competitief voordeel* te verwerven, mag de klemtoon van het digitaliseringsproces niet liggen op welke technologieën geïmplementeerd worden, noch op de wijze waarop een technologie gebruikt zal worden (Bowersox et al, 2005). De focus van een digitaliseringsproces moet daarentegen wel liggen op de wijze waarop het topmanagement een *digitale strategie* ontwerpt, daarenboven moet er aandacht zijn voor de *rol* die (top-)managers hebben tijdens de implementatie van die *digitale strategie* (Bowersox et al, 2005). Bekwaam en doordacht leiderschap is onmisbaar tijdens het digitaliseringsproces van organisaties (Bowersox et al, 2005; Fitzgerald et al, 2014), *“better leadership eases growing pains related to technology and cultural change”* (Oxford Economics, 2017b).

Technologische ‘readiness’ vereist evenwel de *“juiste” management- en ondernemingscapaciteiten* (SERV, 2016a, p. 14). Het topmanagement moet de benodigde digitale vaardigheden en competenties hebben om digitale technologieën zodanig aan te wenden dat de organisatie een *digitaal, competitief en strategisch voordeel* verwerft (Westerman, Tannou, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2012). Bedrijfsleiders mogen zich niet langer gedragen als *“digital immigrant”* (Abbatiello et al, 2017, p. 77; Hinssen, 2010, p. 24). Er is nood aan *C-level* management met uitstekende digitale vaardigheden (Raskino & Waller, 2015, p. 13).

Organisaties die ambiëren om een *digitale voorloper* te worden, moeten wendbaar zijn en snel kunnen inspelen op veranderingen in het bedrijfslandschap (Baculard, 2017; Bersin, 2016). Alles in de maatschappij verandert heden zodanig snel dat managers de gevolgen van deze veranderingen niet meer kunnen voorspellen, bijgevolg kunnen leidinggevenden moeilijk een strategie en richting bepalen voor de organisatie op korte, middellange en lange termijn (Raskino & Waller, 2015, p. 10).

“[...] an unavoidable truth – the future is becoming just too complex to predict using traditional approaches.” (Raskino & Waller, 2015, p. 12).

Leiders moeten dus bovenal het vermogen hebben om (snel) te kunnen veranderen (Bersin et al, 2017, p. 7; Libert, Beck, & Wind, 2016). *“We now know that things are in a state of constant change and that those who can see change, assess change and act accordingly i.e. adapt to change will bet he successful businesses of the future.”* (Ross, 2014). Er is nood aan nieuwe leiderschap- en managementmodellen die inspelen op de *“digital way”* van bedrijfsvoering (Bersin, 2016; Bersin et al, 2017, p. 7).

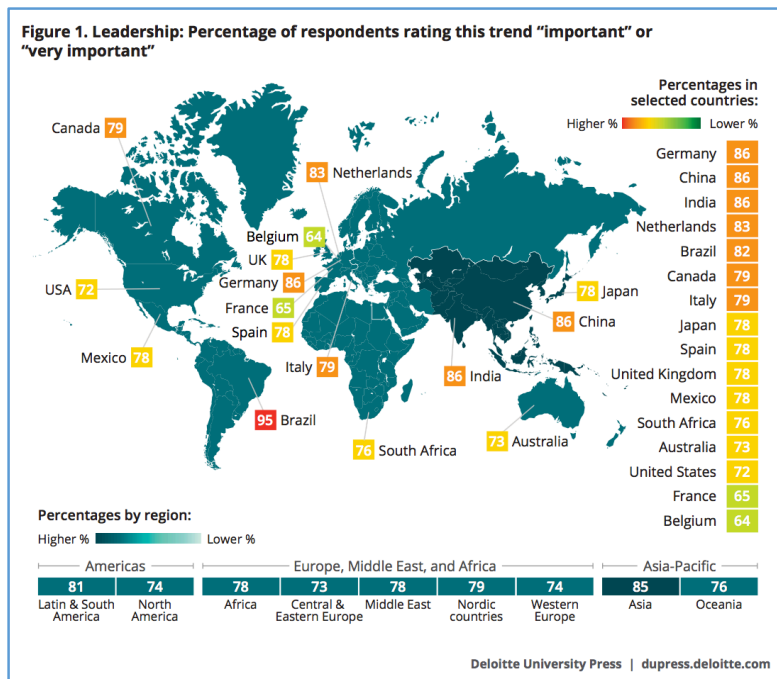
De bedrijfswereld heeft daarenboven nood aan een nieuw type leider, een leider die *“digital-ready”* is en ICT-vaardig is (Abbatiello et al, 2017, p. 77-79). *“This new type of leader must understand how to build and lead teams; keep people connected and engaged; and drive a culture of innovation, learning, and continuous improvement.”* (Abbatiello et al, 2017, p. 78). Organisaties met superieure leiderschapsstrategieën voor het digitale tijdperk worden benoemd als ‘digitale winnaars’ (Oxford Economics, 2017a; SAP SuccessFactors, 2017). *“Companies that rapidly adapt to digital business models don’t just “do digital”; they “act digital.”.*” (Bersin, 2016).

“The idea of the CEO as “boss” no longer applies. Instead, the most effective CEOs will need to start thinking of themselves as digital leaders.” (Bersin, 2016). Inzetten op digitaal leiderschap blijkt immers voordelig in een digitale economie, *“companies that get digital leadership right perform better in the marketplace and have happier, more engaged employees”* (Oxford Economics, 2017a; SAP SuccessFactors, 2017; Westerman et al, 2012). Derhalve wordt digitaal leiderschap aan een hoog tempo hét modewoord in steeds meer bedrijven en bij steeds meer bedrijfsleiders (Ross, 2014).

Bedrijfsleiders in digitale tijdperk moeten kennis hebben over technologie, communicatie en cultuur (Ross, 2014). *“Becoming a digital leader isn’t simply a matter of technological savvy”* (Baculard, 2017). De CEO moet een diep begrip ontwikkelen over technologie en een holistische visie hebben op de

wijze waarop digitalisering het bedrijfslandschap verandert (Baculard, 2017; Nielsen & Meehan, 2015). Het belang van communicatie tijdens een transformatieproces mag bovendien niet genegeerd worden (Ross, 2014). Het is belangrijk een bedrijfscultuur te bewerkstelligen waarin mensen informatie delen met elkaar en waarin mensen worden aangezet om zichzelf constant bij te scholen (Bersin, 2016).

“Any change in leadership style is hard, particularly if it involves tries-and-true behaviors that have anchored past success. Rather, consider remastering your behaviors to fit the new styles of digital leadership.” (Pemberton Levy, 2016).



Afbeelding 5: Vergelijkende studie naar de aandacht voor het belang van leiderschap in het digitale tijdperk (Abbatiello et al, 2017, p. 78).

In vergelijking met andere Europese landen wordt in België heden te weinig aandacht geschonken aan het belang en de rol van leiderschap tijdens de digitale transformatie van organisaties (Abbatiello et al, 2017, p. 78). Als België een *digitale voorloper* wilt worden, is het aangeraden dat de Belgische bedrijfswereld volop inzet op digitaal leiderschap (Bersin, 2016). Het is tenslotte aanbevolen dat elke organisatie in elke bedrijfssector inzet op *inclusief digitaal leiderschap* (Bluck et al, 2016, p. 56).

Probleemstelling

Dit thesisonderzoek is uitgevoerd aan de Vrije Universiteit Brussel⁴⁵ en sluit aan bij het federale onderzoeksproject IDEALiC⁴⁶. De proef wordt voorgelegd ter behalen van de graad Master of Science in de Communicatiewetenschappen, afstudeerprofiel Media, Strategische communicatie & Marketing. De promotor van het onderzoek is dr. Ilse Mariën.

De scriptie betreft een kwalitatieve gebruikersstudie naar de attitude en verwachtingen ten aanzien van digitalisering en leiderschap in België. De onderzoeker bestudeert de betekenis, rol, karakteristieken en noodzaak van leiderschap tijdens de digitale transformatie van organisaties in België. Daarenboven is dit onderzoek in het bijzonder een exploratie, beschrijving en profilering van het ontstaan van een nieuwe vorm van leiderschap in België: digitaal leiderschap.

Het overkoepelende onderzoeksonderwerp⁴⁷ van deze studie is de inventarisatie en het leertraject van profielen van digitale ongelijkheden. dr. Ilse Mariën ontwikkelde 8 profielen van digitale ongelijkheden die een leidraad kunnen vormen voor organisaties uit het middenveld en voor beleidsactoren om een aantal leertrajecten rond digitale inclusie op maat uit te werken (2016; Mariën & Baelden, 2015a). Het koppelen van deze profielen aan mogelijke leertrajecten en overzicht creëren in welke organisaties welke trajecten aanbieden, vormen onderwerp van lopend onderzoek⁴⁸ bij imec-SMIT. De onderzoeker van deze thesisstudie hoopt zowel theoretisch als praktisch bij te dragen aan het meer diepgaand uitwerken van een of meerdere van deze profielen.

In het bijzonder focust dit onderzoek op de inventarisatie en het leertraject van benodigde digitale vaardigheden en competenties van individuen in een leidinggevende functie tijdens de digitale transformatie in België. Het onderzoek is een oriënterende profilering van digitale ongelijkheden bij leidinggevendenden in de Belgische bedrijfswereld, er wordt ingezoomd op het profiel van digitaal leiders.

⁴⁵ Het onderzoek werd omkaderd door de opleidingsonderdelen Werkcollege Masterproef en Masterproef Communicatiewetenschappen.

⁴⁶ IDEALiC is een onderzoek naar het belang van autonomie in het gebruik van digitale media en digitale diensten (zie ook de website: <http://www.idealic.be/>). Het onderzoeksproject is een samenwerking tussen de Vrije Universiteit Brussel (imec-SMIT) en Université Catholique de Louvain. IDEALiC peilt naar de perceptie, attitude, ervaringen en verwachtingen ten opzichte van het gebruik van digitale media en digitale diensten. Zie ook de (elektronische) bijlagen: **informed consent IDEALiC**.

⁴⁷ Zie ook de (elektronische) bijlagen: **informatie thesisonderwerp (screenshot MaThis)**.

⁴⁸ De masterproef werd gecombineerd met een stage bij het onderzoeksinstituut imec-SMIT (zie ook de websites: <https://www.imec-int.com/nl/home> en <http://www.smit.vub.ac.be/>) voor het onderzoeksproject IDEALiC, onder begeleiding van de onderzoekers van het project dr. Ilse Mariën, P rine Brotcorne en Dana Schurmans. Zie ook de (elektronische) bijlagen: **informatie stage IDEALiC (imec-SMIT)**.

Een van de ultieme uitdagingen van digitale transformatie in organisaties is de behoefte aan leiders met het juiste *talenprofiel* om *technologische readiness* in de organisatie te bewerkstelligen en het digitaliseringsproces in goede banen te leiden (Fitzgerald et al, 2013; Bankewitz et al 2016; Abbatiello et al, 2017; Higgs, 2013; Van Wart et al, 2016). Leidinggevenden hebben heden de *juiste set* aan vaardigheden en competenties nodig om nieuwe technologieën strategisch, doelgericht en ten voordele van de organisatie te kunnen aanwenden (European Commission, 2015; Westerman et al, 2012; Valentine & Steward, 2015).

Een meerderheid van bedrijven en bedrijfsleiders bezit echter niet de juiste vaardigheden, leiderschaps- of bedrijfsstructuur om zich voldoende aan te passen aan de veranderingen ten gevolge van digitalisering (Bersin, 2016; Oxford Economics, 2017a; Fitzgerald et al, 2013; Catlin et al, 2015; SAP SuccessFactors, 2017). Er mag dus niet zomaar worden verondersteld dat reeds iedereen in de bedrijfswereld het digitale verhaal heeft omarmd, een alarmerend aantal bedrijven heeft de digitale reis zelfs nog niet ten volle aangevat (Fitzgerald et al, 2013, p. 4; Catlin et al, 2015, p. 2; Raskino & Waller, 2015, p. 4). Er bestaat daarenboven heden nog heel wat vaagheid over de concrete impact en gevolgen van digitalisering voor het bedrijfsleven, bijgevolg verschillen bedrijven onderling sterk wat betreft digitale strategie en aanpak (Raskino & Waller, 2015, p. 4).

Als de bedrijfswereld in België innovatief en competitief wilt blijven in de digitale toekomst, als leidinggevenden van Belgische ondernemingen zich ten volle willen voorbereiden op veranderingen en uitdagingen ten gevolge van digitalisering, moeten de leiderschapskwaliteiten in kaart worden gebracht die benodigd zijn om een organisatie succesvol doorheen digitale transformatie te managen (Chew, 2015). Bedrijfsleiders moeten immers "*iets*" kunnen doen zodat de organisatie uitgroeit tot *digitale winnaar* en niet telloopt in de disruptie en turbulentie ten gevolge van digitale transformatie (Raskino & Waller, 2015, p. 12; Westerman et al, 2012, p. 20).

In de bedrijfswereld werd "*leiderschap*" tijdens de voorbije eeuw overwegend gedefinieerd als "*industriële leiderschap*" (Nielsen & Meehan, 2015). Ten gevolge van digitalisering moet het begrip echter worden herbekeken en herdefinieerd (Ross, 2014). Leiderschap in het postindustriële digitale tijdperk verschilt fundamenteel van leiderschap in het industriële tijdperk (Nielsen & Meehan, 2015). Leiderschap ondergaat heden een disruptie, leiders kunnen vandaag derhalve niet meer terugvallen op de 'traditionele', vertrouwde en beproefde regels van *industriële* leiderschap (Abbatiello et al, 2017; Pemberton Levy, 2016; Raskino & Waller, 2016).

“What worked for leaders in a more industrialized economy — a craving for certainty, a love of detailed plans and an affinity for control — can be the enemy in a digital business economy, where the driving forces are innovation and speed.” (Pemberton Levy, 2016).

Leiders in het digitale tijdperk hebben andere vaardigheden en competenties nodig dan leiders in het industriële tijdperk, wie heden een leidinggevende functie heeft, moet anders leren denken, moet zich anders leren gedragen en moet anders leren reageren (Abbatiello et al, 2017, p. 77-89). Digitale disruptie dwingt leiders ertoe om zichzelf te heruitvinden en nieuwe personae aan te nemen (Raskino & Waller, 2015, p. 17). Leidinggevendenden moeten hun vaardigheden, leiderschapskwaliteiten, gedragingen en mindset aanpassen aan de digitale wereld (Raskino & Waller, 2015, pp. 12-13).

Het is bijgevolg zowel theoretisch als maatschappelijk relevant om te onderzoeken hoe de opvattingen, attitude en verwachtingen over leiderschap veranderd zijn in het digitale tijdperk, ten aanzien van ‘traditionele’ of ‘industriële’ opvattingen over leiderschap (DasGupta, 2011; Nielsen & Meehan, 2015).

In de wetenschappelijke literatuur bleven de eigenschappen van leiderschap in het digitale tijdperk desalniettemin vrij onderbelicht (Wilson, 2003). Er is dringend nood aan meer onderzoek naar de conceptuele en theoretische beschrijving van leiderschap in de informatiemaatschappij (Wilson, 2003). Om het concept leiderschap tijdens digitale transformatie fundamenteel te onderzoeken, mag niet uitsluitend aandacht worden besteed aan de wijze waarop leidinggevendenden digitale technologieën gebruiken (Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, 2014). Het begrip leiderschap moet theoretisch verder worden uitgediept betreffende de vereiste vaardigheden, attitude, kennis, professionele en persoonlijke ervaringen van leiders in het digitale tijdperk (Mohammed, 2009; Nielsen & Meehan, 2015).

Daarenboven is er nood aan meer theoretische kennis omtrent het ontstaan een nieuwe leiderschapstype: *digitaal leiderschap* (DasGupta, 2011; Mohammed, 2009; Wilson, 2003). Om innovatief, competitief en relevant te blijven in de toekomst, moet de Belgische bedrijfswereld immers inzetten op inzetten op digitaal leiderschap (Bankewitz et al, 2016; Westerman & McAfee, 2012; Westerman et al, 2012; Fitzgerald et al, 2013; Catlin et al 201).

Er moet onderzocht worden wat van digitaal leiders wordt verwacht tijdens de digitale transformatie van organisaties (Bankewitz, Åberg, & Teuchert, 2016). De bedrijfswereld heeft bovendien nood aan een gedetailleerde omschrijving van de kwalificaties en dimensies van digitaal leiderschap om de werkwijze, visie en strategie van het (top)management tijdens de digitale transformatie van een organisatie te kunnen analyseren, evalueren en verantwoorden (Catlin, Scanlan, & Willmott, 2015).

De doelstelling van dit thesisonderzoek is bijgevolg allereerst de betekenis van *leiderschap* tijdens het digitale tijdperk in België meer in diepte beschrijven en te vergelijken met traditionele leiderschapstheorieën, in het bijzonder *industriële leiderschap*. Deze thesisstudie be vraagt derhalve de attitude en verwachtingen ten aanzien van de rol, karakteristieken en noodzaak van *leiderschap* tijdens de digitale transformatie van organisaties in België.

De onderzoeker hanteert volgende onderzoeksvragen: Welke impact heeft digitalisering op leiderschap? Wat wordt van leiders verwacht in het digitale tijdperk? Welke rol hebben leiders tijdens de digitale transformatie van organisaties? Wat kenmerkt leiderschap tijdens digitale transformatie van organisaties in België?

Deze studie zal bovendien de attitude en verwachtingen ten aanzien van het ontstaan van een nieuw leiderschapstype exploreren en beschrijven, namelijk digitaal leiderschap. De doelstelling van de onderzoeker is een theoretisch en conceptueel profiel⁴⁹ opstellen van de betekenis, karakteristieken, rol, het nut en leertraject van digitaal leiderschap tijdens de digitale transformatie in België.

Derhalve worden volgende onderzoeksvragen gebruikt: Wat is digitaal leiderschap? Wat kenmerkt digitaal leiders? Waarom is digitaal leiderschap nodig of nuttig in het digitale tijdperk? Welke rol hebben digitaal leiders tijdens de digitale transformatie van een organisatie? Hoe wordt iemand digitaal leider? Welk leertraject leidt naar digitaal leiderschap?

Deze studie exploreert en beschrijft leiderschap tijdens de digitale transformatie van organisaties in België vanuit een constructivistische en interpretatieve bril. De onderzoeker sluit zich aan bij de idee dat leiderschap een sociale constructie is (Chew, 2015). Leiderschap wordt in deze studie benaderd als sociaal interactie- en beïnvloedingsproces tussen *leiders* en *volgers* (DeRue & Ashford, 2010). Het onderzoek stelt de dagelijkse werkelijkheid van de onderzochte centraal, hetzij *leider* dan wel *volger*. De onderzoeker zal de attitude en verwachtingen van de respondenten omtrent het onderzoeksonderwerp verkennen en beschrijven met een *minimum aan vooringenomenheid* en een *maximum aan inlevingsvermogen* (Baarda et al, 2013, pp. 70-76).

⁴⁹ Zie ook **addendum 2** van deze masterstudie: **profiel en persona van een digitaal leider**.

De onderzoeker zal tijdens de profilering van digitaal leiderschap daarenboven voldoende rekening houden met de invloed van de context (tijd, plaats en cultuur) waarbinnen een nieuwe leiderschapstype ontstaat. Bijgevolg komt deze studie tegemoet aan de vraag om leiderschap in het digitale tijdperk op een meer holistische wijze te benaderen (Avolio et al, 2014).

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden werd een kwalitatief onderzoekdesign⁵⁰ opgezet, er werden kwalitatieve onderzoeksmethoden gehanteerd voor de data-verzameling en data-analyse. De onderzoeksmethoden werden geïnspireerd door Grounded Theory. Het onderzoek bestond uit 2 fasen: een vooronderzoek en een empirische studie.

De eerste onderzoeksfase betrof een deskresearch⁵¹ en literatuurstudie. Dankzij de deskresearch kon de onderzoeker zich oriënteren in het onderzoeksonderwerp en meer inzicht verkrijgen in de huidige context, maatschappelijke trends en problematieken van leiderschap en digitalisering in België. Het was daarenboven zinvol⁵² om de argumentatie van onderzoekers, beleidsmakers, bedrijfsleiders en managementexperts ten aanzien van *leiderschap* tijdens digitale transformatie en ten aanzien van *digitaal leiderschap* in kaart te brengen (Wilson, 2003; Wilson, 2004).

Tijdens het literatuuronderzoek achtte de onderzoeker het relevant om paradigma, trends en veranderingen in leiderschapsstudies van de 20^{ste} eeuw te beschrijven, in het bijzonder traditionele en industriële leiderschapstheorieën. Daarenboven gaat het literatuuronderzoek dieper in op nieuwe modellen en theorieën voor leiderschap in de 21^{ste} eeuw. Er wordt tenslotte gekeken naar huidige typologieën en theorieën over digitaal leiderschap.

Tijdens de empirische fase van het onderzoek werd allereerst via diepte-interviews⁵³ nieuwe data verzameld over de attitude en verwachtingen ten aanzien van leiderschap en digitalisering, alsook

⁵⁰ Zie ook het methodologisch onderzoekdesign van deze masterstudie.

⁵¹ De inzichten van de deskresearch werden verwerkt tot inleidend hoofdstuk van deze studie (zie supra), teneinde de aanleiding, context van het onderzoek en de probleemstelling van deze studie te kaderen. De focus van de deskresearch lag op volgende thema's: digitale transformatie in België, digitale transformatie van organisaties, digitalisering en werkgelegenheid, digitalisering en leiderschap, leiderschap tijdens digitale transformatie, digitaal leiderschap.

⁵² De onderzoeker liet zich inspireren door het Quad-framework van Wilson (2004). Het succes van leiderschap in het digitale tijdperk wordt volgens Wilson beïnvloed door een netwerk van cross-sectorale interacties tussen vier actoren in de maatschappij: de overheid, privéondernemingen, onderzoekers en activisten (2003). Wilson (2003; 2004) linkt in dit theoretische leiderschapsmodel de gevolgen van structurele veranderingen op macroniveau conceptueel linkt aan fenomenen op micro- en mesoniveau. Het model laat de onderzoeker toe om de impact van de digitale transformatie in België te linken aan het leiderschapsgedrag van zowel organisaties als individuen. Daarenboven kunnen de verwachtingen en attitude van verschillende maatschappelijke (sub-)groepen ten aanzien van leiderschap en digitalisering aan de hand van dit framework gedetailleerd worden geïnventariseerd.

⁵³ Voor dit thesisonderzoek werden 15 semigestructureerde dieptegesprekken georganiseerd, bij 7 mannelijke en 8 vrouwelijke respondenten, die wel of geen leidinggevende functie hebben gehad in het verleden/hebben in het heden/willen in de toekomst, verdeeld over drie leeftijdscategorieën (18-30 jaar, 31-50 jaar en 51-70 jaar), binnen drie verschillende opleidingsniveaus (laaggeschoold, middengeschoold en hooggeschoold). Alle respondenten waren Nederlandstalig, wonen

betreffende digitaal leiderschap. Aan de hand van een kwalitatieve vragenlijst⁵⁴ werd daarenboven nieuwe data verzameld over het profiel van digitaal leiders. Er werden zowel respondenten met leidinggevende functie als respondenten zonder leidinggevende functie bevroegd⁵⁵.

De onderzoeksresultaten van dit onderzoek betreffen een beschrijving van leiderschap, digitalisering, leiderschap in het digitale tijdperk en digitaal leiderschap. In de conclusie worden de onderzoeksbevindingen afgezet tegen de inzichten van het literatuuronderzoek. Daarenboven biedt deze masterproef een theoretisch profiel⁵⁶ van digitaal leiders.

De onderzoeker argumenteert dat de masterproef bijdraagt tot leiderschapsstudies in de 21^{ste} eeuw, in het bijzonder aan de vergelijking van leiderschap in het digitale tijdperk met leiderschap in het industriële tijdperk. Dit onderzoek draagt bovendien op theoretische wijze bij aan de beschrijving van leiderschap in het digitale tijdperk, alsook aan de exploratie en definiëring van het begrip digitaal leiderschap. Deze studie is een diepgaande beschrijving van het belang, de noodzaak en het leertraject van digitale vaardigheden en competenties bij zowel (*digitaal*) *leiders* als *volgers* in het digitale tijdperk. Dit onderzoek draagt tenslotte bij aan de theoretische en conceptuele profilering van digitaal leiderschap.

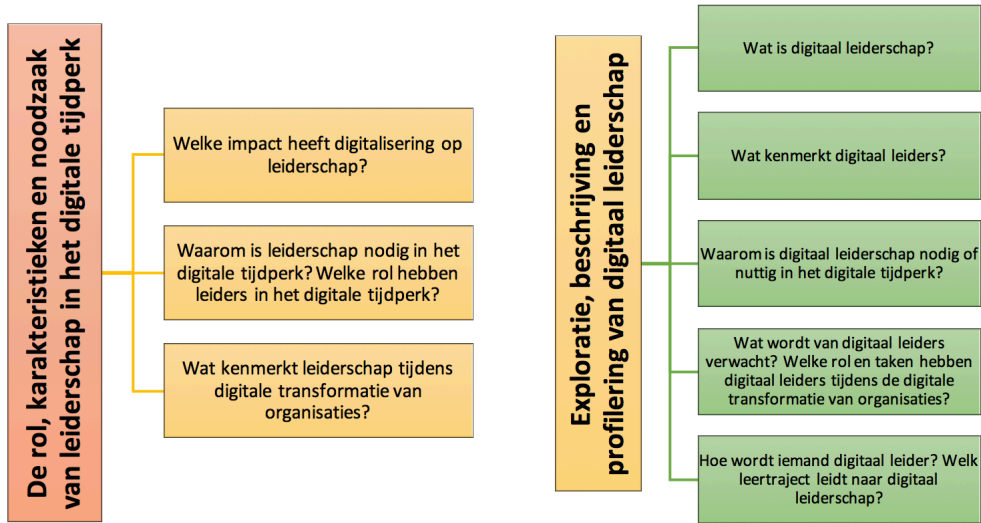
en werken, zijn werkzoekend of studeren in Vlaanderen of Brussel. Zie ook de (elektronische) bijlagen: **informed consent masterproef**.

⁵⁴ De kwalitatieve vragenlijst '**Digitaal leider gezocht**' en het profiel van een digitaal leider zijn terug te vinden in **addendum 2** van deze masterstudie: **Profiel en persona van digitaal leiders**.

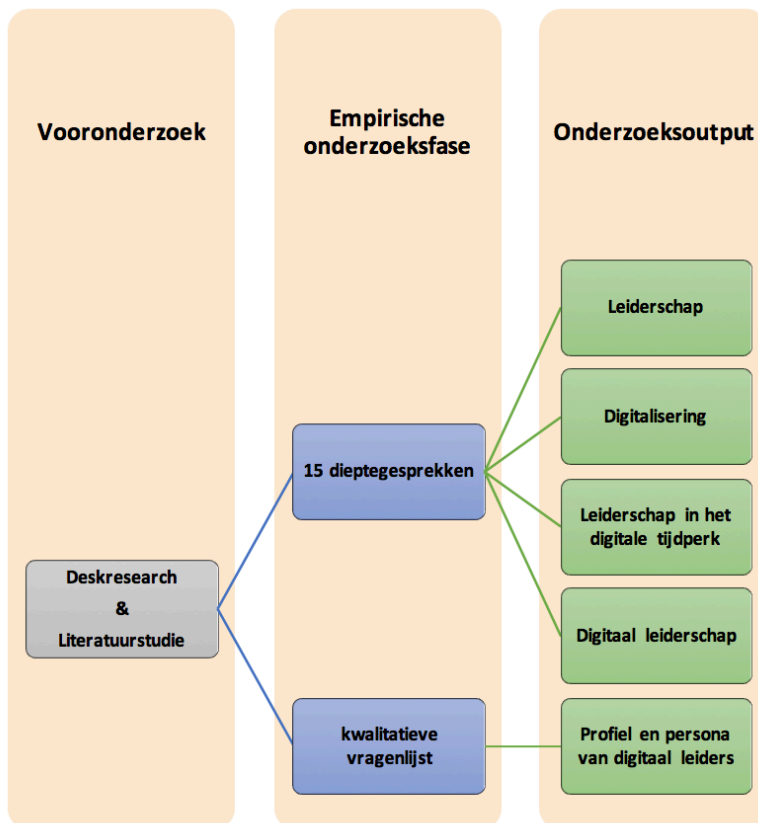
⁵⁵ Om de gevolgen van digitalisering voor de eigen organisatie ten volle te begrijpen, moeten leidinggevendenden zich immers kunnen verplaatsen in het perspectief van een buitenstaander (Raskino & Waller, 2015, p. 13). Teneinde de prestaties en vaardigheden van leidinggevendenden op een allesomvattende wijze te evalueren, is nood aan zowel het perspectief van leidinggevendenden als dat van medewerkers en buitenstaanders (Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 80). De perceptie van een buitenstaander of medewerker ten aanzien van een leidinggevende is daarenboven de beste bron voor informatie om de prestatie van leidinggevendenden te evalueren en nieuwe leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen (Hogan & Hogan, 2001, p. 40; Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 80). Tenslotte wordt leiderschap in de onderneming van de toekomst volgens bij voorkeur gedefinieerd in samenspraak met individuen uit alle managementniveaus, medewerkers uit verschillende lagen en afdelingen van de organisatie en in overleg met alle stakeholders van een organisatie (Chew, 2015, p. 22).

⁵⁶ Zie ook **addendum 2** van deze masterstudie voor de **25 fiches** omtrent het **profiel en persona van digitaal leiders**.

Schematische verduidelijking 1: onderzoeksvragen



Schematische verduidelijking 2: onderzoeksopzet



Literatuurstudie

Dit literatuuronderzoek betreft vier onderdelen. Allereerst komen het begrip *leiderschap*, de *persoonlijkheid van leiders*, de *vaardigheden*, *competenties* en het *leertraject* van leiders aan bod. Vervolgens geeft de onderzoeker een overzicht van de trends en paradigma's in leiderschapsstudies. In het derde onderdeel wordt *leiderschap in het digitale tijdperk* behandeld. Tenslotte worden het begrip *digitaal leiderschap*, de *rol*, *kwaliteiten*, *vaardigheden* en *competenties* van *digitaal leiders* besproken.

1. Leiderschap

Leiderschap is een *middel* waarmee individuen en groepen zich aanpassen aan en overleven in de maatschappij (Hogan & Kaiser, 2005, p. 170). "*Leadership affects the quality of our lives.*" (Bennis, 2007, p. 2). *Leiderschap* is nodig om *verandering* en *innovatie* te introduceren in een maatschappij (Zupancic, Verbeke, Achten, & Hernejoja, 2016, p. 63). Het is de *taak* van *leiders* om andere mensen doorheen de complexiteit van het leven te gidsen (Bolden & O'Regan, 2016, p. 3). In *goede*, *slechte* en zelfs in *relatief kalme tijden* hebben *nationale leiders*, *politieke leiders* en *bedrijfsleiders* de *macht* om het leven van burgers op positieve of negatieve wijze te beïnvloeden (Bennis, 2007, p. 2).

Leiderschap heeft bijgevolg altijd te maken met *waarden en normen*, elke *leider* heeft immers een eigen *agenda*⁵⁷ (Bennis, 2007, p. 3). *Leiderschap* mag evenwel niet benaderd worden als *individueel fenomeen*, *leiderschap* bestaat nooit in een *vacuüm*⁵⁸ (Bennis, 2007, p. 3). *Leiderschap* is altijd gebaseerd op een *consensus* en *relatie*⁵⁹ tussen *leiders* en *volgers* (Bennis, 2007, p. 3). *Leiderschap* is daarenboven *context-gebonden*, er bestaat bijgevolg niet één uitverkoren manier om te *leiden* (Bolden & O'Regan, 2016, p. 3).

Goed of *voorbeeldig*⁶⁰ *leiderschap* is desalniettemin cruciaal voor het *succes*, de *efficiëntie* en *effectiviteit* van de maatschappij en van organisaties (Bennis, 2007, p. 5; Day & Antonakis, 2012, p. 5; Hogan & Kaiser, 2005, pp. 169-170, p. 174). *Goede leiders* maken *goede beslissingen*, zijn *competent*, hebben een *visie* en zijn in staat om deze te over te brengen naar de organisatieleden (Hogan & Kaiser,

⁵⁷ "*Leadership is a process of social influence, which maximizes the efforts of others, towards the achievement of a goal.*" (Kruse, 2013).

⁵⁸ "[...] *the only person who practices leadership alone in a room is the psychotic.*" (Bennis, 2007, p. 3).

⁵⁹ De meest eenvoudige *leiderschapsrelatie* is een *driehoeksrelatie* tussen *leider(s)*, *volger(s)* en de *doelstelling(en)* van beide (Bennis, 2007, pp. 3-4).

⁶⁰ *Voorbeeldige leidersfiguren* kunnen een *missie* formuleren, *overtuigen anderen* om deel te nemen aan deze missie, zetten een *wendbare sociale architectuur* op voor *volgers*, winnen het *vertrouwen* van anderen en bewerkstelligen *optimisme* (Bennis, 2007, p. 5). Deze *leiders* herkennen *talent* en kunnen *andere leiders opleiden* (Bennis, 2007, p. 5). Daarenboven boeken *voorbeeldige leiders resultaten* op een efficiënte en effectieve wijze (Bennis, 2007, p. 5). Zonder *goede* of *voorbeeldige leidersfiguren* maakt de maatschappij geen schijn van kans ingeval van grote wereldrampen of epidemieën (Bennis, 2007, p. 5).

2005, p. 174). *Slechte leiders*⁶¹ daarentegen zorgen een miserabel gevoel bij organisatieleden (Hogan & Hogan, 2001, p. 40; Hogan & Kaiser, 2005, p. 169). Het is bijgevolg jammer dat *leiderschap* vaak als *negatief* en *dominerend* wordt *gepercipieerd* (Zupancic et al, 2016, p. 67).

1.1) Definities van leiderschap

Leiderschap is een complex en divers onderzoeksonderwerp (Day & Antonakis, 2012, p. 3). Er bestaat een overvloed aan definities van *leiderschap*⁶² in zowel de academische als professionele literatuur (De Waal, van Outvorst, & Ravestyn, 2016, p. 53; Johns & Moser, 2001, p. 116). Het is bijna cliché maar toch noodzakelijk om te stellen dat er niet één *specifieke, algemeen aanvaarde* noch *allesomvattende* definitie van *leiderschap* bestaat, daarenboven is het onwaarschijnlijk dat er ooit zo'n *definitie van leiderschap* zal bestaan (Bennis, 2007, p. 2; Day & Antonakis, 2012, p. 5; Day & Antonakis, 2013, p. 3).

De oorsprong van de term *leiderschap* ligt in de *organisatiewetenschappen* (Zupancic et al, 2016, p. 66). *“Most definitions include one or more of the elements of goal attainment, group or organization, structure and interpersonal relationships.”* (Andersen, 2006, p. 1079). In de academische literatuur wordt *leiderschap* routinematig gedefinieerd als de *eigenschap* van individuen *om zich te onderscheiden* binnen een groep (Hogan & Kaiser, 2005, p. 171). In managementliteratuur worden *leiders* overwegend gedefinieerd als individuen met een *leidinggevende rol, positie of functie* in een *organisatie* (Hogan & Hogan, 2001, p. 40; Hogan & Kaiser, 2005, p. 171). Hogan en Kaiser (2005) versmelten de meest voorkomende academische en professionele definities van *leiderschap* tot *“the ability to build and maintain a group that performs well relative to its competition”* (p. 172). Day & Antonakis (2012) proberen het begrip nog iets meer *veelzijdig* en *“leader centric”* te definiëren:

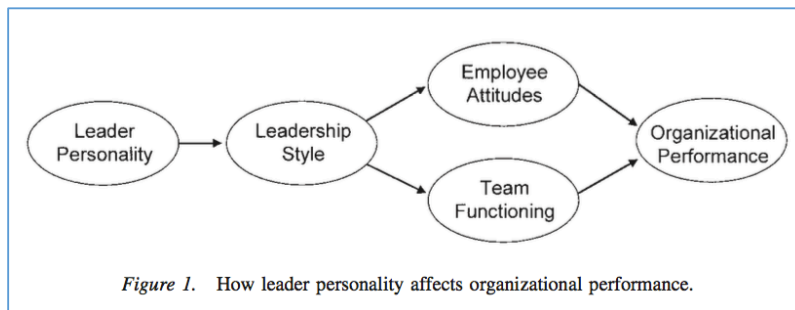
[...] leadership can be defined in terms of (a) an influencing process - and its resultant outcomes - that occurs between a leader and followers and (b) how this influencing process is explained by the leader's dispositional characteristics and behaviors, follower perceptions and attributions of the leader, and the context in which the influencing process occurs. (p. 5).

⁶¹ *Slecht leiderschap* is te wijten aan het hebben van *slechte leiderskwaliteiten*, niet een gebrek van *goede leiderskwaliteiten* (Hogan & Hogan, 2001, p. 41). *Slecht leiderschap* kan leiden tot misdragingen van het personeel en onnodige kosten (Hogan & Hogan, 2001, p. 50).

⁶² Het is nuttig om een onderscheid te maken tussen *leiderschap, macht* en *management* (Day & Antonakis, 2012, p. 5). *“Power refers to the means leaders have to potentially influence others. [...] Management is objectives drivens, resulting in stability grounded in rationality, bureaucratic means, and the fulfillment of contractual obligations (i.e. transactions).”* (Day & Antonakis, 2012, p. 5).

1.2) Leiderschap & persoonlijkheid⁶³

“To understand leadership requires taking the concept of personality seriously; [...] leadership, personality and personality assesment are necessarily related.” (Hogan & Hogan, 2001, p. 40). “Personality affects behavior.” (Andersen, 2006, p. 1084). “Who we are determines how we lead”, de *persoonlijkheid* en *leiderschapsstijl* van *leiders* beïnvloeden de *dynamiek*, *cultuur*, *attitude* en het *prestatievermogen* van een *organisatie*⁶⁴ en van *organisatieleden* (Hogan & Kaiser, 2005, pp. 170-175). Anders verwoord, de wijze waarop organisatieleden de *persoonlijkheid van leidinggevend*⁶⁵ percipiëren, beïnvloed hun algemeen welzijn, welbevinden en functioneren in de organisatie (Hogan & Kaiser, 2005, p. 175).



Afbeelding 6: De *persoonlijkheid* en *leiderschapsstijl* van *leiders* beïnvloeden de *attitude* van organisatieleden en het *prestatievermogen* van de *organisatie* (Hogan & Kaiser, 2005, p. 175).

Om de *persoonlijkheid* van *leiders* te conceptualiseren moet enerzijds gekeken worden naar *generalisaties betreffende de menselijke natuur*⁶⁶ en anderzijds worden ingegaan op *systematische verschillen tussen individuen* (Hogan & Kaiser, 2005, p. 170). *Persoonlijkheid* wordt gedefinieerd door zowel de *identiteit*⁶⁷ als de *reputatie*⁶⁸ van een individu (Hogan & Kaiser, 2005, p. 171).

⁶³ “Personality usually refers to the distinctive patterns of behavior that characterize each individual’s adaptation to situations of his or her life.” (Andersen, 2006, p. 1086). “[...] there is a relationship between personality and leader behavior as between personality and behavior in general [...]” (Andersen, 2006, p. 1089). “Personality traits helps us to explain why a person acts the way he/she does when in a leadership position.” (Andersen, 2006, p. 1086).

⁶⁴ Hogan en Kaiser conceptualiseren het *prestatievermogen van de organisatie* aan de hand van vijf componenten: het *talent* van organisatieleden, de *motivatie* van organisatieleden, het *talent* en de *competenties* van *leidinggevend*, de aanwezigheid van een effectieve en competitieve *bedrijfsstrategie*; en de wijze waarop *leidinggevend* voorbenoemde componenten systematisch monitoren (Hogan & Kaiser, 2005, p. 178).

⁶⁵ Een *effectieve leider* onderscheidt zich van anderen door *duurzame interpersoonlijke relaties* op te bouwen, *status* en *reputatie* binnen een groep te vergaren (Hogan & Kaiser, 2005, p. 171). Organizeleden met een positieve attitude ten aanzien van de persoonlijkheid van *leidinggevend* zijn gemotiveerder, teams in de organisatie functioneren beter en dit leidt bijgevolg tot een hoger *prestatievermogen van de organisatie* (Hogan & Kaiser, 2005, p. 170-175).

⁶⁶ In de meeste leiderschapsstudies wordt aanvaard dat de mens een *groepsdier* is en elke groep een *status-hiërarchie* heeft (Hogan & Kaiser, 2005, p. 170).

⁶⁷ De *persoonlijke identiteit* of *zelfkennis* van een individu is de wijze waarop iemand de eigen persoonlijkheid, waarden en normen, doelstellingen, vaardigheden en prestaties percipieert en evalueert (Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 80).

⁶⁸ De *reputatie* van een leider is de wijze waarop andere individuen de leider percipiëren en evalueren, bijgevolg ook benoemd als *other knowledge* (Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 80). *Reputatie* bestaat uit een “*bright side*” en een “*dark side*”

Persoonlijkheid bestaat met andere woorden uit de *innerlijke* en *uiterlijke perceptie van de persoonlijkheid* (Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 74). Dit betekent dat er een verschil⁶⁹ is tussen het *zelfbeeld* van een leider en de perceptie van de *observant*⁷⁰ (Hogan & Hogan, 2001, p. 40).

1.3) De vaardigheden, competenties en het leertraject⁷¹ van een leider

Wordt iemand *als leider geboren* en zit leiderschap vervat in de *persoonlijkheid* van een individu (Higgs, 2003, p. 274)? Of kunnen mensen *leren* om zich te *ontwikkelen*⁷² en *gedragen als leider* (Higgs, 2003, p. 274)?

Iemand *ontwikkelt* of *ontplooit* zich niet van het ene op het andere moment tot *leider*, *leiderschap* is een *continu ontwikkelingsproces* van een volwassen individu (Day & Antonakis, 2013, p. 7). Daarenboven reageert niet iedereen hetzelfde op een welbepaalde *leerervaring*⁷³, sommige mensen zijn eenvoudiger te *onderwijzen* dan andere (Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 80). Evenwel, wanneer *leiderschap* op *inclusieve* wijze benaderd wordt, kan iedereen zich ontwikkelen om meer *actief* en *effectief* deel te nemen aan het *leiderschapsproces* (Day & Antonakis, 2013, p. 5). Het is bijgevolg aangeraden dat organisaties inzetten op *leiderschapsontwikkeling* bij alle organisatieleden overheen alle organisatieniveaus (Riggio, 2008, p. 385). *“The intention is to empower employees to take*

(Hogan & Kaiser, 2005, p. 171). Deze betreffen respectievelijk de *eerste impressie* van een individu en de *perceptie* van een individu *na een slechte ervaring* (Hogan & Kaiser, 2005, p. 171).

⁶⁹ De wijze waarop *leiders* zichzelf percipieert verschilt van de wijze waarop andere individuen *leiders* percipiëren (Hogan & Hogan, 2001, p. 40).

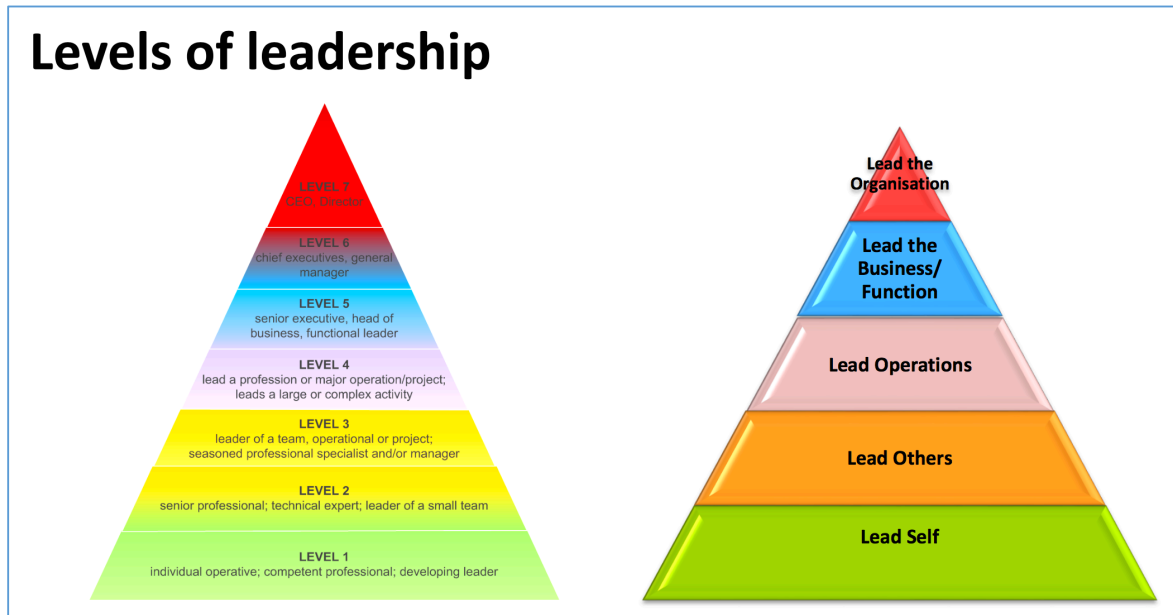
⁷⁰ Hogan & Hogan hebben een inventaris gemaakt waarmee de reactie en attitude van anderen kan worden voorspeld ten aanzien van elf *typische leidersfiguren* met elk *typische karaktereigenschappen* en *persoonlijkheidskenmerken* (2001). De inventaris beoogt het verbeteren van interpersoonlijke relaties in de dagelijkse werkcontext (Hogan & Hogan, 2001, p. 41). De elf typische leiderschapspersoonlijkheden zijn: de *prikkelbare* leider, de *twistzieke* leider, de *voorzichtige* leider, de *afstandelijke* leider, de *gemoedelijke* leider, de *arrogante* leider, de *ondeugende* leider, de *kleurrijke* leider, de *verbeeldingsrijke* leider, de *vlijtige* leider; en de *plichtsgetrouwe* leider (Hogan & Hogan, 2001, pp. 44-50). Wanneer deze leiderschapspersoonlijkheden onder druk staan of een periode van verandering doorgaan, zal elk leiderstype terugvallen op een van de volgende drie gedragingen: *dramatiseren*, *pronken* of *zichzelf aanpassen aan de situatie* (Hogan & Hogan, 2001, p. 50).

⁷¹ De onderzoeker van deze thesisstudie sluit zich aan bij de volgende opvatting: De psychologische behoefte en *“epistemologische honger”* naar kennis drijft iemand om te *leren* (Hogan & Warrenfeltz, 2003, pp. 76-77). *Educatie* is het eindproduct van *leren*, een *geëduceerd* persoon is iemand die *veel* maar daarenboven ook *“de juiste dingen”* heeft geleerd (Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 76). *Leren* kan bovendien ook worden omschreven als een *veranderend gedrag* ten gevolge van een bepaalde *ervaring* (Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 76).

⁷² De onderzoeker van deze masterstudie sluit zich aan bij de idee dat *leiders zich ontwikkelen* via een *proces* dat heden nog niet ten volle wordt begrepen, het *leertraject* van een *leider* wordt bijgevolg omschreven als een *smeltkroes* aan *persoonlijke en professionele ervaringen* die de *zelfstandige ontwikkeling* van het individu beïnvloeden (Bennis, 2007, p. 5).

⁷³ De karakteristieken die het *onderwijs* van leidinggevendens bemoeilijken zijn individuele verschillen in *zelfcontrole*, *zelfvertrouwen*, *perceptie-* en *anticipatievermogen* en *rationeel vermogen* (Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 81). Desalniettemin kan elke leider *leren* om de eigen vaardigheden en prestaties te verbeteren, deze leeroefening moet starten met een reflectie op en evaluatie van de eigen *leiderschapscompetenties* binnen elk van de vier domeinen in het leermodel van Hogan en Warrenfeltz (2003, pp. 82-83). Daarenboven moeten leiders trachten om de *persoonlijke identiteit* in overeenstemming te brengen met de *reputatie*, dit resulteert immers in meer *zelfbesef* (Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 81-83).

ownership of their jobs and to participate more fully in the shared leadership and decision making in the company.” (Riggio, 2008, p. 385).



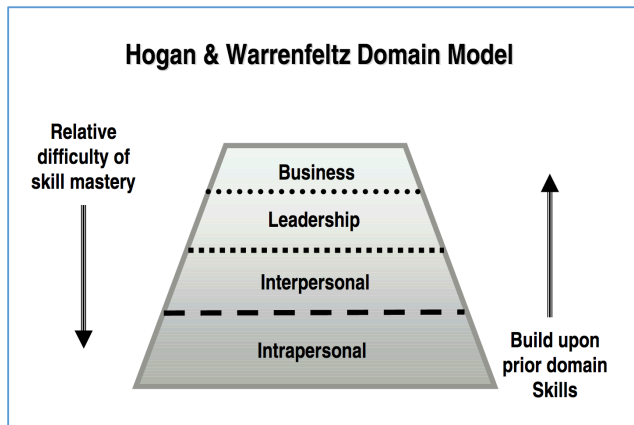
Afbeelding 7: De verschillende *leiderschapsniveaus* van alle individuen overheen alle *organisatieniveaus* (Bowles, 2016a, p. 31).

Het is geruststellend dat de meeste *leiders* en organisaties ervan overtuigd zijn dat zowel middelen als tijd investeren in *leiderschapontwikkeling* loont (Riggio, 2008, p. 384). Immers, “*It is quite likely that the success of organizations will depend on their ability to nurture and develop leadership capacity for success in the new millennium.*” (Riggio, 2008, p. 390). Desalniettemin, vooraleer een *leiderschapontwikkelingsprogramma* te implementeren, moet de organisatie de “*bereidheid*” en *motivatie* van de *leidinggevende* om te *leren* evalueren (Riggio, 2008, p. 384). De *leerattitude* van *leiders* is te vergelijken met de *leerattitude* van *studenten*:

The analogy of viewing leaders as students of leadership seems to work (at least for me). The better students realize that learning is a continual and lifelong process, and although they take pride in what they know, they are aware of and humbled by all that is still to be learned. (Riggio, 2008, p. 387).

De organisatie moet daarenboven afwegen of een *leiderschapontwikkelingsprogramma* nodig is dat inzoomt op “*universele*” *leiderschapsvaardigheden*, een “*one-size-fits-all approach*”, dan wel een *aanpak-op-maat* die voortbouwt op de *vaardigheden* en *competenties* van de *leidinggevende(n)* van de organisatie zelf (Riggio, 2008, p. 385).

Hogan en Warrenfeltz (2003) ontwikkelden een *leermodel voor leidinggevend* waarin de vaardigheden en competenties die managers moeten verwerven hiërarchisch worden gebundeld in vier domeinen: *intrapersoonlijke*⁷⁴ *vaardigheden*, *interpersoonlijke*⁷⁵ *vaardigheden*, *leiderschapsvaardigheden*⁷⁶ en *ondernemingsvaardigheden*⁷⁷. *Intra- en interpersoonlijke vaardigheden* zijn moeilijker om aan te leren dan *leiderschapsvaardigheden* en *ondernemingsvaardigheden* (Hogan & Warrenfeltz, 2003; Kaplan Devries, 2002).



Afbeelding 8: Het Domain leermodel van Hogan & Warrenfeltz (Kaplan Devries, 2002, p. 1).

2. Leiderschapsstudies

Leiderschap is een levende en sterk evoluerende onderzoekdiscipline (Day & Antonakis, 2013, p. 13). In goede en slechte tijden, de studie van *leiderschap* is altijd relevant en waardevol, er is heden zelfs meer aandacht voor het onderwerp dan ooit tevoren (Bennis, 2007, p. 2). *Leiderschap* is een van de meest onderzochte onderzoeksonderwerpen in de psychologie, menswetenschappen en sociale wetenschappen, evenwel het is een onderwerp waar nog steeds veel onduidelijkheid⁷⁸ rond bestaat (Day & Antonakis, 2012, p. 4; Hogan & Kaiser, 2005, p. 169).

⁷⁴ *Intrapersoonlijke vaardigheden* bestaan uit drie componenten: *zelfcontrole*, *zelfvertrouwen* en *attitude ten aanzien van autoriteit* (Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 78).

⁷⁵ *Interpersoonlijke vaardigheden* bestaan uit vier componenten: het *vermogen om zich te verplaatsen in de wereld van een ander*, de vaardigheid om de verwachtingen van anderen correct te *anticiperen*, het vermogen om *informatie* omtrent de verwachtingen van anderen te *incorporeren in het eigen gedrag*, de zelfcontrole om *gefocus* te blijven op de verwachtingen van de ander (Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 79).

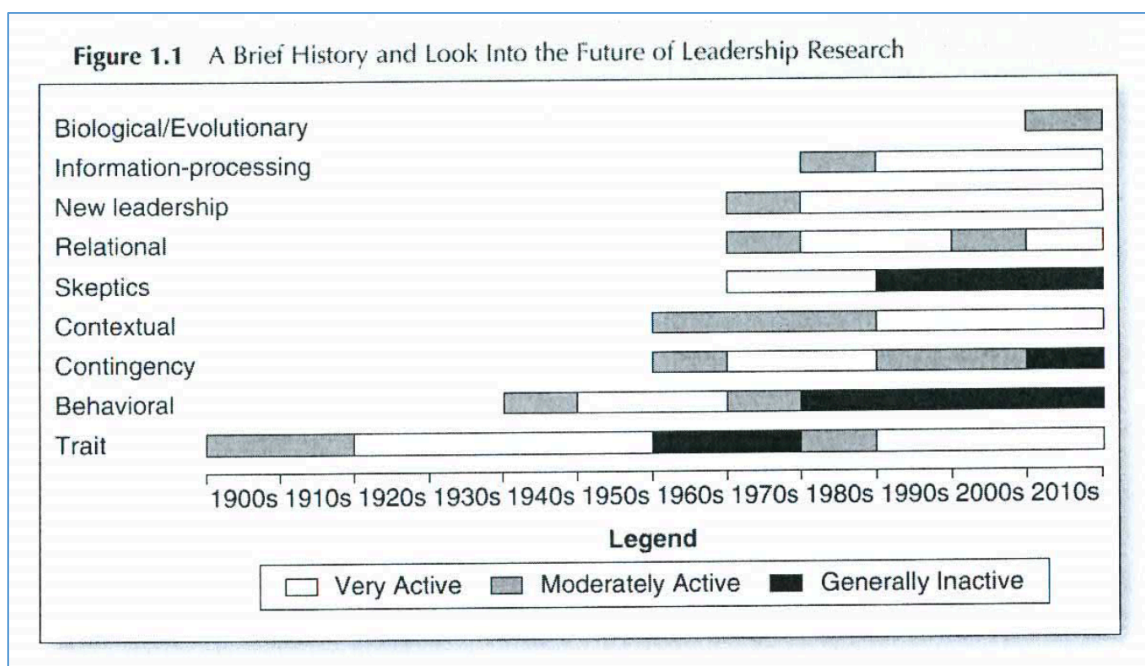
⁷⁶ *Leiderschapsvaardigheden* vallen te beschrijven onder vijf componenten: in staat zijn om talent te herkennen en te werven, in staat zijn om talentvolle organisatiemedewerkers te behouden na de wervingsprocedure, een team kunnen motiveren, een visie kunnen ontwikkelen, communiceren en promoten binnen de organisatie; en tenslotte een gezonde dosis doorzettingsvermogen (Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 79).

⁷⁷ *Ondernemingsvaardigheden* omvatten de *dagelijkse aspecten van het managementleven* zoals communicatie, organisatie, planning, budgetcontrole, etc. (Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 83).

⁷⁸ Doorheen de geschiedenis hebben een handvol *charismatische* en *heroïsche leiders* het leven van miljoenen mensen veranderd (Bennis, 2007, pp. 2-3). Desalniettemin is heden niet met zekerheid te stellen dat bepaalde *kenmerken* al dan niet definiërend zijn voor *leiderschap*, noch kan de overdraagbaarheid van een *individuele leiderschapsstijl* naar welbepaalde

Aan elke onderzoeker van het onderwerp wordt aangeraden om zich enigszins in de geschiedenis van leiderschapsstudies te verdiepen, in het bijzonder wanneer de onderzoeker de *natuur van leiderschap* in diepte wilt begrijpen en een meer *pragmatische benadering* van leiderschap beoogt (Day & Antonakis, 2012, p. 3; Higgs, 2003, p. 274). In de volgende paragrafen zal daarom op samenvattende wijze worden teruggeblikt op de “*long line*”⁷⁹ (Higgs, 2003, p. 274) aan paradigma’s, trends, onderzoeksthema’s en inzichten van leiderschapsstudies.

2.1) Leiderschapsstudies in de 20^{ste} eeuw



Afbeelding 9: Er bestaan negen grote denkscholen omtrent *leiderschap*: de *Trait School of Leadership*, *Behavioral School of Leadership*, *Contingency School of Leadership*, *Contextual School of Leadership*, *Relational School of Leadership*, *Skeptics-of-Leadership School*, *Information-Processing School of Leadership*, *The New Leadership School (Neo-Charismatic/Transformational/Visionary Leadership School)*, *Biological and Evolutionary Perspectives on Leadership* (Day & Antonakis, 2012, pp. 8-12).

situatie of context worden gegarandeerd (Bennis, 2007, p. 3). Alhoewel er reeds een fundamenteel begrip over leiderschap werd ontwikkeld, er is heden nog bijkomend onderzoek vereist naar de leiderschapsethiek, de contextuele afhankelijkheid van leiderschap en problematieken rond leiderschap en diversiteit (Day & Antonakis, 2012, p. 12).

⁷⁹ Mensen zijn reeds eeuwen geobsedeerd door *leiderschap* (Higgs, 2003, p. 273). Doch ontwikkelde het *denken omtrent leiderschap* allesbehalve lineair, (Higgs, 2003, p. 275). Tijdens de voorbije honderd jaar gebeurden verscheidene paradigmaverschuivingen in leiderschapsstudies, theorieën en modellen (Day & Antonakis, 2012, p. 3). Bijgevolg beklemtoonden leiderschapsstudies doorheen de jaren verschillende dimensies en aspecten van leiderschap (Day & Antonakis, 2012). Desalniettemin, de leiderschapsmodellen die in de vroege jaren van leiderschapsstudies werden ontwikkeld bieden vandaag nog steeds relevante *onderzoekslenzen* om het onderwerp te benaderen (Higgs, 2003, p. 275). Zo is er heden bijvoorbeeld een vernieuwde aandacht voor de leiderschapsmodellen die inzoomen op de *persoonlijkheid* en *persoonlijke kenmerken* van leiders, alsook voor de studie van *leiderschapsgedragingen* (Andersen, 2006, p. 1078; Day & Antonakis, 2012, p. 4; 2013, p. 3).

De wetenschappelijke studie van *leiderschap* vatte aan in de 20^{ste} eeuw ten gevolge van de interesse⁸⁰ in *grootse* en *exceptionele leidersfiguren* (Day & Antonakis, 2012, p. 7). Leiderschapstheorieën in de eerste helft van de 20^{ste} eeuw worden benoemd als *Trait theories of leadership* (Johns & Moser, 2001, pp. 115-116; Higgs, 2003, p. 275). In deze *vroegmoderne leiderschapstheorieën* heerste de notie dat *leiders* bepaalde *karakteristieken* meer bezitten dan *niet-leiders* (Day & Antonakis, 2012, p. 7; Johns & Moser, 2001, pp. 115-116; Higgs, 2003, p. 275). Dit leiderschaosparadigma was bijgevolg een zoektocht naar *individuele karakteristieken* van *leiders*, in het bijzonder *karakteristieken* van *effectief leiderschap* en *persoonlijkheidskenmerken* van *effectieve*⁸¹ *leiders* (Day & Antonakis, 2012, p. 7; Johns & Moser, 2001, pp. 115-116; Higgs, 2003, p. 273).

Het werd echter nooit empirisch bewezen dat er bepaalde *gemeenschappelijke leiderschapspersoonlijkheidskenmerken* bestaan, noch kan het *potentieel van leiderschap* worden voorspeld uitsluitend aan de hand van *persoonlijke karakteristieken* (Johns & Moser, 2001, pp. 121). Het enige wat *leiders* met zekerheid gemeen hebben, zijn *individuen die leiders vrijwillig volgen* (Bennis, 2007, p. 3).

Rond het midden van de 20^{ste} eeuw ontstond een hele nieuwe denkwijze over *leiderschap*, een *behavioristische benadering* van *leiderschap* en *leiderschapsstijlen* (Bennis, 2007, p. 4; Day & Antonakis, 2012, p. 8). De focus⁸² van leiderschapsstudies verschoof van *individuele leiderschapskarakteristieken* naar *volgers, groepen* en *systemen* (Bennis, 2007, p. 4). Tijdens de jaren 1960 en 1970 werd geprobeerd om verschillende *leiderschapsstijlen* te identificeren teneinde indicatoren te vinden voor de *individuele effectiviteit*⁸³ van een *leidersfiguur* (Johns & Moser, 2001, p. 121).

Evenwel, “*there was no consistent evidence of a universally preferred leadership style across tasks or situations*” (Day & Antonakis, 2012, p. 8), er werd aangetoond dat de *leiderschapsstijl* die wordt *gepercipieerd als het meest effectief* vaak diegene is die voldoet aan de verwachtingen van de individuen die geleid moeten worden (Johns & Moser, 2001, p. 121). *Leiderschap* werd vervolgens gelinkt aan de *prestaties* en *functies* van *groepen* en *groepsleden* binnen organisaties, *groepsdynamiek* werd het volgende centrale onderzoeksthema⁸⁴ in leiderschapsstudies (Johns & Moser, 2001, p. 121).

⁸⁰ “*Leadership researchers’ first challenge historically was to answer the question of why some become leaders and others not.*” (Andersen, 2006, p. 1080).

⁸¹ *Effectief leiderschap* is volgens dit paradigma een kwestie van *selectie* (Higgs, 2003, p. 275).

⁸² Er was minder aandacht voor kenmerken van *charismatische leiders* en meer aandacht voor invloed van *politieke, intellectuele* en *verschrikkelijk slechte leiders* op de maatschappij bv. Hitler (Bennis, 2007, p. 4).

⁸³ Bijvoorbeeld het verhogen van productiviteit of moraal binnen een organisatie (Johns & Moser, 2001, p. 121).

⁸⁴ Dit heeft een grote invloed gehad op huidige leiderschapstheorieën (Johns & Moser, 2001, p. 121).

Sinds de jaren 1970 en 1980 is er sprake van een *situationele benadering* van leiderschap, er is meer aandacht voor de *context* waarin *leiderschapshandelingen* gebeuren (Johns & Moser, 2001, pp. 116-121; Higgs, 2003, p. 275). Dit leiderschapsparadigma focust op de ontwikkeling van *leiderschapsgedragingen* en *–vaardigheden* (Higgs, 2003, p. 275). “*Leadership is a dynamic process, varying from situation to situation with changes in leaders, followers, and situations.*” (Johns & Moser, 2001, p. 116). Leiderschap moet bijgevolg *adaptief* zijn, er bestaat niet één “*beste*” vorm van *leiderschap*, *leiders* moeten zoeken naar de meest *effectieve vorm*⁸⁵ van *leiderschap* voor een welbepaalde *situatie* (Johns & Moser, 2001, p. 118).

Eind jaren 1980, gedurende de jaren 1990 en rond de eeuwwisseling was er tenslotte een sterke interesse naar de wijze waarop mensen leiderschap *legitimeren* aan de hand van *prototypische* verwachtingen van *volgers* betreffende de *persoonlijkheidskenmerken* van *leiders* (Day & Antonakis, 2012, pp. 10-11). Daarenboven was er tijdens die periode een heropleving van de interesse naar *charismatisch, transformatieel* en *visionair leiderschap* (Day & Antonakis, 2012, p. 11; Higgs, 2003, p. 275). De leiderschapstheorieën die toen werden ontwikkeld worden benoemd als *Nieuw Leiderschap* (Day & Antonakis, 2012, p. 11).

2.2) Nieuw Normaal: Nieuw leiderschap

De meest recente leiderschapstheorieën staan in het teken van de *sociologie van de organisatie*, de *levensstijl* van een *leider*, de *sociale bijdrage van leiderschap* en *transformatieel leiderschap* (Johns & Moser, 2001, pp. 121-122). Deze theorieën benaderen *leiderschap* vanuit macroperspectief en erkennen de inherente verandering, complexiteit en toenemende onderlinge verbondenheid in de wereld (Johns & Moser, 2001, p. 122).

In tegenstelling tot traditionele leiderschapsbenaderingen is heden bijgevolg meer aandacht voor *culturele* en *symbolische leiders*⁸⁶ (Johns & Moser, 2001, p. 120). Ten tweede wordt in hedendaagse leiderschapsstudies steeds vaker een *kwantitatieve* in plaats van een *kwantitatieve aanpak* gebruikt om *leiderschap* te benaderen, bijgevolg is het belang van *leiderschapskarakteristieken*, de *levensstijl* van een leider en *degelijke managementvaardigheden* opnieuw gestegen (Johns & Moser, 2001, p. 120). Ten derde is *leiderschap* heden steeds meer afhankelijk van *sociale verwachtingen*, bijgevolg is de

⁸⁵ “*In short, Situational Leadership Theory focusses on appropriateness of leadership styles according to the task-relevant maturity of followers.*” (Johns & Moser, 2001, p. 120).

⁸⁶ Deze personen leiden de organisatie vanuit sociologisch oogpunt, deze *leiders* belichamen de organisatiecultuur en fungeren als *symbolische woordvoerder* van de organisatie (Johns & Moser, 2001, p. 120).

interesse in *de bijdrage van leiderschap aan de maatschappij*⁸⁷ aanzienlijk gestegen (Johns & Moser, 2001, p. 120).

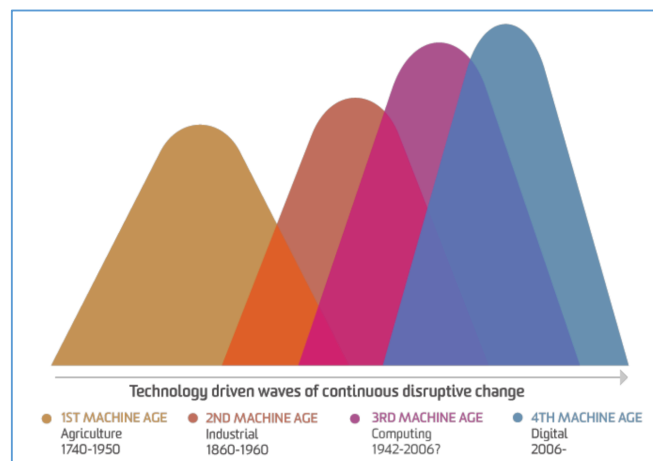
Tenslotte is *transformationeel leiderschap* niet meer weg te slaan uit recente leiderschapstheorieën (Johns & Moser, 2001, p. 121). “*Central to transformational leadership are change and adaptability*”, een *transformationeel leider*⁸⁸ ondersteunt en helpt anderen tijdens een *periode van verandering* (Johns & Moser, 2001, pp. 121-122). “*In essence, it is the kind of leadership needed to manage uncertainty. Transformational leaders persuade others to endure changes and show them how to adapt to these changes.*” (Johns & Moser, 2001, p. 121).

3. Leiderschap in het digitale tijdperk

“*Different epochs produce different kinds of leadership – with different patterns of hierarchical authority, different skill sets and attitudes, and different institutional incentives*” (Wilson, 2004, p. 1).

Er is heden een *overgang* van een *industriële maatschappij* naar een *postindustriële en digitale maatschappij* (Wilson, 2004, p. 1). Technologie doordringt vrijwel elk aspect en elke dimensie van de activiteiten van moderne organisaties, deze transformatie beïnvloedt de *processen* en *patronen* van *leiderschap* (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, Welch, 2013, p. 4; Valentine & Steward, 2015, p. 4513; Wilson, 2004, p. 1). De context⁸⁹ van *leiderschap* wordt gedomineerd door digitale innovaties, *leiden* is heden bijgevolg moeilijker dan ooit (Bolden & O’Regan, 2016, p. 3).

Afbeelding 10: *Leiderschap* situeert zich heden in de overgang van het *industriële tijdperk* (2^{de} Industriële Revolutie) naar het *postindustriële tijdperk* (Vierde Industriële Revolutie of *Digitale Disruptie*) (Bowels, 2016b, p. 12).

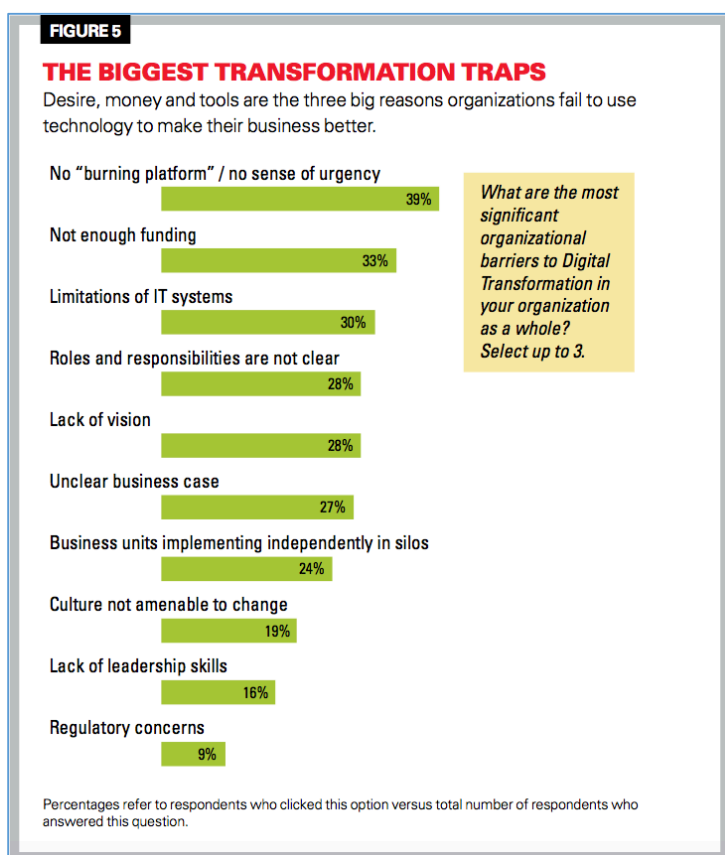


⁸⁷ Er wordt heden van *leiders* bijvoorbeeld verwacht om verregaand rekening te houden met de impact van de organisatieactiviteiten op het milieu (Johns & Moser, 2001, p. 121).

⁸⁸ In *transformationeel leiderschap* wordt *veerkrachtigheid* of *aanpassingsvermogen* aanzien als de meest belangrijke *leiderschapskwaliteit* (Bersin, 2007, p. 4).

⁸⁹ Daarenboven bestaat *leiderschap* vandaag in een context van globalisatie en instant-communicatie (Bersin, 2007, p. 5). Media, communicatie- en informatietechnologie hebben een enorme invloed gehad op de wijze waarop *leiders* interageren met hun *volgers*, vrijwel alle communicatie van *publieke leidersfiguren* wordt heden gefilterd door de media (Bennis, 2007, p. 4).

De wijze waarop organisaties met de impact van digitalisering omgaan, bepaalt hun *competitiviteit* in de toekomst (Bankewitz, Åberg, & Teuchert, 2016, p. 58). *De Raad van Bestuur*⁹⁰, het *topmanagement* en alle andere *leidinggevenden* van een organisatie spelen een *sleutelfunctie*⁹¹ in de gewenning van een organisatie aan een steeds meer veranderende, strategische en digitale context (Abbatiello, Knight, Philpot, & Roy, 2017, p. 80; Bankewitz et al, 2016, p. 58). *Leiders* in het digitale tijdperk dragen de *verantwoordelijk*⁹² om de organisatie te *ondersteunen* tijdens een periode van verandering en hebben bijgevolg de *functie* om de organisatie op succesvolle wijze doorheen de digitale transformatie te loodsen (Fitzgerald et al, 2013, p. 4; Higgs, 2003, p. 274; Van Wart, Roman, Wang, & Liu, 2016, p. 1).



Afbeelding 11: De grootste belemmeringen voor het succes van digitale transformatie in organisaties (Fitzgerald et al, 2013, p. 7).

⁹⁰ "Boards may be the organizational unit having the greatest potential impact on organizational performance and behavior." (Bankewitz et al, 2016, p. 59).

⁹¹ "Leadership is critical in making the transformation from an organization "doing" digital things to one that is "becoming" digital. (Abbatiello, Knight, Philpot, & Roy, 2017, p. 80).

⁹² Organisaties hebben in de 21^{ste} eeuw bijgevolg te maken met een aantal problematieken die een grote impact hebben op de *verwachtingen* ten aanzien van *leidinggevenden* (Higgs, 2003, pp. 273-274). *Leidinggevenden* in het digitale tijdperk die geen *noodzaak voelen* om te *digitaliseren* en geen *digitale agenda* noch *toekomstvisie* hebben, zijn het grootste gevaar voor het succes van de digitale transformatie in een organisatie (Fitzgerald et al, 2013, p. 7). "Digital transformation starts with a vision from top leadership." (Fitzgerald et al, 2013, p. 7).

De bedrijfswereld moet omgaan met steeds snellere technologische, maatschappelijke en economische veranderingen (Bankewitz et al, 2016, pp. 60-62; Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 74). *Leidinggevend*en moeten zichzelf constant *aanpassen*⁹³ aan en *bijscholen* over deze veranderingen, trends en innovaties om te *voorkomen*⁹⁴ dat de *organisatie teloorgaat* in de *digitale disruptie* (Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 74). In de nabije toekomst zal elke organisatie in de maatschappij enigszins in contact komen met digitalisering, daarom moet elke organisatie zich heden verregaand *voorbereiden* op een *nieuwe omgeving*⁹⁵ (Bankewitz et al, 2016, p. 60).

3.1) Van leiderschap in disruptie naar leiderschap (her-)uitvinden

Er geldt een *nieuwe realiteit* in het digitale tijdperk: er is een steeds *snellere* en meer *transparante stroom aan informatie*, verschillende *stakeholdergroepen* verkrijgen meer *beslissingsmacht* in organisaties, het grote maatschappelijke *publiek* wordt steeds *kritischer*, tenslotte bestaat een *permanente onzekerheid* over de toekomst (Bidmon, 2015, pp. 4-6). Derhalve zijn er enkele *drastische implicaties* voor *leiders*: er is minder *privacy* en meer druk om *constant beschikbaar* te zijn, er is een *verhoogde werkdruk* en een *verlies aan werkautonomie*, bovendien is het *steeds moeilijker om anderen te begeleiden* doorheen de complexiteit van het digitale tijdperk (Bidmon, 2015, pp. 6-9).

De digitale disruptie heeft een ongekende impact op de *aard en praktijk van leiderschap*, de *context van leiderschap* verandert snel en grondig, *leidinggevend*en en organisaties moeten bijgevolg hun relatie met de maatschappij heroverwegen (Bolden & O'Regan, 2016, pp. 1-2). De digitalisering van de samenleving biedt grote mogelijkheden voor *leiders*, evenwel bedreigt digitalisering enkele gevestigde tradities en praktijken van *leiderschap* (Bolden & O'Regan, 2016, p. 3). De gevolgen van de huidige technologische disruptie zijn vergelijkbaar met de impact op de maatschappij na de introductie van boekdrukkunst in de 15^{de} en 16^{de} eeuw (Bolden & O'Regan, 2016, pp. 2-5). Het lijkt immers alsof alle beproefde *leiderschapsregels*⁹⁶ heden worden herschreven (Abbatiello et al, 2017, p. 89; Bolden & O'Regan, 2016, p. 6).

⁹³ "Leaders need to be ready to embrace the changes that are coming and implement the business process and organisational changes that will be required to allow the full impact of the technology innovation." (Bolden & O'Regan, 2016, p. 5).

⁹⁴ The world is going through a kind of digital transformation as everything [...] becomes connected. The connected world creates a digital imperative for companies. They must succeed in creating transformation through technology, or they'll face destruction at the hands of their competitors that do. (Fitzgerald et al, 2016, p. 4).

⁹⁵ Het is bijgevolg niet verwonderlijk dat het belang *dynamische vaardigheden* pijlsnel stijgt - zelfs cruciaal wordt om te kunnen overleven - in een *digitale wereld* (Bankewitz et al, 2016, p. 60).

⁹⁶ *Leiderschap in het digitale tijdperk* vereist nieuwe *attituden*, nieuwe *vaardigheden* en nieuwe soorten *kennis* (Wilson, 2004, p. 1). "The digital age requires a marked change in how leaders think." (Korkhonen, 2015, p. 59). Leaders of today's digital organizations must deeply sense fundamental changes in technology, industry structure, marketplace, and society; boldly seize opportunities to create new value for existing and new markets; and simultaneously reconfigure the

Figure 3. Leadership: Old rules vs. new rules

Old rules	New rules
Leaders are identified and assessed based on experience, tenure, and business performance	Leaders are assessed early in their careers for agility, creativity, and ability to lead and connect teams
Leaders must “pay their dues” to work their way up the leadership pipeline	Leaders are identified early and given early, outsized responsibility to test and develop their leadership skills
Leaders are expected to know what to do and bring judgment and experience to new business challenges	Leaders are expected to innovate, collaborate, and use client teams, crowdsourcing, and hackathons to find new solutions
Leadership development focuses on assessments, training, coaching, and 360-degree development programs	Leadership development focuses on culture, context, knowledge-sharing, risk-taking, and exposure to others
Leaders are assessed and developed based on behavior and style	Leaders are assessed and developed based on thinking patterns and problem-solving ability
Leaders are developed through training and professional development programs	Leaders are developed through simulation, problem solving, and real-world projects
Diversity of leadership is considered a goal and important benchmark to measure	Leaders are assessed and trained to understand unconscious bias, inclusion, and diversity in their role
Leadership is considered a difficult role and one that is sacrosanct in the organization	Leadership is considered a role that all play; everyone has opportunities to become a leader
Leaders lead organizations and functions	Leaders lead teams, projects, and networks of teams

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Afbeelding 12: De regels van leiderschap in het industriële tijdperk versus de regels van leiderschap in het digitale tijdperk (Abbatiello et al, 2017, p. 89).

Leiders in het digitale tijdperk moeten navigeren tussen *paradox* en *contradictie*⁹⁷ om de *competitiviteit* van de organisatie te *verzekeren*, om te *interageren met organisatieleden* en om de *eigen rol als leider* te vormen (Bidmon, 2015, pp. 10-11). *Leidinggevend*en moeten deze periode van transformatie met beide handen aangrijpen en hun attitude en praktijken *doelgericht* aanpassen de *behoeften*⁹⁸ van de digitale maatschappij (Bolden & O’Regan, 2016, p. 7).

organization’s assets to match its current and future capabilities with the continually shifting strategic context. (Korkhonen, 2015, p. 60).

⁹⁷ De afwegingen die leiders heden moeten maken betreffen onder meer: de keuze tussen *innovatie* in een organisatie versus het *behouden van de kernactiviteiten* van een organisatie; een *dynamische* versus een *veilige bedrijfscultuur*; als leider een *generalist* versus *expert* zijn; *beslissen op rationele* versus *intuïtieve basis*; *pragmatisch* handelen versus *handelen op basis van de eigen overtuigingen* (Bidmon, 2015, pp. 11-16).

⁹⁸ *Leiders in het digitale tijdperk* moeten eerst en vooral inzetten op vertrouwen, *leiders* moeten het belang van alle *stakeholders* van een organisatie te *erkennen* en belangrijke *informatie* op *transparante* wijze aan deze personen beschikbaar te stellen (Bolden & O’Regan, 2016, p. 7). *Leiders* moeten in staat zijn om een *competitieve strategie* te ontwikkelen en *verandering* in de organisatie te bewerkstelligen (Bolden & O’Regan, 2016, p. 9-10). *Leiders* moeten een duidelijke *toekomstvisie* hebben en de *impact van digitalisering* op de organisatie begrijpen (Bolden & O’Regan, 2016, p. 9-11). Het is bijgevolg vereist dat *leiders in het digitale tijdperk* digitaal vaardig zijn, systematisch denken, zelfvertrouwen en zelfkennis hebben, invloedrijk zijn, een luisterend oor hebben en een veelzijdig maatschappelijk inzicht bezitten (Bolden & O’Regan, 2016, p. 11).

3.2) Leiderschapsstudies in de 21^{ste} eeuw

Leiderschapstheorieën van de voorbije eeuw bleken *effectief*⁹⁹ voor economieën die gebaseerd zijn op *fysieke productie*, deze theorieën zijn echter niet geschikt voor een *complexe digitale kenniseconomie* (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007, p. 298). Er is behoefte aan een nieuwe leiderschapsmodellen om zowel *leidinggevend* als organisaties doorheen de complexiteit en uitdagingen van de 21^{ste} eeuw te leiden (Higgs, 2003, p. 273). Met andere woorden, “[...] *leadership grounded not in bureaucracy, but in complexity.*” (Uhl-Bien et al, 2007, p. 302).

Bowles (2016) schetst de *verschillen* tussen *leiders in het industriële tijdperk* en *leiders in het digitale tijdperk*:

Industrial Age Leaders

- Seek stability and standardisation
- Focus on operational level continuous improvement (process and efficiency)
- Long term lifecycles for products and services
- Focus on operational performance and control
- Human value lies in doing a job well (competence)
- Create predictable systems
- Develop skills over intelligence
- Reward performance
- Talent = Performance + Competence
- Focus on proximity to competitors
- Competitive advantage lies in market share

Afbeelding 13: Doelstellingen, focus, context, karakteristieken, attitude, vaardigheden en competenties van *leiders in het industriële tijdperk* (Bowles, 2016b, p. 13).

Digital Age Leaders

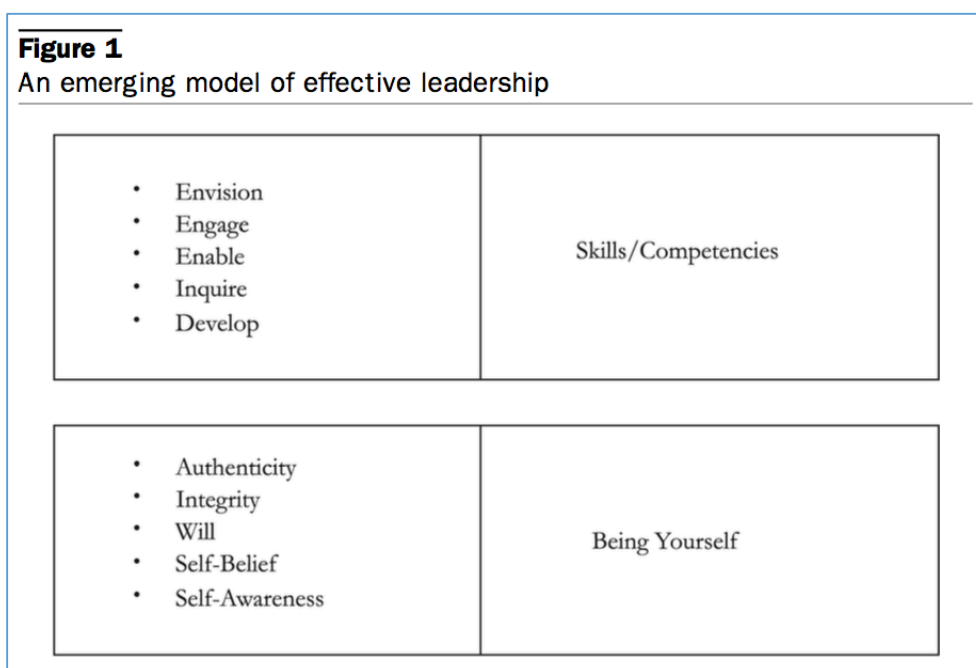
- Strategic agility
- End-to-end view on continuous innovation and change (systems focus)
- Short product and service lifecycles
- Focus on growing capability through people, culture and systems
- Courageous and resilient
- Develop intellectual horsepower
- Reward collaboration and responsiveness
- Talent = Current and Future Capability
- Proximity to potential: the gap between where we are and where we need to be
- Competitive advantage lies in seizing opportunities and enabling relationships with partners/ customer/ market

Afbeelding 14: Doelstellingen, focus, context, karakteristieken, attitude, vaardigheden en competenties van *leiders in het digitale tijdperk* (Bowles, 2016b, p. 14).

⁹⁹ “Much of leadership theory is developed around the idea that goals are rationally conceived and that managerial practices should be structured to achieve those goals.” (Uhl-Bien et al, 2007, p. 301). *Effectiviteit* wordt in de toekomst echter niet langer bepaald op basis van het *succes van organisaties* in termen van *prestatievermogen*, maar op basis van de *impact van organisatieleiders op volgers* en het vermogen van die *leiders* om *talent in de organisatie* te ontwikkelen (Higgs, 2003, pp. 273-276).

3.2.1) Emerging Theory

Een eerste nieuwe denkschool over *leiderschap* die heel recent is ontstaan, betreft: “*emerging theory*” (Higgs, 2003, p. 277). Dit paradigma focust zowel op *leiderschapsgedragingen* als op de *relatie* tussen een *leider* en *volgers*, bijgevolg wordt leiderschap benadert als een *combinatie* van *persoonlijke leiderschapskenmerken* en het *competentieprofiel* van een leider (Higgs, 2003, p. 277). Higgs (2003) ontwikkelde een leiderschapsmodel¹⁰⁰ waarin zowel de *persoonlijkheidskenmerken*¹⁰¹ van leiders als *leiderschapsgedragingen*¹⁰² worden gecombineerd (p. 273). Dit model is een poging om het paradigma in leiderschapsstudies dat inzoomt op *leiderschapspersoonlijkheidskenmerken* te verzoenen met het paradigma dat focust op *leiderschapsgedragingen* (Higgs, 2003, p. 274).



Afbeelding 15: Higgs ontwikkelde in 2003 een nieuw leiderschapsmodel voor *effectief leiderschap*, met dit model kunnen organisaties de benodigde *persoonlijkheidskenmerken* van een leider *selecteren* en relevante *leiderschapsgedragingen* voor het digitale tijdperk *ontwikkelen* (Higgs, 2003, p. 278).

¹⁰⁰ Het voordeel van dit model is dat organisaties bij de werving en evaluatie van het *topmanagement* kunnen inzetten op zowel de *selectie* van benodigde *leiderschapspersoonlijkheidskenmerken* als de *ontwikkeling* van nuttige *leiderschapsgedragingen* (Higgs, 2003, pp. 274-276). Evenwel, de leiderschapsvaardigheden en competenties in het model van Higgs kunnen niet worden aangeleerd via “*traditionele*” *leerinterventies* (Higgs, 2003, p. 281).

¹⁰¹ De *persoonlijkheidskenmerken* die heden van *leiders* worden verwacht, betreffen: *authenticiteit*, *integriteit*, *doorzettingsvermogen*, *zelfvertrouwen* en *zelfbesef* (Higgs, 2003, p. 278). Een leider in het digitale tijdperk moet met andere woorden *emotioneel intelligent* zijn, ten aller tijde *zichzelf blijven*, *zelfkennis* hebben en beschikken over een gezonde combinatie aan *interpersoonlijke* en *intrapersoonlijke vaardigheden* (Higgs, 2003, pp. 278-280).

¹⁰² De *vaardigheden* en *competenties* die leiders in de 21^{ste} eeuw volgens Higgs moeten *ontwikkelen*, zijn: een doel kunnen *visualiseren*, mensen kunnen *motiveren*, *rekruteren* en *activeren* om dit doel te verwezenlijken, in staat zijn om een *open dialoog* te onderhouden met organisatieleden en stakeholders van de organisatie, andere mensen kunnen aanzetten om vaardigheden en competenties te *ontwikkelen* (2003, p. 278).

3.2.2) Complexity Leadership Theory

Een tweede nieuw paradigma ten aanzien van *leiderschap in het digitale tijdperk* betreft: *Complexity Leadership Theory* (Uhl-Bien et al, 2007). Deze denkschool benadrukt de *complexiteit* van de *context* waarin *leiderschap* heden plaatsvindt en focust daarom op het verkennen en identificeren van *effectieve strategieën*¹⁰³ om *creativiteit*, *leerattitude* en *aanpassingsvermogen* in de organisatie te bewerkstelligen (Uhl-Bien et al, 2007, p. 299). *Complex leiderschap* ontstaat wanneer zowel individuen als organisaties en systemen zich moeten *aanpassen* aan een sterk *veranderende* en steeds meer complexe *context* (Uhl-Bien et al, 2007, p. 300). Dit paradigma is een theoretisch model waarmee de beperkingen van *industriële leiderschapsmodellen* kunnen worden overbrugd en waarmee *leiderschap* klaargestoomd kan worden voor de *verwachtingen* en *vereisten* van het digitale tijdperk (Uhl-Bien et al, 2007, pp. 314-315):

Complexity science allows us to develop leadership perspectives that extend beyond bureaucratic assumptions to add a view of leadership as a complex interactive dynamic through which adaptive outcomes emerge. [...] Complexity Leadership Theory, recognizes that leadership is too complex to be described as only the act of an individual or individuals; rather, it is a complex interplay of many interacting forces. (Uhl-Bien et al, 2007, p. 314).

3.2.3) E-leiderschap

Een derde nieuw *leiderschapsparadigma* betreft *e-leiderschap* (DasGupta, 2011). Dit paradigma ontstond aan het begin van de 21^{ste} eeuw en wordt heden steeds belangrijker ten gevolge van technologische innovaties in *geavanceerde informatietechnologie*¹⁰⁴ (DasGupta, 2011, pp. 1-30; Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, 2014, p. 105). "*E-leadership is mostly about the need to lead geographically dispersed teams, called virtual teams.*" (DasGupta, 2011, p. 15). Vrijwel *alle interactie* tussen de *virtuele teamleden* en de *e-leider* wordt *gedieerd*¹⁰⁵ door informatie- en communicatietechnologie (DasGupta, 2011, pp. 1-26).

¹⁰³ *Complexe leiderschapstheorie* onderscheidt drie *rollen of functies* van *leiderschap in het digitale tijdperk* die onlosmakelijk met elkaar verweven zijn: *adaptief*, *administratief* en *activerend leiderschap* (Uhl-Bien et al, 2007, pp. 298-305). *Adaptief leiderschap* heeft tot doelstelling *aanpassingsvermogen*, *creativiteit* en *leergedrag* in de organisatie te bewerkstelligen (Uhl-Bien et al, 2007, p. 305). *Administratief leiderschap* of *formeel management* beoogt een *efficiënte* en *effectieve coördinatie* van de dagelijkse organisatieactiviteiten (Uhl-Bien et al, 2007, p. 305). *Activerend leiderschap* tracht de ideale condities te creëren om *adaptief* en *administratief leiderschap* zo optimaal mogelijk met elkaar te verweven (Uhl-Bien et al, 2007, p. 305).

¹⁰⁴ Geavanceerde informatietechnologie: "[...] *advanced information technology (AIT) such as the Internet, e-mail, video conferencing, virtual teams and groupware systems (GDSS) [...]*" (Avolio et al, 2014, p. 105). "*One of the biggest advances in AIT over the last decade is gamification.*" (Avolio et al, 2014, p. 121). "*A practical example of gamification is Nike+, which uses an accelerometer that fits into the sole of a running shoe. The accelerometer tracks every step a person takes so the device knows how far and how fast a person is running. The device then communicates wirelessly with a smartphone or a computer and aggregates the data. [...] Imagine if such a device was developed to foster the tracking of leadership.*" (Avolio et al, 2014, p. 121).

¹⁰⁵ Het is bijgevolg mogelijk dat een *e-leider* de *volgers* in het *virtuele team* nooit *fysiek* ontmoet (DasGupta, 2011, p. 1).

E-leiders staan constant in contact staat met hun *volgers*¹⁰⁶, bijgevolg wordt dit paradigma ook benoemd als het “24x7 paradigm” (Avolio et al, 2014, p? 119; DasGupta, 2011, p. 30). “[...] *e-leaders are affected by time, distance, and cultural considerations in how they actively shape their followers', customers' and society's views and use of AIT, and potentially the context that embeds them.*” (Avolio et al, 2014, p. 106)¹⁰⁷.

E-leiders hebben volgens DasGupta dezelfde *doelstellingen* als andere *leiders*, enkel het medium waarmee deze *doelstellingen* worden *geïmplementeerd* in een organisatie of team verschilt:

E-leadership is a new leadership paradigm that requires the leader to achieve these leadership objectives in a computer-mediated manner with virtual teams that are dispersed over space and time, the main medium of communication amongst leader(s) and followers being the electronic conduit supported by computers. (DasGupta, 2011, p. 29).

Hüsing et al onderscheiden *e-leiderschap*¹⁰⁸ wel van andere *leiderschapstypes* op basis van het doel: “*E-leadership is thus a type of leadership that is distinguished by the type of goal that needs to be accomplished and by the resources a leader must coordinate and align. Both the goal and the resources involve using ICT.*” (Hüsing et al, 2015, p. 40). De auteurs definiëren *e-leiderschapsvaardigheden* als “*the competences which enable an individual to initiate and guide ICT- related innovation at all levels of enterprise, from the start-up to the largest of corporations, from private to public.*” (2015, p. 39). Deze vaardigheden worden gebundeld in een *driehoek van e-leiderschapsvaardigheden*: *e-leiders* moeten zowel *ondernemingsvaardigheden*¹⁰⁹ als *digitale vaardigheden*¹¹⁰ bezitten en *e-leiders* moeten *strategisch leiderschap*¹¹¹ vertonen (Hüsing et al, 2015, pp. 40-42).

¹⁰⁶ *Leiders* spelen een belangrijke rol in de *adoptie-* en *toe-eigening* van nieuwe technologieën door *volgers*, evenwel dankzij het internet en mobiele technologieën verwerven *volgers* heden nieuwe mogelijkheden om te *interageren* met of *invloed* uit te oefenen op *leiders* (Avolio et al, 2014, pp. 109-110). Een *volger* kan zichzelf dus potentieel ontplooiën als een *e-leider* en andersom (Avolio et al, 2014, p. 109).

¹⁰⁷ Avolio et al argumenteren dat *e-leiderschap* niet uitsluitend te definiëren is als het *ICT-gebruik* van *leidinggevend* om *virtueel* te *interageren* met andere organisatieleden, er is behoefte aan onderzoek naar de wijze waarop *geavanceerde informatietechnologie* en *leiderschap* elkaar wederzijds beïnvloeden in *tijd, plaats* en *cultuur* (2014, p. 105).

¹⁰⁸ “*e-Leaders are people capable of driving successful innovation and capitalising on advances in information and communication technologies.*” (Hüsing et al, 2015, p. 39).

¹⁰⁹ “*Business Savvy: Innovate business and operating models, delivering value to organisations*” (European Commission, 2015, p. 6).

¹¹⁰ “*Digital Savvy: Envision and drive change for business performance, exploiting digital technology trends as innovation opportunities.*” (European Commission, 2015, p. 6).

¹¹¹ “*Strategic Leadership: Lead interdisciplinary and influence stakeholders across boundaries (functional, geographic)*” (European Commission, 2015, p. 6). Bijgevolg moeten *e-leiders* uitstekende *interpersoonlijke vaardigheden* en *communicatieve vaardigheden* bezitten (Hüsing et al, 2015, p. 41).



Afbeelding 16: De driehoek van *e-leiderschapsvaardigheden* (European Commission, 2015, p. 6).

Van Wart et al argumenteren dat het toenemende belang van *digitale vaardigheden* en *digitale geletterdheid* bij *leidinggevend* ("e-skills") tot het ontstaan van een nieuw deelveld binnen het *e-leiderschapsparadigma* heeft geleid (2016, p. 2). Dit deelveld beoogt de *integratie* van *ICT-adoptie*¹¹² en *-selectie*¹¹³, plus de bijhorende *problematieken*, in (*e*-)*leiderschapstheorieën*¹¹⁴ (Van Wart et al, 2016). (*E*-)*Leiders* mogen *informatie- en communicatietechnologieën* niet alleen *selecteren* en *adopter*en teneinde hun eigen *leiderscompetenties* of *e-leiderschap* te versterken, (*e*-)*leiders* hebben een *voorbeeldfunctie*¹¹⁵ in het *kiezen, aanbevelen* en *ondersteunen* van *ICT-gebruik* in heel de organisatie (Van Wart et al, 2016, p. 1).

¹¹² Van Wart et al definiëren *informatie- en communicatietechnologieën (ICT)* als "[...] (1) *information and communication systems that provide broad functionalities such as an office information system, (2) technological tools used by individuals to communicate [...]*" (2016, p. 2). De auteurs maken dus een onderscheid tussen enerzijds *ICT-gebruik* voor *organisatiedoel*enden en anderzijds het *gebruik* van *ICT* voor *persoonlijke communicatie* (Van Wart et al, 2016, p. 2).

¹¹³ De *rol* van (*e*-)*leiders* is volgens Van Wart et al *informatie- en communicatietechnologieën selecteren* waarmee de organisatie bepaalde (*e*-)*doelstellingen* kan realiseren, daarenboven moet een (*e*-)*leider* *ICT selecteren* die organisatieleden moeten *adopter*en voor zowel *persoonlijk* als *professioneel gebruik* (Van Wart et al, 2016, p. 3).

¹¹⁴ "[...] *the focus of e-leadership to date has been on the effective use of ICTs via traits, skills, styles and behaviors [...]*" (Van Wart et al, 2016, p. 8). De auteurs pleiten derhalve om de *adoptie van digitale vaardigheden* en *selectie van ICT* mee op te nemen in de definitie van *e-leiderschap* (Van Wart et al, 2016, p. 2).

¹¹⁵ "*As direct users, leaders can improve their effectiveness, as well as be role models with their personal adoption of ICTs. As organizational decision makers and implementers, they play an enormous role in successful local and enterprise-wide ICT adoptions.*" (Van Wart et al, 2016, p. 8).

Om in te spelen op de opportuniteiten¹¹⁶ van *e-leiderschap*, alsook om de uitdagingen¹¹⁷ van de nieuwe *leiderschapsvorm* te doorstaan, moeten (*e*-)leiders enkele *nieuwe vaardigheden en competenties*¹¹⁸ ontwikkelen (DasGupta, 2011, p. 30; Van Wart et al, 2016, p. 5). *E-leiders* moeten uitstekende *schriftelijke communicatieve vaardigheden* hebben, een sterk *sociaal netwerk* kunnen opbouwen, een *globale en multiculturele mindset* bezitten, een uitstekend *inlevingsvermogen*¹¹⁹ hebben ten aanzien van *volgers*, tenslotte de *24u/7d-gezindheid* belichamen (DasGupta, 2011, p. 30).

3.2.4) *Leiderschap van de toekomst*

Tenslotte trachten Karp en Helgø het meest dominante paradigma in huidige leiderschapsstudies te verstoren¹²⁰, in een vierde nieuwe *leiderschapsparadigma* exploreren de auteurs het concept *leiderschap van de toekomst* (2008, pp. 30-31):

While the mainstream methods and tools of modern leadership and management were invented to solve the problems of control and efficiency, we will envision leadership in the future as serving the objective of multiplying human accomplishment – in a world with growing uncertainty, increasing pace of change, and increasing complexity. (p. 31).

Leiderschap moet worden klaargestoomd voor een gecompliceerde, “*post-managerial*”, oncontroleerbare en hoogst onvoorspelbare maatschappij (Karp & Helgø, 2008, pp. 31-32):

Today and even more so in the future, leaders will not always have choices and will not have the control that the current leadership paradigm suggests. [...] In a world with growing complexity, the best a leader can do is to enter, with his or hers intentions, into interactions with others with their intentions, out of which something will be created under no one individual’s control. (p. 32).

¹¹⁶ De *opportuniteiten* van *e-leiderschap* zijn: het vermogen om *instant een-op-een* te kunnen *communiceren* met duizenden organisatiemedewerkers verspreid overheen de hele wereld, het vermogen om *meer talentvolle mensen* te werven die niet in de onmiddellijke omgeving van de organisatie wonen, de mogelijkheid om *multifunctionele virtuele teams* met een *brede scope aan kennis* te creëren, zodoende het *prestatievermogen van de organisatie* op te drijven (DasGupta, 2011, pp. 29-30).

¹¹⁷ De grootste *uitdagingen* voor *e-leiderschap* betreffen: *effectief en enthousiast communiceren* via elektronische en digitale communicatiemiddelen, een haalbare *elektronische “aanwezigheid”* verwerven, *volgers inspireren* en *motiveren* via elektronische communicatie, teamleden *monitoren* en *controleren* met behulp van ICT, *voorkomen* dat een *gebrek aan digitale vaardigheden* bij teamleden het *prestatievermogen* van het team beïnvloedt, tenslotte moet een *e-leider* erop toezien dat organisatiemedewerkers in het nieuwe *24u/7d-paradigma* een gezonde werk-leven balans behouden (DasGupta, 2011, p. 30).

¹¹⁸ (*E*-)leiders moeten bijvoorbeeld een aantal welbepaalde *kenmerken* en *vaardigheden* bezitten die de *adoptie* van ICT in de organisatie bewerkstelligen, bijvoorbeeld: *analytische vaardigheden*, *verantwoordelijkheid willen opnemen*, *energie en flexibiliteit*, *doorzettingsvermogen*, een *continue leerattitude*, uitstekende *veranderingsmanagementvaardigheden* (Van Wart et al, 2016, pp. 5-9).

¹¹⁹ “*Followers seeking affiliation may be attracted to leaders who create a hospitable virtual space for them in online communities and virtual worlds through supportive and complimentary communication that raises their level of self-esteem and efficacy.*” (Avolio et al, 2014, p. 113).

¹²⁰ De auteurs argumenteren dat *modern management* en *leiderschap* te sterk focust op de *directieve* en *controlerende functie* van een *leider* (2008, pp. 30-31).

In *leiderschap van de toekomst* ligt minder nadruk op de *positie* van *leiders* en is er meer aandacht¹²¹ voor de *identiteitsvorming* van *leiders* (Karp & Helgø, 2008, p. 32). Er wordt dus niet uitsluitend gekeken naar de *kenmerken*¹²², *vaardigheden* of *persoonlijkheidskenmerken* van *leiders*, de hele *leiderschapsidentiteit* wordt mee in rekening genomen (Karp & Helgø, 2008, p. 34).

Dit paradigma stelt dat *leiderschap* een *sociaal fenomeen* is dat ontstaat uit de *interacties* van bepaalde *personen*, het begrip *leiderschap* is bijgevolg beladen met *symbolisme* en *macht* (Karp & Helgø, 2008, p. 33-35). *Leiderschap* wordt als een *arbitrair* en *subjectief* concept benaderd (Karp & Helgø, 2008, p. 30). Bijgevolg wordt *leiderschap van de toekomst* het best benaderd als “[...] *the emergence of identity and relationships as central to the acts of leadership.*” (Karp en Helgø, 2008, p. 35).

3.3) Garantie op leiderschap in een onzekere toekomst

De vooruitzichten voor de toekomst van *leiders* en *leiderschap* zijn nog steeds positief, *leiders* en *leiderschap* blijven nodig (Day & Antonakis, 2013, p. 2; Karp & Helgø, 2008, p. 32). De integrale *robotisering*¹²³ van de *processen van leiderschap* of *e-leiderschap* bijvoorbeeld, is heden nog niet aan de orde en blijft in de toekomst voorlopig onwaarschijnlijk (Avolio et al, 2014, p. 117).

Een eerste gulden aanbeveling voor *leiders* in de toekomst: *leiderschap* is *context-gebonden* en *leiderschap in een context van digitale disruptie* heeft nood aan een geheel andere aanpak¹²⁴ dan *leiderschap in een context van controle en stabiliteit* (Bolden & O’Regan, 2016, p. 11). Ten tweede zal het steeds belangrijker worden dat *leidinggeven* in staat zijn om *getalenteerde mensen* te *herkennen*, aan te *werven* en te *ontwikkelen* (Bolden & O’Regan, 2016, p. 12). Derhalve moeten *leiders* de relatie tussen de organisatie en de maatschappij herbekijken, “*no company is an island*” (Bolden & O’Regan,

¹²¹ “[...] *the concept of leadership will in the future be better understood as a dynamic process which occurs between people rather than depending on the individual characteristics of the leadership role – appointed or not.*” (Karp & Helgø, 2008, p. 33). *Leiderschap van de toekomst* aanvaardt dat mensen in een *permanente relatie* leven met anderen in de maatschappij, dit beïnvloedt het *sociale* en *emotionele gedrag* van mensen (Karp & Helgø, 2008, p. 34).

¹²² De *kenmerken* van de “*ideale leider*” worden hoogstwaarschijnlijk toch nooit gevonden (Karp & Helgø, 2008, pp. 31-32).

¹²³ Even though imagining now the possibility of replacing our current leaders with robots might sound absurd, by observing the current technological trends, the way technology is penetrating into our daily lives and our open acceptance to the change it affords, we could argue that giving robots positions of responsibility is not only unavoidable but is rather something desired and that we are trying to achieve. [...] a future where robots would be elevated in our society to function in roles beyond that of mere service entities, but actual allocators of resources and influencers of people. [...] robot leaders and robot subordinates [...] How prepared the human race will be when faced with future challenges regarding robot leadership remains to be seen. (Samani, Koh, Saadatian, & Polydorou, 2012, p. 164).

¹²⁴ “*The future can no longer be looked upon as an extension of the past and experience can become a burden not a benefit. Anyone who thinks they can impose yesterday’s patterns on tomorrow looking for insight in this fast-paced, disrupted world is kidding themselves.*” (Bolden & O’Regan, 2016, p. 9).

2016, p. 9), *leiders van de toekomst* zetten in op *vertrouwen, ethiek en authenticiteit* (Bolden & O'Regan, 2016, p. 12). *Duurzaam en sterk leiderschap* is in de toekomst immers gegrond in “[...] *recognition, credibility, trust, and respect, all psychological processes that emerge from human interaction.*” (Karp & Helgø, 2008, p. 35). Tenslotte moeten *leiders* in het digitale tijdperk streven naar *sterk en inclusief leiderschap*, “*We live in a time when all leadership rules are being rewritten... The days of the charismatic, omniscient and omnipotent leader are long gone... A leader must know when to lead, when to coach, when to facilitate and when simply to support.*” (Bolden & O'Regan, 2016, p. 12).

Om zich ten volle voor te bereiden op uitdagingen en onzekerheden in de toekomst en om meer inzicht in de complexe context te verkrijgen waarin organisaties heden opereren, hebben zowel organisaties als *leiders* nood aan *innovatief leiderschap* (Eder, 2016, p. 16). *Innovatief leiderschap* is een tweeledige benadering die enerzijds bestaat uit een *innovatieve aanpak van leiderschap* en anderzijds *leiderschap voor innovatie* (Eder, 2016, pp. 16-17). Deze aanpak leert leiders om *innovatief te denken*¹²⁵ en *handelen*, daarenboven worden leiders aangezet om een *innovatiecultuur* in de organisatie te bestendigen en nieuwe *intellectuele vaardigheden* te ontwikkelen (Eder, 2016, pp. 16-18):

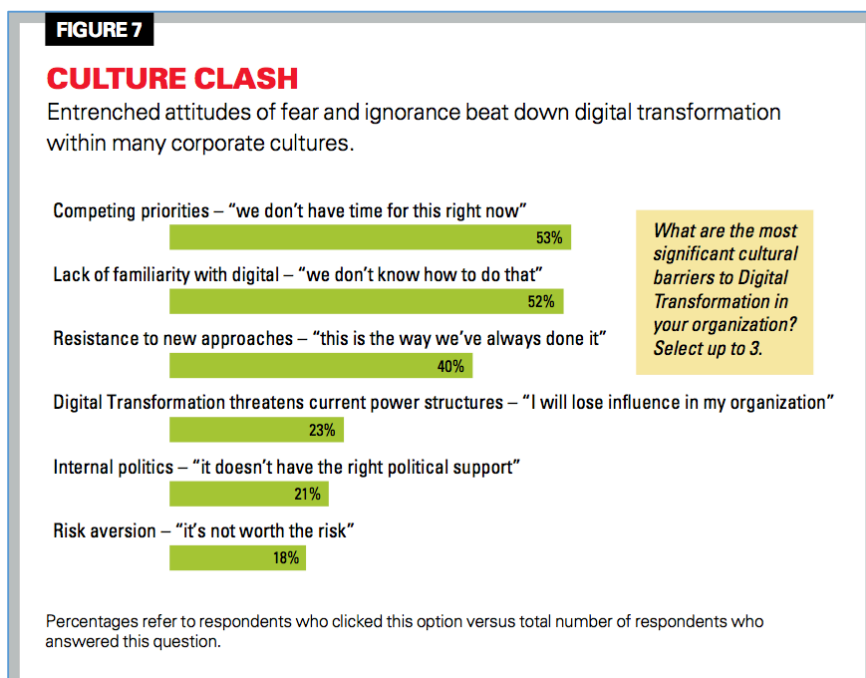
Businesses, institutions and communities are feeling the limits of their standard processes. The added burdens of economic pain and widespread uncertainty have leaders everywhere looking for new ways forward. Innovative leadership — the use of innovative thinking and the leadership that supports it — is the key to finding what’s new, what’s better and what’s next. (Eder, 2016, p. 22).

Opdat *leidinggevend* de uitdagingen van de constante veranderingen in het *digitaal landschap* kunnen overbruggen, moet de organisatie inzetten op *digitale congruentie*¹²⁶ (Kane, Palmer, Nguyen Philips, Kiron, & Buckley, 2016, p. 14). Dit betekent dat *leidinggevend* de *bedrijfscultuur* en -

¹²⁵ Om daadwerkelijk *innovatief leiderschap* en een *innovatieve organisatiecultuur* te bekomen, is het niet voldoende om alleen *innovatief te denken* als leider (Eder, 2016, p. 20). *Innovatief leiderschap* vereist enkele additionele inspanningen in de organisatie: er moet een *gemeenschappelijke innovatieve visie* onder de organisatieleden bestaan in combinatie met *organisatiemechanismen* die *innovatief denken* promoten; leidinggevenden moeten *barrières voor innovatie* in de organisatie actief uit de weg ruimen; *leiders* moeten *vertrouwen* hebben in en *appreciatie* tonen voor de *prestaties van organisatieleden*; *leiders* moeten verzekeren dat alle organisatieleden *toegang* hebben tot voldoende *middelen en informatie* om hun taken in de organisatie uit te voeren; er moet aandacht zijn voor een *realistisch werkpakket*; organisatieleden moeten *vrij en ongestoord* kunnen werken; werk moet *uitdagend* zijn; tenslotte moet er sterk ingezet worden in *teamwork* en *samenwerking* overheen heel de organisatie (Eder, 2016, pp. 20-21).

¹²⁶ Evolving to compete in an increasingly digital world is not just about implementing more and better technologies. It involves aligning your company’s organization with the demands of the digital environment by increasing appetite for risk, investing in digital opportunities for your employees, streamlining organizational structures for agility, and rethinking how and by whom work is done. (Kane et al, 2016, p. 16).

structuren, de *attitude* van organisatielieden en de *bedrijfsactiviteiten* moeten afstemmen op de huidige digitale context, er moet met andere woorden een *digitale cultuur*¹²⁷ in de organisatie gecreëerd worden (Kane et al, 2016, pp. 14-17).



Afbeelding 17: Significante culturele barrières voor het digitale transformatieproces in organisaties (Fitzgerald et al, 2013, p. 10).

Leiderschap wordt in de 21^{ste} eeuw naar alle waarschijnlijkheid steeds *coöperatiever*¹²⁸ van aard (Bennis, 2007, p. 4; Brungardt, 1998). In organisaties met een zeer *innovatieve* en *creatieve* *bedrijfscultuur*¹²⁹ zijn *leiders* tenslotte niet per definitie *creatiever*, meer *talentvol* of *competenter* dan andere organisatielieden, in deze organisaties wordt bijgevolg ingezet op *gedeelde-macht leiderschapsmodellen*¹³⁰ (Bennis, 2007, p. 4).

Jonge mensen moeten opgeleid worden tot de *leiders* van de toekomst en de *benodigde vaardigheden en kennis* verwerven voor de 21^{ste} eeuw, niet de 20^{ste} eeuw (Brungardt, 1998). *Leerprogramma's*

¹²⁷ “[...] effective digital culture is the common denominator that propels digital efforts across industries and stages of digital maturity. Once that culture is in place, committed and engaged employees will help make strategies take flight.” (Kane et al, 2016, p. 17). De grootste bedreigingen voor het creëren van een *digitale bedrijfscultuur* is een *cultuurclash* tussen de *prioriteiten* van het *management*, de *attitude* van *organisatielieden* ten opzichte van het *gebruik van digitale technologie*, het risico op *innovatiemoedigheid* en de *onwil* van organisatielieden om te *veranderen* (Fitzgerald et al, 2013, p. 10).

¹²⁸ De *Raad van Bestuur* van een organisatie zal in de toekomst bijvoorbeeld bestaan uit een *virtueel netwerk* van *capabele mensen*, de nood om het *(top-)management* van een organisatie te *monitoren* zal stilaan verdwijnen en organisaties zetten actief in op *“shared leadership approaches”* (Bankewitz et al, 2016, p. 58-59).

¹²⁹ Bijvoorbeeld: Google (Bennis, 2007, p. 4).

¹³⁰ Het blijft evenwel afwachten of deze nieuwe *gedeelde-leiderschapsmodellen* het *dilemma van leiderschap* overleven: geen enkele *leider* kan op zichzelf de organisatiedoelstellingen verwezenlijken, maar de *leider* is en blijft uiteindelijk *individueel verantwoordelijk* voor het behalen van de doelstellingen (Andersen, 2006, p. 1079).

moeten bijgevolg *consensus* en *samenwerking* promoten in plaats van *competitie* en *conflict* (Brungardt, 1998). Wanneer *leiders* samenwerken met alle *stakeholders* om de *beste oplossingen* te zoeken, zijn de opportuniteiten voor leiderschap in de toekomst eindeloos (Larson, Miller, & Ribble, 2010, p. 15).

Digitalization	Changing strategic context	From Boards to Networks	Proposition 1	<i>As the crowd will have (indirect) control power over managerial behavior, the need for boards to control on behalf of shareholders will diminish, thus reducing the emphasis given to board independence.</i>	(Boivie, 2015; Newell & Marabelli, 2014; Orlikowski & Scott, 2014)
	Short-term strategizing		Proposition 2	<i>Boards will become virtual networks of people that constantly sense and seize opportunities to reconfigure the organization.</i>	(Schwab, 2016; Valentine & Stewart, 2013;
			Proposition 3	<i>As boards become virtual networks of people, shared leadership excellence will become increasingly important.</i>	(Pearce & Conger, 2003; Vandewaerde et al., 2011)
	Sensor- and crowd approaches	From Board Tasks to a Board Agenda	Proposition 4	<i>The board will focus on a dynamic agenda based on changed organizational threats and opportunities in a digitalized environment.</i>	(Nicholson and Newton, 2010; Valentine, 2014)
	Big data		Proposition 5	<i>The board agenda will be built around knowledge management, knowledge sharing, and learning behavior to meet the requirements of a constantly changing strategic context.</i>	(Chen et al., 2009; Reyehav & Vikas, 2011)
	Disappearance of organizational boundaries		Proposition 6	<i>The committee structure will reflect the changed boardroom agenda (e.g. IT Security Committee, Knowledge Management Committee).</i>	(Capgemini Consulting, 2013; ITGI, 2011)
Organizational level	Board level				

Figure 1. Framework about the implications of digitalization for organizations and boards

Afbeelding 18: De gevolgen en impact van digitalisering voor de *Raad van Bestuur* van een organisatie in de toekomst (Bankewitz et al, 2016, p. 62). In de toekomst zal het *hoogste leidinggevende orgaan* van de organisatie bestaan uit een *virtueel netwerk* waarin sprake is van *gedeeld-leiderschap* door *capabele individuen* (Bankewitz et al, 2016, pp. 62-64). De *leidinggevendenden* hanteren een *dynamische agenda*, bijgevolg worden de organisatiedoelstellingen constant aangepast aan de opportuniteiten en bedreigingen van nieuwe technologieën (Bankewitz et al, 2016, p. 58). De kerndoelstellingen van deze *agenda* beogen een *proactieve leerattitude*, *kennisverwerving*, *kennismanagement* en het *delen van kennis* in de organisatie (Bankewitz et al, 2016, pp. 58-65).

4. Digitaal leiderschap

Digitalisering is van cruciaal belang voor elke organisatie in de maatschappij (De Waal et al, 2016, p. 52). Er is heden behoefte aan een *leiderschapspositie* die in staat is om *flexibel* en *responsief* te reageren op veranderingen en trends in het media- en ICT-landschap (Zupancic et al, 2016, p. 64). Om een succesvolle digitale transformatie van de organisatie te garanderen, moeten organisaties en leidinggevendenden inzetten op *digitaal leiderschap* (De Waal et al, 2016, p. 52; Larjovuori et al, 2016; Wilson, 2004).

4.1) Definitie van digitaal leiderschap

De term *digitaal leiderschap* geniet heden nog niet veel bekendheid in het organisatieleven, er bestaan daarenboven heel wat synoniemen¹³¹, verschillende opvattingen en omschrijvingen van het begrip (De Waal et al, 2016, p. 56). Een *digitaal leider* kan een *individu* zijn, maar ook *organisaties* kunnen *digitaal leiderschap* vertonen (Wilson, 2003, p. 4).

In Nederland wordt eerder de term "*business information management (BIM)*" ofwel *bedrijfs- en informatiemanagement*¹³² gehanteerd (De Waal et al, 2016, p. 56). Een sleutelement in *bedrijfs- en informatiemanagement* is *kennis, leidinggevenden* moeten in staat zijn om een diepgaand inzicht te verwerven in de complexe digitale context waarin de organisatie zich heden bevindt (De Waal et al, 2016, p. 58).

Zupancic et al definiëren *digitaal leiderschap* enerzijds als een *specifieke set aan vaardigheden* die iemand het *vermogen* geven om *grensverleggend te denken en handelen*, "*being a digital leader by example*" (2016, p. 67). Anderzijds is *digitaal leiderschap* het vermogen om innovatieve technologieën op strategische wijze aan te wenden in een organisatie, "*being a digital leader by team effort*" (Zupancic et al, 2016, p. 67).

Larjovuori et al omschrijven *digitaal leiderschap* als een combinatie van *strategisch leiderschap*¹³³ en *servant leadership*¹³⁴, "[...] *digital leadership implies the ability to involve all members of the organization in the digitalization process, and to recognize and develop the skills and abilities needed to carry it out.*" (Larjovuori, Bordi, Mäkinemi, & Heikkilä-Tammi, 2016, p. 1162). *Strategisch leiderschap*, de *autonomie* en het *welzijn van medewerkers* zijn voorwaarden voor het succes van digitale transformatie in een organisatie (Larjovuori et al, 2016, pp. 1162-1163).

¹³¹ In heel wat academische werken wordt er bijvoorbeeld geen onderscheid gemaakt tussen de termen *leiderschap in het digitale tijdperk*, *e-leiderschap* en *digitaal leiderschap* (Wilson, 2004, p. 3).

¹³² De rol van een *bedrijfs- en informatiemanager* betreft de verantwoordelijkheid over het *bestuur* van technologie in de organisatie, het inschatten van de *risico's* van technologie voor de organisatie, *beslissingen* maken over het aanwenden van technologie in de organisatie, tenslotte moet deze manager ook *zelf technologie gebruiken* en dit op een *voorbeeldige* en *inspirerende wijze* (De Waal et al, 2016, p. 56).

¹³³ "[...] *we define the strategic leadership of the digitalization process as the leaders' ability to create a clear and meaningful vision for the digitalization process and the capability to execute strategies to actualize it.*" (Larjovuori et al, 2016, p. 1162).

¹³⁴ "*Servant leadership has been described as a leadership style that enables the consideration and care of employees' well-being and encounters employees as individuals.*" (Larjovuori et al, 2016, p. 1163).

Volgens Korkhonen is een *digitaal leider* een *strategisch drijver*¹³⁵ (Korkhonen, 2015, p. 60). Een *strategisch drijver* bezit zowel uitstekende *ondernemingsvaardigheden* als *technologische vaardigheden* (Korkhonen, 2015, pp. 60-62). “*In today’s increasingly turbulent digital world, this level of IT leadership is increasingly called for.*” (Korkhonen, 2015, p. 62):

The focus of Strategic Driver CIO is on shaping the organization’s information technology and information systems landscape to ensure long-term business continuity within the organization’s environment. This requires dialectic and transformational thinking: long-term visionary insight into the developments in technology innovation, the industry structure and the society at large, as well as into the co-causal interrelationships and higher-order consequences of these developments. (Korkhonen, 2015, p. 62).

De Waal et al situeren het concept *digitaal leiderschap* binnen het *objectieve-subjectieve debat over technologie*¹³⁶ (2016, p. 52). De auteurs benaderen *digitaal leiderschap* allereerst met volgende definitie: “[...] *the accomplishment of a goal that relies on ICT through the direction of human assistants and uses of ICT.*” (De Waal et al, 2016, p. 59). Digitale technologie is *waardevol* voor elke actor in de maatschappij, evenwel elke *technologiegebruiker* of *stakeholder* kent een eigen *betekenis*¹³⁷ toe aan het *gebruik van digitale technologie* (De Waal et al, 2016, p. 59). Daarenboven zullen individuen verschillende digitale technologieën aanwenden voor verschillende *doeleinden*, op elk een verschillende *wijze*, om *richting* te geven aan en in te spelen op *opportunities* door digitalisering (De Waal et al, 2016, p. 59).

Bijgevolg kunnen er bij verschillende actoren in de maatschappij verschillende *types* van *digitaal leiderschap* ontstaan (De Waal et al, 2016, p. 59). Derhalve definiëren¹³⁸ De Waal et al *digitaal leiderschap* als: “[...] *an interplay between different stakeholders in which the outcome of digitalization depends on the power, strength and influence of each stakeholder and the instruments used.*” (2016, p. 52).

Abbatiello et al onderscheiden drie types van *digitaal leiders*: *digitaal investeerders*, *digitale pioniers* en *digitale transformeerders* (Abbatiello et al, 2017, p. 80). De *kerntaak* van een *digitaal investeerder*

¹³⁵ Een *strategisch drijver* is een nieuw *leiderstype* binnen *IT-leiderschap* en combineert de *functie* en *vaardigheden* van een *CIO* en *CEO* (Korkhonen, 2015, p. 60), derhalve wordt een *strategisch drijver* ook benoemd als *Chief Digital Officer (CDO)* (Korkhonen, 2015, p. 65).

¹³⁶ “[...] *technology as an objective external force on the one hand, or as a socially constructed artifact on the other hand.*” (De Waal et al, 2016, p. 52)

¹³⁷ “*For this reason digital technology is not just an objective artefact but also something that is subjectively is interpreted by various stakeholders.*” (De Waal et al, 2016, p. 59).

¹³⁸ De auteurs argumenteren dat een definitie van *digitaal leiderschap* het belang van de *persoonlijkheid* van *leiders*, het *gebruik* en de *adoptie* van *digitale technologie*, alsook het *vermogen* om te *reageren* op *technologische opportunities* moet erkennen (De Waal et al, 2016, p. 53).

is *onderwijs* in de organisatie bewerkstelligen, in het bijzonder het *onderwijzen van digitale vaardigheden en competenties* (Abbatiello et al, 2017, pp. 80-81). *Digitale pioniers* zijn verantwoordelijk voor *innovatie, toekomstvisie* en *digitale strategie*¹³⁹ in de organisatie (Abbatiello et al, 2017, p. 81). *Digitaal transformeerders* zijn verantwoordelijk voor het implementeren, coördineren en ondersteunen van *veranderingsprocessen* in de organisatie, alsook voor het monitoren van de *progressie* van de *digitale agenda* (Abbatiello et al, 2017, p. 81).

Wilson pleit om *digitaal leiderschap* in de context van een *cross-sectoreel netwerk*¹⁴⁰ te plaatsen waarin vier actoren¹⁴¹ met elkaar interageren, namelijk de *overheid* en *publieke sector*, de *privésector* (*privéondernemingen*), *maatschappelijke organisaties* en *leiders*, tenslotte *wetenschappelijke onderzoekers* en de *innovatieve sector* (2004, p. 4; 2003, pp. 14-16). Landen waarin sterke¹⁴² relaties zijn tussen de vier zijden van de “*Quad*” ervaren een vlottere, effectievere, duurzamere en meer gebalanceerde digitale transformatie dan landen met een zwakke “*Quad*” (Wilson, 2004, p. 4).

Digitaal leiderschap is niet statisch maar verandert doorheen de tijd en kan variëren per land¹⁴³, per cultuur en per sector (Wilson, 2004, pp. 1-2). Wilson maakt een onderscheid tussen *leiderschap in het digitale tijdperk* en *digitaal leiderschap*, de twee begrippen zijn evenwel onlosmakelijk met elkaar gerelateerd:

The most inclusive is “leadership in the digital age”, which refers to leadership in any institution or sector embedded in the broader transitions toward a more knowledge intensive society. [...] The second, “digital leadership” refers to leadership in the core sectors of the knowledge society – the three ‘C’s of computing, communications and content (broadcasting and print), and now multi-media. (Wilson, 2004, p. 2).

¹³⁹ “*Digital strategies are unique to organizations and the industries in which they compete*” (Kane et al, 2016, p. 8), een *digitale pionier* moet bijgevolg een brede scope aan kennis bezitten over verschillende facetten van de organisatie en de bedrijfssector waarin de organisatie zich bevindt (Kane et al, 2016, pp. 8-9). De digitale strategie fungeert als wegwijzer (*road map*) voor alle organisatieleden tijdens de digitale transformatie in een organisatie (Catlin, Scanlan, & Willmott, 2015, p. 3; Fitzgerald et al, 2013, p. 8). If companies could give their relationship to digital transformation a Facebook status, it would be “it’s complicated.” It is complicated, but it can be managed. [...] the CEO and senior leadership must develop a vision to articulate to the staff, create a road map and commit to it, and then rally the organization with measurable goals and incentives to reach them. (Fitzgerald et al, 2013, p. 12).

¹⁴⁰ The cross sectoral “*Quad*” leadership model overcomes the limits of other explanations because it links macro structural phenomena to micro behaviors and to the meso level small group interactions out of which new digital leadership patterns emerge. The *Quad* model also draws attention to the ways individuals and groups employ the new distributed, interactive technologies to mobilize the necessary skills, knowledge and attitudes required to create and sustain the more distributed, interactive social leadership networks for the digital age. (2004, p. 4).

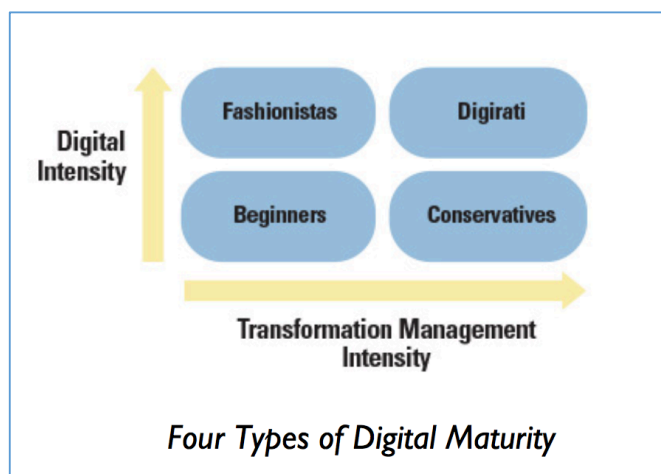
¹⁴¹ Deze vier actoren, benoemd als “*The Quad*”, zijn het nauwst betrokken bij technologische en sociologische innovaties in de maatschappij (Wilson, 2004, p. 4).

¹⁴² Wilson argumenteert dat *Quad-leiderschap* een voorwaarde is om de maatschappij succesvol te transformeren tot de *kennismaatschappij* van morgen (2003, p. 22), “*Quad’ Leadership is Needed to Achieve Structural Changes*” (Wilson, 2003, p. 23).

¹⁴³ Landen waarin sterke relaties zijn tussen de vier zijden van de “*Quad*” ervaren een vlottere, effectievere, duurzamere en meer gebalanceerde digitale transformatie dan landen met een zwakke “*Quad*” (Wilson, 2004, p. 4).

Catlin et al bestuderen het *digitaal leiderschap* ofwel de *digitale maturiteit van organisaties* door de *progressie van digitale transformatie* in organisaties te evalueren en het *Digitaal Quotiënt (DQ)* van organisaties te bepalen (2015, p. 1). Organisaties die *digitaal matuur*¹⁴⁴ zijn spelen ten volle in op de *voordelen en opportuniteiten van digitalisering* en verwerven zodoende een '*digitaal voordeel*' ten aanzien van andere organisaties de maatschappij (Westerman, Tannou, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2012, p. 2; Westerman & McAfee, 2012, p. 2).

Digitale maturiteit bestaat uit enerzijds *digitale intensiteit*¹⁴⁵ en anderzijds de *intensiteit van het transformationeel management*¹⁴⁶ (Westerman et al, 2012, p. 3; Westerman & McAfee, 2012, p. 2). Er zijn vier niveaus van *digitale maturiteit*¹⁴⁷: *digitale beginners*, *digitale fashionistas*, *digitale conservatieven* en *digirati* (Westerman et al, 2012, p. 4; Westerman & McAfee, 2012, pp. 2-3).



Afbeelding 19: De vier niveaus van digitale maturiteit (Westerman & McAfee, 2012, p. 2).

¹⁴⁴ Deze organisaties hebben een competitieve *digitale strategie* en een strategisch *digitaal business model* “[...] *high-DQ businesses carefully and deliberately build organizational structures that reflect where they are in the digital transformation.*” (Catlin et al, 2015, p. 12).

¹⁴⁵ “[...] *the level of investment in technology-enabled initiatives meant to change how the company operates.*” (Westerman & McAfee, 2012, p. 2).

¹⁴⁶ “[...] *the level of investment in the leadership capabilities needed to create digital transformation within an organization.*” (Westerman & McAfee, 2012, p. 2).

¹⁴⁷ *Digitale beginners* hebben een lage *digitale intensiteit* en lage *intensiteit van transformationeel management* (Westerman & McAfee, 2012, pp. 2-3). “*These businesses do very little with advanced digital capabilities, although they may be mature with more traditional applications such as ERP or electronic commerce.*” (Westerman & McAfee, 2012, p. 2). *Digitale fashionistas* hebben een hoge *digitale intensiteit* maar lage *intensiteit van transformationeel management* (Westerman & McAfee, 2012, pp. 2-3). “*Digital Fashionistas are motivated to bring on digitally powered change, but their digital transformation strategy is not founded on real knowledge of how to maximize business benefits.*” (Westerman & McAfee, 2012, p. 3). *Digitale conservatieven* hebben een lage *digitale intensiteit* maar een hoge *intensiteit van transformationeel management* (Westerman & McAfee, 2012, pp. 2-3). “*They favor prudence over innovation. Digital Conservatives understand the need for a strong unifying vision as well as for governance and corporate culture to ensure investments are managed well. However, they are typically skeptical of the value of new digital trends, sometimes to their detriment.*” (Westerman & McAfee, 2012, p. 3). *Digirati* hebben de sterkste vorm van *digitale maturiteit* omdat deze organisaties zowel een hoge *digitale intensiteit* als een hoge *intensiteit van transformationeel management* bezitten (Westerman & McAfee, 2012, pp. 2-3). “*They truly understand how to drive value with digital transformation. They combine a transformative vision, careful governance and engagement, with sufficient investment in new opportunities. [...] By investing and carefully coordinating digital initiatives, they continuously advance their digital competitive advantage.*” (Westerman & McAfee, 2012, p. 3).

Hull et al exploreren de term *digitaal ondernemerschap*¹⁴⁸ en definiëren het begrip als “[...] a subcategory of entrepreneurship in which some or all of what would be physical in a traditional organization has been digitized.” (Hull, Hung, Hair, Perotti, Demartino, 2007, p. 5). Er bestaan drie types¹⁴⁹ *digitaal ondernemerschap*: *mild*, *gemiddeld* en *extreem* (Hull et al, 2007, p. 9). De auteurs stellen dat *ondernemerschap* in elke setting en sector kan ontstaan, bijvoorbeeld in zowel de private als de publieke sector bestaat *ondernemerschap* (Hull et al, 2007, pp. 4-5).

Kan volgens deze logica ook *digitaal ondernemerschap* in elke sector ontstaan? Westerman et al argumenteren van wel (Westerman et al, 2012, p. 9). “*There are digital leaders outperforming their peers in every industry today*” (Westerman et al, 2012, p. 20).

“*Every industry, regardless of how digitally mature, includes companies that are Digirati. In other words, every industry — from manufacturing to high technology — has businesses that have already begun to gain the benefits of digital transformation.*” (Westerman & McAfee, 2012, p. 4). Organisaties die *digitale maturiteit* in *digitale intensiteit* of in *intensiteit van transformationeel management* verwerven, hebben daarenboven betere *financiële prestaties*¹⁵⁰ dan organisaties die minder *digitaal matuur* zijn (Fitzgerald et al, 2013, p. 5; Westerman et al, 2012, pp. 6-8; Westerman & McAfee, 2012, p. 3).

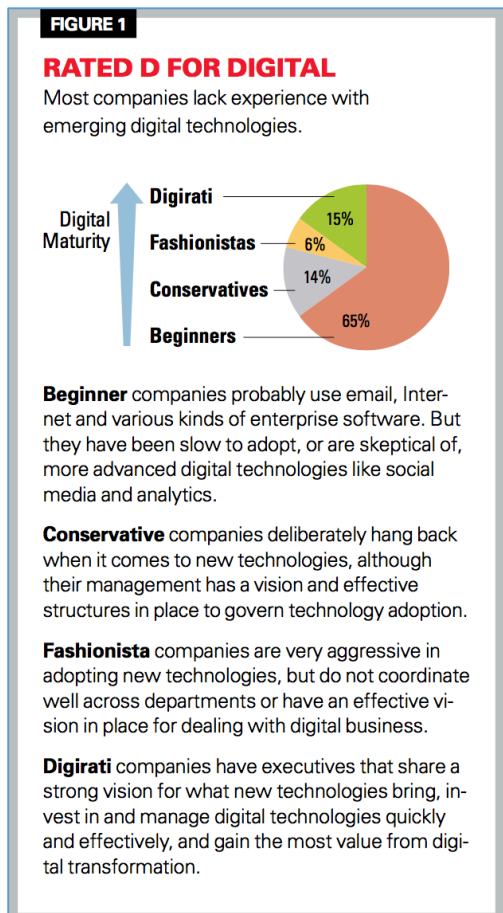
Dit zou leidinggevend in alle organisatiesectoren moeten wakker schudden, het is immers een lange en moeilijke reis van *digitaal beginner* tot *digirati*¹⁵¹ en bij de meerderheid van organisaties in de maatschappij (zie infra, afb. 20 en 21) bevindt de digitale transformatie zich heden nog steeds in een pril stadium (Westerman & McAfee, 2012, p. 4).

¹⁴⁸ *Ondernemerschap* is het *herkennen* en *grijpen* van *opportunities*, het *omvormen* van deze *opportunities* in *verhandelbare goederen* of *diensten*, *risico's nemen* en *waarde creëren* (Hull et al, 2007, p. 4).

¹⁴⁹ [...] mild digital entrepreneurship, involves venturing into the digital economy as a supplement to more traditional venues. [...] moderate digital entrepreneurship, requires a significant focus on digital products, digital delivery, or other digital components of the business. [...] extreme digital entrepreneurship, means the entire venture is digital, including production, the goods or services themselves, advertising, distribution, and the customers. (Hull et al, 2007, p. 9).

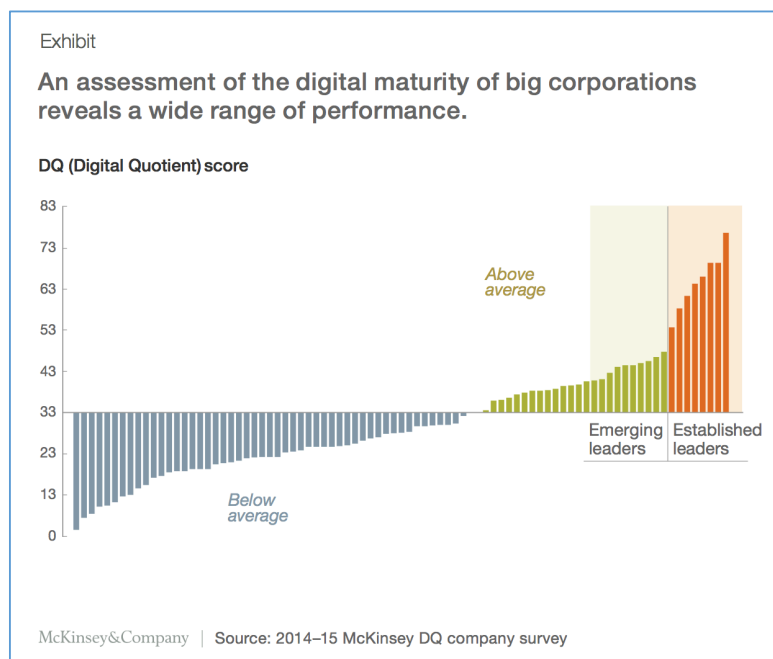
¹⁵⁰ “*Digirati — those companies that are mature in both dimensions — have the highest performance as a group, far outperforming less-mature firms on multiple financial measures.*” (Westerman & McAfee, 2012, p. 3).

¹⁵¹ De sectoren waarin het meeste *digirati* zich bevinden zijn de *hoogtechnologische industrie*, de *banksector* en de *retail* (Westerman et al, 2012, pp. 9-11).



Afbeelding 20: De meeste bedrijven behalen een onvoldoende wat betreft *digitale maturiteit* (Fitzgerald et al, 2013, p. 4). MIT Sloan bevroeg 1559 *leidinggevend* en *managers* van 450 grote organisaties in verschillende sectoren en industrieën, overheen 106 verschillende landen (Fitzgerald et al, 2013, pp. 2-4). Slechts 15% van de bevroegde respondenten gaf aan te werken in een organisatie die gecategoriseerd wordt als *digirati* (Fitzgerald et al, 2013, p. 4).

Afbeelding 21: McKinsey deed in 2014 een soortgelijk onderzoek, het *Digitaal Quotiënt* van 150 organisaties overheen de wereld werd geanalyseerd, ook hier betrof het resultaat dat een grote meerderheid van de organisaties ondermaats scoort wat betreft *digitale maturiteit* (Catlin et al, 2015, p. 2).



4.2) De rol van (digitaal) leiders in het digitale tijdperk

Marquardt onderscheidt zeven rollen voor leiders in de 21^{ste} eeuw: *systeemdenker*¹⁵²; *veranderingsagent*¹⁵³; *innovator*¹⁵⁴ en *risico-nemer*; *bediende*¹⁵⁵ en *steward*; *veelzijdige coördinator*¹⁵⁶; *onderwijzer*, *mentor*, *coach* en *leerling*; *visionair* en *visie-bouwer*¹⁵⁷ (2007, pp. 224-238). Ook Mackenzie benadrukt dat *leiders tijdens de digitale transformatie* de rol hebben als *veranderingsagent*¹⁵⁸ (2007). “*Senior leaders must prepare employees, frontline managers and mid-level managers for the change that the organization will require to thrive. Leaders must also prepare themselves.*” (Mackenzie, 2007, p. 11). *Leiders tijdens de digitale transformatie* moeten zichzelf de rol en het verhaal van *digitale held* aanmeten teneinde alle organisatieleden te *inspireren* en *overtuigen* om in digitale transformatie te geloven (Mackenzie, 2007, pp. 11-12).

Wilson definieert de rol en functie van *digitaal leiders* als “[...] *contributions to the transition toward a knowledge society.*” (2004, p. 2). *Digitaal leiders* moeten in staat zijn om verschillende soorten kennis van verschillende soorten bronnen¹⁵⁹ te *integreren* in de organisatieactiviteiten (Zupancic et al, 2016, p. 65). Volgens Zupancic et al bestaat de rol van een *digitaal leider* uit 6 kernelementen: “*impact, media, research by design, integrative knowledge, digital domains and leadership itself.*” (2016, p. 67). Het is belangrijk dat *digitaal leiders* niet uitsluitend *digitale vaardigheden en competenties* hebben, maar ook *algemene leiderschapsvaardigheden* en kennis bezitten (Zupancic et al, 2016, p. 66).

¹⁵² Leaders in today's organizations must help people to see the big picture with the underlying trends, forces and potential surprises. They need to think systematically and be able to foresee how internal and external factors might benefit or destroy the organization. (Marquardt, 2000, p. 234).

¹⁵³ Since change is the function of leadership, being able to generate highly energized behavior is important for coping with the inevitable barriers to change. The change in the system is “action”. [...] The change in the individual is “learning”, so that learning to act effectively is also learning how to learn effectively. (Marquardt, 2000, p. 235).

¹⁵⁴ Although everyone is encouraged and expected to be creative, it is the leaders who can best create this environment, who can challenge the old ways, who can encourage risks as well as protect and encourage those whose risks have not been successful. (Marquardt, 2000, p. 235).

¹⁵⁵ The words “servant” and “leadership” are usually thought of as opposites. When opposites are brought together in a creative and meaningful way, however, a powerful paradox emerges, a paradox that is critical for leadership success in the twenty-first century. Servant-leadership emphasizes increased service to others, a holistic approach to work, a sense of community, and shared decision making. (Marquardt, 2000, p. 235).

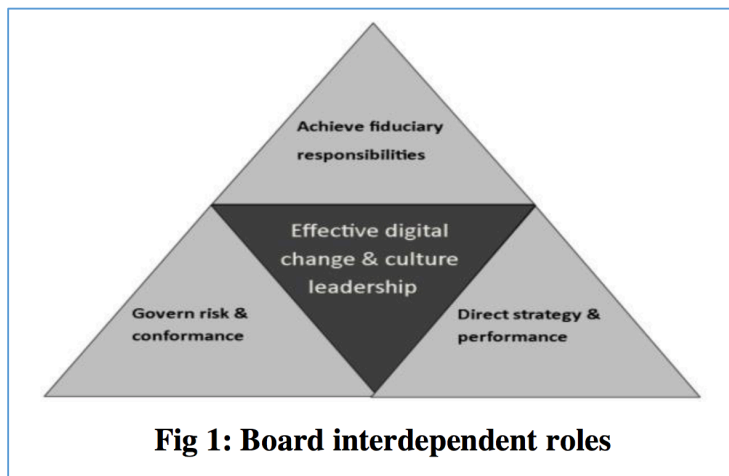
¹⁵⁶ Twenty-first century leaders will need to be able to manage and integrate many things at the same time, i.e. to be polychronic coordinators. They must also be able to work collaboratively with many others, often in unfamiliar settings on unfamiliar problems [...] (Marquardt, 2000, p. 236).

¹⁵⁷ “[...] *the twenty-first century leader must be able to help build the company's vision and to inspire workers, customers and colleague [...]*” (Marquardt, 2000, p. 237).

¹⁵⁸ The digital information age requires management behaviors to inspire and manage change within organizations. [...] the leadership role in the change process must be broad and deep. It requires insight into the human elements that may sabotage or accelerate the change process coupled with strategic skill and commitment to continuously scan the external environment and to integrate breakthroughs. (Mackenzie, 2007, p. 13).

¹⁵⁹ *Digitaal leiders* handelen op drie niveaus tegelijkertijd: ten eerste moeten *digitaal leiders* andere organisatieleden aanzetten om kennis omtrent hun *individuele activiteiten* te delen, ten tweede moeten groepen en teams in de organisatie worden aangemoedigd om een *dieper begrip* te ontwikkelen van hun *gezamenlijke kennis*, tenslotte moeten *digitaal leiders* fungeren als *tussenpersoon* tussen de kennis die *intern* in de organisatie aanwezig is en de *expertise* die *extern* wordt aangeworven (Zupancic et al, 2016, p. 65).

Volgens De Waal et al hebben *digitaal leiders* een *ondersteunende rol* in de *implementatie* en *adoptie* van digitale technologie in een organisatie, de auteurs benadrukken evenwel dat *digitaal leiders* zelf ook *ondersteuning* nodig hebben om de eigen *rol* te vervullen (2016, p. 56). Allereerst moet een *coherent* en *consistent framework* in de organisatie aanwezig zijn waarin de *verantwoordelijkheden* van *digitaal leiders* duidelijk worden benoemd (De Waal et al, 2016, p. 56). Ten tweede vervult de *Raad van Bestuur* een *onmisbare rol* in het bewerkstelligen van een *effectieve digitale transformatie* en *digitaal leiderschap* in een organisatie (Valentine & Steward, 2015, p. 4513).



Afbeelding 22: De *Raad van Bestuur* heeft drie wederzijds afhankelijke *functies* in het bestendigen van een *effectieve digitale transformatie* en *digitaal leiderschap* in een organisatie (Valentine & Steward, 2015, p. 4513). Er moet aandacht zijn voor *behoorlijk bestuur* om het *vertrouwen* in het *leiderschap* van de organisatie te verzekeren, het *strategisch prestatievermogen* van de organisatie moeten worden *geoptimaliseerd*, daarenboven moet het *aanpassingsvermogen* van de organisatie worden *opgedreven* om voorbereid te zijn op de opportuniteiten en bedreigingen van digitalisering (Valentine & Steward, 2015, p. 4513).

Tenslotte hebben ook de overheid en de wetgevende macht een belangrijke *rol* te vervullen in de *ondersteuning* en *promotie* van *digitaal leiderschap* (De Waal et al, 2016, p. 58). De overheid moet *digitaal leiderschap* en het *gebruik van digitale technologie* bewerkstelligen via de *digitale agenda*, bovendien moeten de *noodzaak* en het *belang* van de *digitale doelstellingen* worden weerspiegeld in *regulering en wetgeving*¹⁶⁰ (De Waal et al, 2016, pp. 58-59). Wanneer overheidsinstellingen en privé-organisaties meer *digitaal leiderschap* in de toekomst willen garanderen, moeten heden

¹⁶⁰ "First, they have to stimulate and facilitate the use and innovation of digital technology. Second, they must prevent and protect citizens against privacy violation and monopoly positions of some companies." (De Waal et al, 2016, p. 58).

leerprogramma's¹⁶¹ worden ontwikkeld waarmee ieder individu in de maatschappij de *benodigde digitale vaardigheden* of "*e-skills*" kan verwerven (De Waal et al, 2016, p. 59).

4.3) Kwaliteiten, vaardigheden en competenties van digitaal leiders

Digitaal leiders zijn als *individu* te onderscheiden van *niet-leiders* gezien de *unieke combinatie*¹⁶² aan *vaardigheden*¹⁶³, *attituden*, *kennis*, *professionele* en *persoonlijke ervaringen* van *digitaal leiders* (Wilson, 2004, p. 3). *Digitaal leiders* bezitten een zeldzame combinatie aan *ondernemingsvaardigheden*, *marketingvaardigheden* en *technologische expertise* (Catlin et al, 2015, p. 11). De *attitude* van *digitaal leiders* is *flexibel*, *aanpasbaar*, *nieuwsgierig* en *leergierig* (Wilson, 2004, p. 3).

*Organisaties*¹⁶⁴ die *digitaal leiderschap* vertonen, blinken uit in *efficiëntie*, *optimalisatie* en *kostenbesparing* (Catlin et al, 2015, pp. 6-8). De *positionering* van deze *digirati* wordt omschreven als *snel*, *flexibel*, *leergierig* en *extern georiënteerd*¹⁶⁵ (Catlin et al, 2015, p. 8). Ook *digirati* zijn van andere organisaties te onderscheiden door hun unieke *digirati DNA*¹⁶⁶ (Westerman et al, 2012, p. 12). Deze *digitaal leiders* hebben een *hoge tolerantie voor innovatie* en durven *risico's* nemen (Catlin et al, 2015, p. 9). Het zijn organisaties met een *wendbare bedrijfscultuur* en een *test-en-leer mindset*:

¹⁶¹ In Belgium, most of the policy areas addressing ICT user skills and ICT practitioner skills belong to the competences of the federated bodies (Regions and Communities) rather than the federal government. Three policy areas can be distinguished: digital literacy, lifelong vocational training and retraining in ICT (user skills), and professional e-skills (practitioner skills and e-leadership skills). (European Commission, 2014, p. 8). "No policy initiatives on e-leadership skills were identified, but some universities have started to offer e-leadership related courses. Moreover, both Wallonie and Flanders have set up institutions that provide targeted support to digital entrepreneurs." (European Commission, 2014, p. 10). Activities focusing on **digital entrepreneurship** and **e-Leadership** have been driven mainly by **AWT** (Agence Wallonne des Télécommunications) in the Wallonie and **iMinds** in Flanders. [...] The institute trains and coaches ICT entrepreneurs in Flanders via its 'Entrepreneurship and Valorization' program. In this context, iMinds offers a range of training, incubation and networking services that are supported by an active ecosystem of entrepreneurs, financial organisations, industrial partners and research departments in the region. Other stakeholders who are engaged in providing support to e-entrepreneurs include **ABE-BAO- BEA** in the Brussels region, **Cetic** and **Cluster TIC** in Wallonia, **Agentschap Ondernemen** in Flanders as well as **Sirris** and **Katalict** at national level. (European Commission, 2014, p. 10).

¹⁶² "Skills, attitudes, knowledge, experiences and ethics fit together in a mutually reinforcing 'package' for successful digital leaders." (Wilson, 2004, p. 3).

¹⁶³ De *vaardigheden* die *digitaal leiders* van andere *leiders* onderscheiden, betreffen onder meer: het vermogen op *samenwerking* te creëren, kunnen *multitasken*, een *snel leervermogen* hebben, kunnen *netwerken* met mensen uit verschillende professionele sectoren of een verschillende culturele achtergrond (Wilson, 2004, p. 3).

¹⁶⁴ Deze organisaties hebben een *hoog prestatievermogen*; kunnen *snel* en *onderbouwd beslissingen* maken; omarmen *connectiviteit* ten gevolge van nieuwe technologieën; zetten in op *automatisering* van de bedrijfsprocessen; begrijpen tenslotte het belang van een *optimale combinatie* van *hoogtechnologische innovaties* en *traditionele technologie* (Catlin et al, 2015, pp. 6-8).

¹⁶⁵ Een digitaal leider zet sterk in op: Collaboration beyond the boundaries of companies [...] All this requires digital leaders to recognize what they're good at themselves and what others might do better and to improve their ability to partner collaboratively with people and institutions. They must also be able to separate the real opportunities, threats, and emerging collaborators and competitors from hype-laden pretenders. (Catlin et al, 2015, p. 9).

¹⁶⁶ *Digirati* hebben een unieke, competitieve en transformationele *visie*; *digirati* implementeren een efficiënte vorm van *digitaal bestuur*; de organisatieleden van *digirati* vertonen een hoog *engagement* ten aanzien van de organisatie; tenslotte blinken *digirati* uit in het vormen van *IT-handelsrelaties* (Westerman et al, 2012, p. 12).

[...] digital leaders learn, track, and react by putting something into the market quickly. Then they gauge interest, collect consumer reactions, and pursue constant improvements. Rigorous data monitoring helps teams quickly redefine or jettison new initiatives, so that such companies fail often and succeed early. (Catlin et al, 2015, p. 10).

In de huidige *digitale maatschappij* wordt vereist dat iedereen een *minimum aan digitale vaardigheden*¹⁶⁷ ontwikkelt (De Waal et al, 2016, p. 56). Ten minste drie grote *stakeholdergroepen* hebben belang bij het ontstaan van *digitaal leiderschap: producenten van digitale technologie, publieke en private instellingen en menselijke actoren* (De Waal et al, 2016, p. 55). Dit betekent dat heden niet langer uitsluitend IT-professionals *digitaal geletterd* moeten zijn, alle stakeholders moeten de *benodigde vaardigheden en competenties* verwerven om te kunnen *inspelen* op de *opportunities van digitalisering* (De Waal et al, 2016, pp. 55-56).

Evenwel, “*Looking at IT competencies the predictions are that demand by organizations far exceeds the supply.*” (De Waal et al, 2016, p. 55). Om te verzekeren dat iedereen in de maatschappij de *benodigde digitale vaardigheden en competenties* ontwikkelt, raden Larson et al *leiders* aan om een *gemeenschappelijke visie* te ontwikkelen waarin de notie *technologie* integraal wordt geabsorbeerd in de begrippen *leren en onderwijs* (Larson et al, 2010, p. 12). “*If we want our children to be competitive on a global level in the 21st century, we need to be visibly using and talking about these tools for learning and teaching.*” (Larson et al, 2010, p. 15).

Digitale transformatie heeft derhalve een extra *dimensie verantwoordelijkheden* verbonden aan het begrip *leiderschap* (Larson et al, 2010, p. 15). *Leiders* spelen heden een *voorbeeldrol* in het verzekeren dat iedereen in de maatschappij de *benodigde (digitale) vaardigheden* verwerft om zich te kunnen voorbereiden op de toekomst (Larson et al, 2010, p. 15). *Leiders in het digitale tijdperk* moeten *visionair leiderschap* kunnen vertonen en in staat zijn om een *proactief technologieplan* op te stellen (Larson et al, 2010, p. 13). *Leiders* moeten een *digitale leeromgeving* kunnen creëren, ondersteunen en monitoren (Larson et al, 2010, p. 13). *Leiders* moeten zich *doelgericht* kunnen *inspannen* en streven naar *systematische verbeteringen*¹⁶⁸ op lange termijn (Larson et al, 2010, p. 14). *Leiders* moeten bovendien continu inzetten op de ontwikkeling van *digitale vaardigheden* in de organisatie zodat

¹⁶⁷ [...] a set of minimally digital skills needed to survive in society (i.e. life) is defined and is taught from early age. Today these skills are rapidly becoming just as important as reading, writing and math. Only if we do this will we be certain that there is a sufficient supply of future digital leaders. (De Waal et al, 2016, p. 56). Wie *digitaal ongeletterd* is, loopt immers het risico om buitengesloten te raken van de maatschappij (De Waal et al, 2016, p. 56).

¹⁶⁸ “*To continue improving the organization through the effective and creative use of technology resources, leaders must provide digital age leadership.*” (Larson et al, 2010, p. 14).

organisatieleden het vertrouwen en de vaardigheden verkrijgen om *digitale geletterdheid* bij andere individuen in de organisatie en maatschappij te bewerkstelligen (Larson et al, 2010, p. 14).

“Successful digital transformation is built on a foundation of core skills and capabilities.” (Westerman et al, 2012, p. 18). *Digitale leiders* moeten bijgevolg begrijpen dat er behoefte is om heden te beginnen bouwen aan het *leiderstalent* de toekomst:

As only about 10 per cent of all leaders have “what IT takes” in the 21st century, not only will the leading organizations want to provide people with training in digital skills but they will also want to identify their true IT leadership potential and build their talent pool respectively. (Korkhonen, 2015, p. 65).

Organisaties die *digitaal leiderschap* vertonen of *digitale maturiteit* beogen, hebben dus een gegronde reden om *talentontwikkeling* een belangrijke pijler in de *organisatiecultuur* te maken (Kane et al, 2016, p. 11). Wanneer organisaties deze aanpak volgen, zullen ze erin slagen om meer *nieuw talent* aan te werven en de *bestaande talentprofielen* in de organisatie te *versterken* (Kane et al, 2016, p. 11). “[...] the nurturing of good talent attracts more of it, allowing organizations to build quickly on the initial foundation to secure a stable of digital leaders.” (Catlin et al, 2015, p. 11).

Er mag echter niet uitsluitend worden ingezet op het ontwikkelen van *digitale vaardigheden* en *technologische kennis*, de grootste klemtoon in het *leertraject* van zowel *organisatieleden* als *leidinggevendenden* moet liggen op het ontwikkelen van *veranderingsvaardigheden* (Kane et al, 2016, p. 11). Dé *vaardigheid* bij uitstek¹⁶⁹, die elke *leider in het digitale tijdperk* zou moeten ontwikkelen, bedraagt immers het *vermogen* om een *transformationele visie* op te stellen (Kane et al, 2016, p. 12).

FIGURE 8: Technology skills are only one of many categories of leadership skills rated as most important by respondents. Managerial skills like understanding the market and/or having a sound strategy are most valued for enabling success in a digital workplace.



Afbeelding 23: De *vaardigheden* die *leiders* nodig hebben om succesvol te zijn op de *digitale werkplek* (Kane et al, 2016, p. 12).

¹⁶⁹ “Technology knowledge is not the most important skill leaders need to have. [...] the ability to steer a company through business model change is the most important skill [...]” (Kane et al, 2016, p. 12).

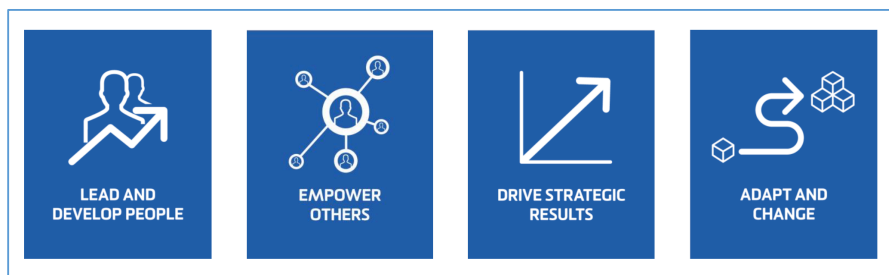
Volgens Wilson bestaan er enkele *universele* en *tijdloze leiderschapskwaliteiten* die zowel van toepassing zijn op *leiders in het digitale tijdperk* als op *digitaal leiders*, bijvoorbeeld: *passie, toewijding, charisma* en *discipline* (Wilson, 2004, p. 1). Bowles omschrijft twaalf *kernkwaliteiten*¹⁷⁰ en vier *specialistische*¹⁷¹ *vaardigheden* die essentieel zijn voor elke *leider* in een eeuw van *digitale disruptie* (2016a, p. 22; 2016b, pp. 20-28). De combinatie van *kernkwaliteiten* en *specialistische vaardigheden* die wordt vereist, is afhankelijk van het *leiderschapsniveau* (zie supra, afb. 7) waar een individu zich bevindt (Bowles, 2016a, p. 32).



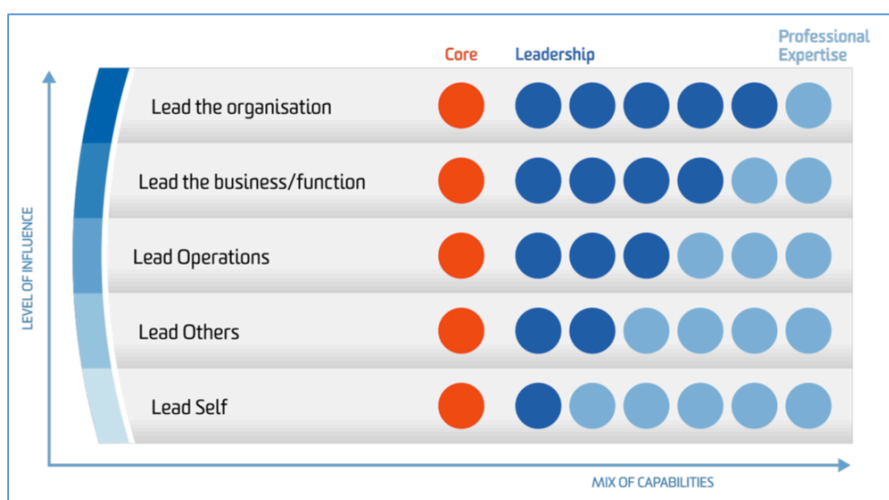
Afbeelding 24: De twaalf kernkwaliteiten van *leiders in het digitale tijdperk* (Bowles, 2016b, p. 24).

¹⁷⁰ De twaalf kernkwaliteiten van *leiders in het digitale tijdperk* zijn: *veranderingsgezindheid, resultaatgericht, innovatief, zelfbesef en zelfvertrouwen, kritische geest, samenwerkingsgezind* en *openstaan voor wederzijds beïnvloeding, cultureel besef, communicatievaardigheden, technologische en technische vaardigheden, toekomstgericht* en *toekomstvisie*, het vermogen om andere mensen te *ontwikkelen*, het vermogen om mensen te *inspireren, engageren* en *activeren* (Bowles, 2016b, p. 24).

¹⁷¹ *Leiders in het digitale tijdperk* moeten het vermogen hebben om te *leiden* en moeten *mensen* kunnen *ontwikkelen* teneinde het *prestatievermogen van de organisatie*, het *talent* in de organisatie en de *organisatiekwaliteiten* te verbeteren (Bowles, 2016b, p. 22). *Leiders* moeten mensen kunnen *motiveren* om te *excelleren* en moeten *zelfstandigheid* bij organisatieleden bewerkstelligen (Bowles, 2016b, p. 22). Daarenboven is het vereist dat *leiders ondernemingsgezindheid* in de organisatie kunnen creëren (Bowles, 2016b, p. 23). Tenslotte moeten *leidinggevenden* in staat zijn om de hele organisatie aan te sporen om strategische doelstellingen te behalen (Bowles, 2016b, p. 23).



Afbeelding 25: De vier *specialistische kwaliteiten van leiders in het digitale tijdperk* (Bowles, 2016b, p. 21).



Afbeelding 26: Het *leiderschapsniveau* waarop iemand zich bevindt, beïnvloedt de combinatie van vaardigheden die van een *leider* worden verwacht (Bowles, 2016a, p. 32).

Om te overleven in een digitale economie moeten *leiders in het digitale tijdperk* inzetten op zowel *kwaliteitsvol*¹⁷² als *competent*¹⁷³ *leiderschap* (Bowles, 2016a, p. 19). *Competent leiderschap* tijdens digitale transformatie vereist dat de *Raad van Bestuur* actief wordt *betrokken* in en *deelneemt* aan het *digitaliseringsproces* van een organisatie (Valentine & Steward, 2015, p. 4513). Wanneer de organisatie *digitaal leiderschap* beoogt, moeten leden van de *Raad van Bestuur* in staat zijn om de *juiste vragen* te stellen aan het (*top-*)*management* en aan (*externe*) *experten*, alsook *capabel* zijn om *kritisch te reflecteren* op de ontvangen *antwoorden* (Valentine & Steward, 2015, p. 4516). Immers, “A lack of digital leadership competency [...] can significantly increase fiduciary, performance and conformance risk.” (Valentine & Steward, 2015, p. 4521).

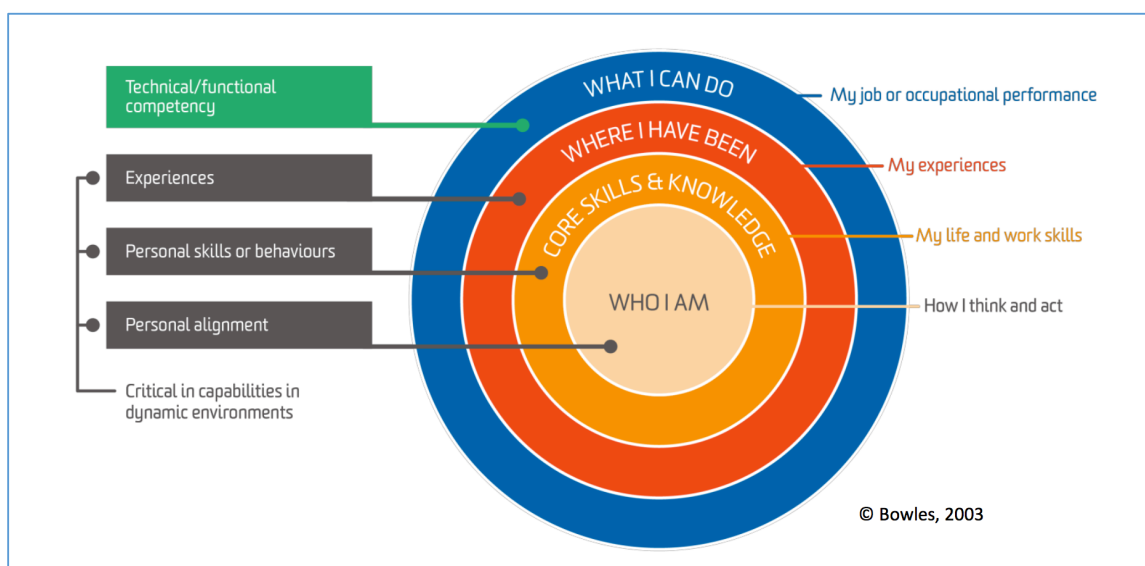
Bijgevolg moeten leden van de Raad van Bestuur de volgende drie *competenties* bezitten: deze leidinggevendenden moeten een *technologie-activerende strategie* en *agenda* kunnen *opstellen* en

¹⁷² *Leiders met de benodigde leiderschapskwaliteiten* (Bowles, 2016a, p. 19).

¹⁷³ *Leiders met de benodigde leiderschapscompetenties* (Bowles, 2016a, p. 19).

implementeren waarmee de organisatie optimaal inspeelt op de voordelen van digitale technologie en waardoor het *prestatievermogen van de organisatie* verbetert; deze individuen moeten in staat zijn om *investeringen* en *risico's* verbonden aan technologie *op behoorlijke wijze te managen*; tenslotte moet de Raad van Bestuur voldoende invloed kunnen verwerven bij andere organisatieleden om *technologie-activerende innovatie* en *waarde-creatie* in de organisatie te *promoten* (Valentine & Steward, 2015, pp. 4517-4519).

Desalniettemin leidinggevend in het digitale tijdperk de *juiste leiderschapscompetenties* moeten bezitten, de *juiste leiderschapskwaliteiten* (*persoonlijke ervaringen, vaardigheden, kennis, gedragingen* en *overtuigingen*) en de *juiste interpersoonlijke vaardigheden* worden in de toekomst veel belangrijker dan *technische* en *functionele leiderschapscompetenties* om zich te kunnen aanpassen aan een *dynamische omgeving* (Bowles, 2016a, p. 19; Kane et al, 2016, p. 4). *“Soft skills trump technology knowledge in driving digital transformation [...]”* (Kane et al, 2016, p. 4).



Afbeelding 27: *“Capabilities go deeper than competencies”*, in de toekomst worden de *persoonlijke overtuigingen, vaardigheden, gedragingen* en *ervaringen* van *leiders* belangrijker dan de *technische* en *functionele competenties* van *leiders*. (Bowles, 2016a, p. 19).

Abbatiello et al bieden tenslotte een nuttig sluitstuk voor deze literatuurstudie, de auteurs bespreken schematisch (zie afbeelding infra) op welke wijze *leiders in het digitale tijdperk* moeten *leren* om anders te *denken*, zich anders te *gedragen* en anders te *reageren* dan *leiders in het industriële tijdperk* (2017, p. 79). Het schema is volgens de onderzoeker van deze masterstudie een handige samenvatting van de *leiderskwaliteiten* die van *leiders in het digitale tijdperk* en van *digitaal leiders* worden verwacht.

Figure 2. Leadership capabilities needed to succeed in a digital world

Leaders need to think, act, and react differently to make their organizations succeed in a digital world		
Cognitive transformation (THINK differently)	Behavioral transformation (ACT differently)	Emotional transformation (REACT differently)
Conceptualizing possibilities in a virtual world	Adapting to constantly shifting power and influence	Tolerating an environment of risk and ambiguity
Handling ever-increasing cognitive complexity	Collaborating with ease across many different teams	Showing resilience in the face of constant change
Thinking divergently about new ways of doing things	Valuing the contribution of new work partners and different interest groups	Being brave in challenging how things are being done
Making decisions quickly without all of the information	Investing huge amounts of energy into getting things right; try, fail, try again	Having the confidence to take the lead in driving change

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Afbeelding 28: De vereiste *leiderskwaliteiten* voor succes in het digitale tijdperk (Abbatiello et al, 2017, p. 79).

Empirisch onderzoek

A. Methodologisch onderzoeksdesign

Onderzoeksopzet

Deze masterscriptie betreft een *kwalitatief onderzoek*¹⁷⁴ (Mortelmans, 2013, pp. 13-28) naar de attitudes en verwachtingen ten aanzien van de betekenis, rol, karakteristieken en noodzaak van leiderschap tijdens de digitale transformatie van organisaties. In het bijzonder is deze studie een *exploratie* en *beschrijving* van het ontstaan van een nieuw leiderschapstype: digitaal leiderschap (Baarda et al, 2013, pp. 35-36; Boeije, 2014, p. 33).

Leiderschap wordt in deze studie benaderd als een *sociaal interactie- en beïnvloedingsproces* in organisaties tussen *leiders* en *volgers (followers)*¹⁷⁵ (DeRue & Ashford, 2010). De onderzoeker beoogt leiderschap te bevragen via een studie waarin de *dagelijkse werkelijkheid van de onderzochten* centraal staat (Mortelmans, 2013, pp. 21; Boeije, 2014, p. 28). Er wordt in dit onderzoek met andere woorden ingezoomd op het *perspectief* en de *belevingsleefwereld* van het *onderzochte individu*, hetzij *leider* dan wel *volger*, ten aanzien leiderschap en digitalisering (Jansen, 2012, p. 7; Baarda et al, 2013, p. 68).

De onderzoeker bestudeert de *beleving* en *betekenis* van leiderschap tijdens de digitale transformatie van de maatschappij en brede adoptie van digitale technologieën (Hinssen, 2010; Boeije, 2014, pp. 22-27). Het *kwalitatieve onderzoekdesign* is *flexibel*, gericht op *studie in natuurlijke omgeving* en een *holistisch begrijpen* van de *context* van het onderzoek (Baarda et al, 2013, p. 69; Mortelmans, 2013, pp. 21). Dit laat de onderzoeker toe om de *betekenis* van leiderschap in Het Nieuwe Normaal *gedetailleerd, nauwkeurig* en *in diepte* te *beschrijven* (Hinssen, 2010; Mortelmans, 2013, p. 103; Boeije, 2014, p. 33).

In een kwalitatieve onderzoeksopzet is de *onderzoeker zelf een meetinstrument* (Baarda et al, 2013, p. 71). Dit is tegelijkertijd het grootste *voordeel* en *nadeel* van kwalitatief onderzoek (Baarda et al, 2013, pp. 71-74). In dit thesisonderzoek wordt de *invloed van de onderzoeker op de onderzoeksopzet*

¹⁷⁴ Deze studie voldoet aan alle kenmerken van een kwalitatief onderzoek: de vraagstelling, doelstelling, onderzoekdesign, data-verzamelmethode, analyse en rapportering van onderzoeksresultaten zijn kwalitatief van aard (Mortelmans, 2013, pp. 13-28).

¹⁷⁵ *Followers* zijn individuen die een welbepaald ander individu ervaren en volgen als '*leider*' (DeRue & Ashford, 2010).

derhalve expliciet in rekening genomen (Mortelmans, 2013, pp. 21; zie ook: infra, sectie 'kwaliteitsvereisten').

Digitaal leiderschap is een relatief onbekend onderzoeksobject en het fenomeen *leiderschap als sociaal proces* is nog niet precies afgebakend ten opzichte van een digitale context (Bankewitz, Åberg, & Teuchert, 2016; Wilson, 2003). Dit onderzoek beoogt derhalve *kennis* over digitaal leiderschap en leiderschap in het digitale tijdperk te *vermeerderen* en *verbeteren* zonder te zoeken naar *sluitende verklaringen*, de onderzoeker hoopt zodoende bij te dragen aan *theorievorming* over leiderschap en digitalisering (Smaling, 2006, p. 6-8).

Kortom, dit onderzoek is '*kennis- en inzichtgericht*' en *theoriegericht* (Smaling, 2006, p. 6-8). "*Exploratie vervult een onmisbare rol in het proces van wetenschappelijke kennisverwerving.*" (Swanborn, 2004, p. 11), bijgevolg argumenteert de onderzoeker dat een *explorerende* en *kwalitatief beschrijvende onderzoeksaanpak* zich uitstekend¹⁷⁶ lenen voor het gekozen onderzoeksonderwerp (Boeije, 2014, p. 33-34; Swanborn, 2004, pp. 8-10).

De *probleemstelling*, het *onderzoeksdoel* en de *onderzoeksvragen* zijn *verkennend* en *beschrijvend* van aard (Baarda et al, 2013, pp. 35-36; Smaling, 2006, p. 6-8). Aan het begin van de studie hanteert de onderzoeker een *brede* en *vage probleemstelling*, in de loop van het onderzoek wordt deze *probleemstelling* *verfijnd* en *gepreciseerd* (Swanborn, 2004, p. 8). De *onderzoeksvragen* worden *open* geformuleerd (Baarda et al, 2013, p. 29).

Dit is een *bewuste* en *opzettelijke keuze*, *vaagheid* bewerkstelligt immers een *open blik* op het onderzoek en maakt het mogelijk om *nieuwe* en *onverwachte aspecten* over het onderzoeksonderwerp te *ontdekken* (Smaling, 2015, pp. 8-10). De onderzoeker sluit zich aan bij de idee dat een *vage* en *brede probleemstelling* het *exploratieve vermogen* van de *probleemstelling* *optimaliseert* (Smaling, 2015, pp. 8-9). Deze studie steunt bijgevolg niet op *van tevoren geformuleerde hypothesen* maar op *ad hoc interpretaties van de verkregen data* (Swanborn, 2004, p. 8). De *onderzoeksprocedures* zijn niet *rigide* en worden *aangepast* naargelang de *voortgang van de studie* (Swanborn, 2004, p. 8).

De onderzoeker is zich van bewust dat een *exploratieve onderzoeksaanpak* ertoe kan leiden dat *eigen voorkeuren* en *vooroordelen* in sterkere mate een rol spelen in het onderzoek (Swanborn, 2004, p. 11).

¹⁷⁶ De onderzoeker distantieert zich evenwel van *methodologisch moralisme*, de kwalitatieve onderzoeksbenadering wordt in geen geval *moreler*, *beter* noch *humaner* geacht dan kwantitatief onderzoek (Jansen, 2012, p. 29).

Daarom zal de onderzoeker zich gedragen als *reflective practitioner*¹⁷⁷ en *actief, aandachtig en geïntegreerd reflecteren* voor, tijdens, tussendoor en na alle *handelingen* in het onderzoek (Smaling, 2015, pp. 8-9).

De *wetenschapsfilosofische positie* of '*meta-stroming*' van deze studie betreft het *constructivisme* (Smaling, 2010; de Boer & Smaling, 2011, p. 19, pp. 79-89). Deze studie is *interpretatief, hermeneutisch en verstehend* (Jansen, 2012, p. 7; de Boer & Smaling, 2011, p. 16). De onderzoeker is zich evenwel expliciet bewust dat in deze studie *interpretaties van interpretaties* worden geconstrueerd (Smaling, 2010, p. 21). De onderzoeker sluit zich aan bij de idee dat *wetenschappelijke kennis* geen afspiegeling is van noch correspondeert met de *externe sociale werkelijkheid* (Smaling, 2010, p. 21). Daarenboven, wordt in deze studie een *anti-essentialistische positie* ingenomen "[...] *in de zin dat er altijd nog wel een andere betekenis bedacht kan worden. Kortom, wetenschappelijke kennis is louter mensenwerk dat ook anders had kunnen uitvallen.*" (Smaling, 2010, p. 21).

De *onderzoeksmethoden* voor data-verzameling en data-analyse gebaseerd zijn op de *Grounded Theory Approach* van Glaser en Strauss (Baarda et al, 2013, p. 65; de Boer & Smaling, 2011, pp. 103-106). *Grounded Theory* is immers een *effectieve en valide methode* om de *aard* van het *sociale beïnvloedingsproces* van leiderschap te onderzoeken (Parry, 1998).

De *gefundeerde theoriebenadering* van Glaser en Strauss suggereert dat een onderzoeker *essentiële betekenissen* in de *sociale werkelijkheid* kan grijpen en categoriseren in *kernbegrippen*, deze benadering wordt derhalve terecht bekritiseerd als *te 'realistisch'* (Smaling, 2010, p. 22). In Charmaz' *Grounded Theory Approach* ligt meer klemtoon op de *handeling* en het *construeren van een interpretatiekader* daarrond (de Boer & Smaling, 2011, p. 108), Charmaz benadrukt dat "[...] *de onderzoeker actief bezig is een proces te 'construeren' tijdens het onderzoek*" (de Boer & Smaling, 2011, p. 108). De onderzoeker laat zich bijgevolg inspireren door zowel de *gefundeerde theoriebenadering* van Glaser en Strauss als Charmaz' herwerkte variant (de Boer & Smaling, 2011, pp. 108-110). Dit onderzoek berust tenslotte op een *breed begrip* over het *constructivisme* (Smaling, 2010, p. 21-22).

¹⁷⁷ Deze *reflectieve onderzoeksattitude* biedt overigens meerwaarde voor elke wetenschappelijk onderzoeker, *kwalitatief* hetzij *kwantitatief*: Waar het bij alle onderzoek om gaat, is dat onderzoekers zich voortdurend afvragen of en op welke wijze hun resultaten vertekend kunnen zijn; hun conclusies beïnvloed kunnen zijn door eigen vooroordelen, verwachtingen omtrent de uitkomst en beperkte kennis, en door het toeval: waar men wel, en waar men niet tegenaan loopt (Swanson, 2014, p. 12).

De onderzoeker heeft zich *georiënteerd* en *ingelezen* in het *onderzoeksonderwerp* via een *deskresearch* naar *bestaande gegevens* cf. de tips van EWI (2013, pp. 11-12) en Baarda et al (2013, p. 115). Hoewel de *gefundeerde theoriebenadering* soms *kritisch* staat ten aanzien van het *gebruik van vakliteratuur* achtte de onderzoeker het nuttig om deze studie *richting te geven* en te *onderbouwen* door een *literatuurstudie* (Karsten & Tummers, 2008, p. 5). De onderzoeker sluit zich aan bij de idee dat *vakliteratuur* een *belangrijke rol* kan spelen zowel in de *beginfase* als aan het *einde* van een onderzoek (Karsten & Tummers, 2008, p. 8). Door een *literatuuronderzoek* kan de onderzoeker zich *verdiepen* in het *onderzoeksthema* en de eigen *theoretische sensitiviteit* vergroten (Baarda et al, 2013, p. 117; Boeije, 2014, p. 43). De onderzoeker reflecteert desalniettemin op de *gevaren, kansen* en *betekenis* van het *gebruik van vakliteratuur* in een kwalitatief onderzoek op basis van de tips aangereikt door Karsten & Tummers (2008, pp. 9-10).

Kwaliteitsvereisten

Om de *kwaliteit* van de *onderzoeksresultaten* en *conclusies* te verhogen, tracht de onderzoeker allereerst om de *betrouwbaarheid* van het onderzoek te verzekeren (Baarda et al, 2013, pp. 73-74; Mortelmans, 2013, pp. 473-487).

In deze studie wordt expliciet erkend dat de *onderzoeker een meetinstrument*¹⁷⁸ is tijdens de data-verzameling en data-analyse (Baarda et al, 2013, pp. 71-74). De onderzoeker zal de *context (plaats, tijdstip en omstandigheden)* en *onderzoekssituatie* waarin data-verzameling plaatsvindt bewust in rekening¹⁷⁹ nemen (Baarda et al, 2013, p. 74). *Registratie*¹⁸⁰ van data-verzameling en (*veld*)*gegevens* bewerkstelligt de *transparantie* van dit onderzoek (Baarda et al, 2013, pp. 73-75, pp. 194-201).

¹⁷⁸ In deze studie is aandacht voor *reflectie op de rol van de onderzoeker* (Boeije, 2014, p. 54).

¹⁷⁹ Na afloop van elk interview heeft de onderzoeker een methodologisch onderzoeksverslag opgesteld waarin onder de eerste indrukken van de interviewer ten aanzien van de respondent worden besproken, de interviewer beschrijft de context en opzet van de interviewlocatie, de behandelde interviewtopics alsook gebruikte projectieve technieken worden opgesomd en geëvalueerd, er wordt gereflecteerd op het verloop van het interview alsook op de sterkten en zwakten van de gehanteerde topiclijst, tenslotte bespreekt de interviewer opmerkelijke inzichten en tips die nuttig kunnen blijken voor de analyse en/of voortzetting van andere interviews in het onderzoek. De onderzoeker argumenteert dat de methodologische verslagen van deze masterproef bijdragen aan de *transparantie* van dit onderzoek en tegemoetkomt aan de replicatie-eis ten aanzien van de data-verzameling van het onderzoek (Baarda et al, 2013, p. 74).

¹⁸⁰ Van elk interview wordt met toestemming van de respondent een *audio-opname* gemaakt (Baarda et al, 2013, p. 194). De onderzoeker gebruikt een *smartphone* of *tablet* als *opnameapparatuur* om de *geluidsopname* te maken via de Alon Dictaphone applicatie (Baarda et al, 2013, p. 199). Deze software laat om een audio-opname in .mp3 formaat te maken, daarenboven biedt deze applicatie een extra veiligheid waarmee tijdens de opname een back-up van het interview wordt gemaakt in een clouddienst naar keuze. Alle audio-opnames van de interviews met respondenten worden gearchiveerd door de onderzoeker ten minste tot en met academiejaar 2018-2019. De opnames zijn beschikbaar op aanvraag bij de onderzoeker via: natasja.van.buggenhout@vub.be. Elke aanvraag wordt behandeld in samenspraak met de promotor van deze masterstudie, dr. Ilse Mariën.

Tenslotte verbindt de onderzoeker zich ertoe om *externen toegang*¹⁸¹ te verschaffen tot het *onderzoeksmateriaal*, dit gebeurt met *respect* voor de bescherming van de *privacy* en *anonimiteit van de respondenten* in het onderzoek (Mortelmans, 2013, p. 478).

Ten tweede zal de onderzoeker de *kwaliteit* van het onderzoek onderbouwen door tegemoet te komen aan vereisten betreffende de *geldigheid* van het onderzoeksmateriaal (Baarda et al, 2013, pp. 73-75).

Tijdens de data-verzameling probeert de onderzoeker *sociaal wenselijke antwoorden*¹⁸² te beperken (Baarda et al, 2013, p. 75, p. 106). Dit gebeurt onder meer door een *hardopdenkenprotocol*¹⁸³ te hanteren tijdens de interviews (Baarda et al, 2013, p. 179). Er wordt ingezet op *data- en methoden-triangulatie* door nieuwe data te verzamelen via zowel dieptegesprekken als een kwalitatieve vragenlijst (Baarda et al, 2013, p. 75; Mortelmans, 2013, pp. 481-484). Door het *aantal gezichtspunten* in dit onderzoek te *verhogen* verkrijgt de onderzoeker immers een *brede kijk* op het *onderzoeksonderwerp* (Mortelmans, 2013, p. 481).

De onderzoeker reflecteert op de eigen *vooringenomenheid* en tracht ‘*a not-knowing stance*’ aan te nemen ten aanzien van de *onderzochte*, de onderzoeker verbindt zich ertoe elke onderzoekssituatie zo *open*, *leergierig* en *onbevangen*¹⁸⁴ mogelijk te betreden (Baarda et al, 2013, p. 76; Smaling, 2010,

¹⁸¹ Deze masterstudie wordt gepubliceerd in de universiteitsbibliotheek van de Vrije Universiteit Brussel en zal na samenspraak met de promotor van deze masterproef elektronisch te raadplegen zijn op het researchgate profiel van de onderzoeker. Zie ook: https://www.researchgate.net/profile/Natasja_Van_Buggenhout

¹⁸² Voorafgaand aan het interview neemt de onderzoeker even de tijd om de respondent wat beter te leren kennen, zodoende het ijs te breken tussen interviewer en respondent. Dit bewerkstelligt volgens de onderzoeker een gemoedelijke en vertrouwelijke sfeer tussen interviewer en respondent. Daarenboven wijst de onderzoeker op het feit dat de interviews ofwel bij de respondenten thuis ofwel in een huiselijke omgeving op verplaatsing gebeurden. De onderzoeker veronderstelt dat mensen meer vrijuit praten over een thema zoals leiderschap wanneer dit niet gebeurt bijvoorbeeld op het kantoor van de respondent waar leidinggevenden en/of collega's van de respondent mogelijks een versturende en beperkende factor kunnen zijn voor het gesprek. Wanneer het interview aanvat acht de onderzoeker het nuttig om nogmaals te benadrukken dat de respondent eerlijk en spontaan moet antwoorden op de vragen van de onderzoeker, bovendien moet een interviewer luidop stellen dat een respondent niet hoeft te antwoorden op een vraag wanneer hij/zij dit niet wilt. De onderzoeker vermoedt dat wanneer een respondent zich niet verplicht voelt om te antwoorden hij/zij minder geneigd zal zijn een sociaal wenselijk antwoord te geven. Tenslotte acht de onderzoeker dat het gebruik van projectieve technieken zoals een mindmap/woordenspin opstellen (in deze studie: mindmap/woordenspin over de thema's leiderschap, verschillende soorten leiderschap en leiderschapsstijlen, digitaal leiderschap), het gebruik van de derdepersoonstechniek en scenario's (in deze studie: scenariospelletje "Hoe reageert een digitaal leider als ...") en tenslotte het gebruik van controlevragen en samenvattende vragen (in deze studie: 'snelle ronde') bijdragen aan het beperken van sociaal wenselijke antwoorden (Stalpers, 2007, pp. 33-34).

¹⁸³ De interviewer vraagt *luidop na te denken* over de *antwoorden* tijdens het interview, dit bewerkstelligt de *spontaniteit* van het *gesprek* en vermindert het risico op *sociaalwenselijke antwoorden* (Baarda et al, 2013, p. 179).

¹⁸⁴ De onderzoeker houdt evenwel rekening met de argumentatie van Wester (2013, p. 3) betreffende deze vuistregel die menig kwalitatief onderzoeker zichzelf lijkt aan te meten: Het is niet de naïviteit van het niet-weten, maar de neutraliteit van de veelzijdigheid die als aanbeveling voor kwalitatief onderzoek zou moeten gelden! [...] Een kwalitatief onderzoeker moet eigenlijk een manusje van alles zijn, goed contact kunnen maken met het veld, makkelijk van vraagstelling kunnen veranderen, eventueel nieuwe wegen in kunnen slaan door andere technieken toe te passen, in de analyse aanknopingspunten kunnen vinden met nieuwe invalshoeken en dat alles achteraf netjes en navolgbaar kunnen

p. 27; de Boer & Smaling, 2011, p. 88). In de mate van het mogelijke en met respect voor het tijdsschema van de respondent wordt zoveel mogelijk *tijd* in de *onderzoekssituatie* en met de *onderzochte* doorgebracht, dit bewerkstelligt *diepgang* in de verzamelde data (Baarda et al, 2013, p. 76; Mortelmans, 2013, pp. 480-481).

De onderzoeker heeft oog voor *audit trail*¹⁸⁵ en *zelfreflectie* tijdens alle fasen van het onderzoek, de gemaakte keuzes worden zo diepgaand en uitgebreid mogelijk *gedocumenteerd* (Baarda et al, 2013, p. 76 p. 101; Mortelmans, 2013, pp. 478-479). Dit schept *methodologische duidelijkheid* en draagt volgens derhalve bij aan zowel *geldigheid* als *betrouwbaarheid* van het onderzoek (Mortelmans, 2013, p. pp. 478-479).

Tijdens de data-verzameling meet de onderzoeker zichzelf een *registrerende en beschrijvende rol* aan, *interpretaties* gebeuren pas tijdens het analyseren van de gegevens (Baarda et al, 2013, p. 76). Het onderzoek voldoet aan de eis van *peer debriefing*¹⁸⁶ (Baarda et al, 2013, pp. 76-77; Boeije, 2014, p. 158). Bovendien worden enkele *betrokkenen* van het onderzoek *geraadpleegd* tijdens data-analyse en *lezing van resultaten* waardoor er sprake is van *member checking* en *member feedback* in deze masterproef (Baarda et al, 2013, p. 77; Boeije, 2014, pp. 157-158; Mortelmans, 2013, pp. 484-485).

Tijdens data-verzameling, data-analyse en data-rapportage streeft de onderzoeker naar een *rijke en gedetailleerde beschrijving* van de onderzoeksbevindingen ofwel *“thick description”* (Boeije, 2014, p. 180; Mortelmans, 2013, pp. 305-306). Daarom zal in deze studie niet *louter en alleen een feitelijke beschrijving* zijn maar ook de *bredere context* waarbinnen de resultaten tot stand kwamen mee in rekening worden genomen (Mortelmans, 2013, pp. 305-306, pp. 437-438). De onderzoeker zal aandacht schenken aan het *onderhandelde en veranderende karakter van betekenissen* (Mortelmans, 2013, pp. 437-438). De *onderzoeker* is zich bewust van de eigen invloed op *vormgeving* van de *verzamelde data* (Mortelmans, 2013, pp. 305-306, p. 438). De onderzoeker argumenteert dat *“thick description”* binnen deze studie bijdraagt aan eventuele *inferentiële generaliseerbaarheid* van het onderzoek (Mortelmans, 2013, pp. 305-306, p. 486).

onderbouwen. Onderweg durven varen op weinig zekerheden, behalve de ervaring dat alles uiteindelijk op zijn pootjes terechtkomt.

¹⁸⁵ De onderzoeker stelt een **onderzoekslogboek** op en maakt gebruik van **memo's** tijdens data-verzameling en data-analyse (Boeije, 2014, p. 109, pp. 145-146, pp. 154-155). De onderzoeker maakt *herinneringen, kladnota's, theoretische notities, methodische en methodologische nota's, analytische nota's, codeernota's* en *reflectieve (veld)notities* of *aantekeningen* tijdens data-verzameling en data-analyse (Baarda et al, 2013, pp. 195-198; Mortelmans, 2013, pp. 335-337).

¹⁸⁶ De onderzoeker zal de *(tussentijdse) resultaten* van dit onderzoek *mondeling presenteren* met behulp van een *PowerPointpresentatie* aan de promotor van dit onderzoek en in het bijzijn van medestudenten (peers) die ook begeleiding krijgen van dr. Ilse Mariën voor hun thesisonderzoek (Baarda et al, 2013, pp. 285-286).

Verzamelde en geanalyseerde gegevens kunnen als *individuele* maar ook als *sociale constructies* worden begrepen, daarenboven zijn deze constructies *voorlopig, contextueel* en *vervangbaar* door *alternatieve constructies* (Smaling 2010, p. 26). Het is om die reden terecht de *kenniswaarde* of *geloofwaardigheid* van deze *constructies* in vraag te stellen (Smaling, 2010, p. 26; de Boer & Smaling, 2011, p. 88).

Om de *geloofwaardigheid* van het onderzoek te verhogen, zal de onderzoeker streven naar *coherentie* in plaats van *consistentie* (Smaling, 2010, pp. 26; de Boer & Smaling, 2011, p. 88). De onderzoeker zal de *hermeneutische cirkel* meermaals te doorlopen tijdens deze studie ten gevolge van een *iteratief* en *cyclisch proces van data-verzameling en data-analyse*, derhalve zal de onderzoeker *samenhang* en *interne coherentie* bewerkstelligen in het *geheel en de delen van de studie* (Smaling, 2010, pp. 26; van Staa & Evers, 2010, pp. 5-8; Baarda et al, 2013, p. 209). Aan het einde van het onderzoek, in conclusie, wordt gereflecteerd op de *externe coherentie* van deze studie door de aansluiting van de onderzoeksbevindingen af te zetten tegen inzichten uit het literatuuronderzoek (Smaling, 2010, pp. 26).

Sampling en respondentenwerving

De *populatie* van deze studie betreft alle leiders in het digitale tijdperk, de onderzoeker opteerde om als *onderzoekseenheden* voor de studie in te zoomen op *individen* met een leidinggevende functie tijdens de digitale transformatie van organisaties in België (Baarda et al, 2013, pp. 85-93). De *waarnemingseenheden* in deze studie betreffen *respondenten* met en zonder leidinggevende functie (Baarda et al, 2013, p. 85). De onderzoeker sluit zich aan bij de idee dat het *perspectief van leidinggevendenden, volgers én buitenstaanders* is vereist om een breed en diepgaand inzicht te verkrijgen van de impact van digitalisering op leiderschap (Raskino & Waller, 2015, p. 13; Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 80). De *perceptie van buitenstaanders* en *medewerkers* ten aanzien van leiders wordt daarenboven een uitstekende bron geacht om *prestaties van leidinggevendenden* te evalueren en nieuwe leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen (Hogan & Hogan, 2001, p. 40; Hogan & Warrenfeltz, 2003, p. 80).

Het *steekproefkader* bedraagt een *doelgerichte, beredeneerde* en *theoriegerichte selectie* (Baarda et al, 2013, p. 93; Boeije, 2014, p. 63; Mortelmans, 2013, pp. 153-164; Smaling, 2014, p. 6). Er werden enkele '*strata*' gehanteerd om de *onderzoekseenheden* in te delen in *subgroepen*: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en leidinggevende functie (Baarda et al, 2013, pp. 95-96). De '*strata*' fungeerden als

*selectiecriteria*¹⁸⁷ bij de *werving van respondenten* (Baarda et al, 2013, pp. 95-100; Mortelmans, 2013, p. 169).

De onderzoeksopzet van deze masterproef gebiedt eigenlijk om *theoretische saturatie* na te streven (Baarda et al, 2013, p. 65, pp. 101-202, p. 209; Mortelmans, 2013, p. 168). Het onderzoek is evenwel *beperkt in de tijd* en bijgevolg opteerde de onderzoeker om af te klokken op een *steekproefgrootte* van 15 *respondenten* (Baarda et al, 2013, p. 42, pp. 101-103; Mortelmans, 2013, p. 169).

De onderzoeker verbindt zich ertoe om aan de *ethische vereisten en codes ten aanzien van de selectie en werving van respondenten* te voldoen (Boeije, 2014, p. 162; Baarda et al, 2013, pp. 103-108; Mortelmans, 2013, pp. 189-201). De onderzoeker is zich bewust van de *verantwoordelijkheid voor het welzijn van de respondenten* doorheen deze studie (Boeije, 2014, p. 162). Derhalve draagt de onderzoeker de *anonimiteit* en de *bescherming van privacy* van de *respondenten* in dit onderzoek bijzonder hoog in het vaandel (Baarda et al, 2013, p. 105, p. 164; Mortelmans, 2013, pp. 192-201). De naam en voornaam van elke respondent in deze studie werd *geanonimiseerd* en vervangen door een *pseudoniem*¹⁸⁸, alle persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek wordt *vertrouwelijk behandeld* en de onderzoeker waarborgt de *bescherming van de geheimhouding van de bronnen* (Boeije, 2014, p. 53; Mortelmans, 2013, pp. 199-201).

Teneinde *voldoende respondenten* te werven achtte de onderzoeker het nuttig om een *goede introductie*¹⁸⁹ op te stellen over het onderzoek (Baarda et al, 2013, pp. 103-104, p. 164). De onderzoeker biedt evenwel geen *incentives* of *beloningen* aan om de *participatie* aan het onderzoek

¹⁸⁷ De '*strata*' of selectiecriteria van deze studie sluiten grotendeels aan bij de selectiecriteria voor de werving van respondenten in het IDEALiC-onderzoek (zie ook de bijlagen: informed consent IDEALiC). Het respondentenbestand van dit onderzoek werd derhalve geselecteerd, geworven en gecategoriseerd op basis van geslacht (man/vrouw), op basis van drie leeftijdscategorieën (18-30 jaar, 31-50 jaar, 51-70 jaar), op basis van opleidingsniveau (laaggeschoold, middengeschoold en hooggeschoold), tenslotte op basis van het al dan niet hebben van een leidinggevende functie. Alle respondenten in dit onderzoek waren daarenboven Nederlandstalig en woonden, werkten, waren student en/of werkzoekende in Vlaanderen en Brussel.

¹⁸⁸ De onderzoeker heeft zich voor de pseudoniemen van dit onderzoek gebaseerd op karakters in de televisieserie *Game of Thrones*. De toekenning van de namen gebeurde geheel willekeurig en heeft geen enkele relatie tot de sociaal-demografische of karakteriële kenmerken van de onderzochten.

¹⁸⁹ In deze *introdactie* vermeldde de onderzoeker het *doel*, de *doelgroep*, de *onderzoekinstellingen*, informatie met betrekking tot de *deelname*, informatie omtrent de *anonimisering* van de gegevens en *vertrouwelijke behandeling* van persoonlijke data (Baarda et al, 2013, p. 104). De *introdactie* was *helder* en *duidelijk* over wat er van de respondenten werd verwacht in het onderzoek (Boeije, 2014, pp. 68-69). De onderzoeker verspreidde deze *introdactie* op de eigen sociale mediakanalen en via e-mail naar respondenten uit het onderzoek van de bachelorproef die hadden aangegeven interesse te hebben in deelname aan volgend wetenschappelijk onderzoek alsook voldeden aan de selectiecriteria voor het masteronderzoek. Omdat er via deze laatste weg enkele respondenten voor dit onderzoek werden geworven, argumenteert de onderzoeker dat er in deze studie ook sprake was van *convenience sampling* ofwel *opportunistische steekproeftrekking* en – in deze voetnoot – de *verantwoording achteraf* (Boeije, 2014, p. 64). Daarenboven werden enkele respondenten geworven via de sneeuwbalsteekproef en netwerkmethodene, enkele respondenten hebben familie, kennissen en/of collega's gemotiveerd om deel te nemen aan het onderzoek (Boeije, 2014, p. 69).

te bewerkstelligen (Baarda et al, 2013, p. 105). Om een *vrijwillige* doch *geïnformeerde participatie* aan de studie te garanderen stelde de onderzoeker een *informed consent*¹⁹⁰ op cf. de richtlijnen van Baarda et al (2013, pp. 107-108) en Mortelmans (2013, pp. 190-201). De onderzoeker liet voorafgaand aan elk interview het *informed consent* lezen en *handtekenen* door de respondent ter bewijs van *toestemming voor deelname aan het onderzoek*, elke respondent ontving een kopie van het *informed consent* (Baarda et al, 2013, p. 107; Boeije, 2014, p. 52; Mortelmans, 2013, pp. 190-192, pp. 244-245). Dit onderzoek brengt op geen enkele wijze *schade* toe aan de respondenten en er wordt geen *verborgen* of *misleidend onderzoek* gevoerd (Boeije, 2014, p. 51; Mortelmans, 2013, pp. 193-200). De onderzoeker argumenteert tenslotte dat in deze studie aandacht is voor zowel de *procedurele ethiek* als de *situationele* en *relationele ethische vereisten* (Mortelmans, 2013, pp. 190-198).

Data-verzameling

De data-verzameling in dit onderzoek is een *iteratief* en *open proces*, gericht op *betekenisverlening door betrokkenen* en het *ontwikkelen van theorie* op basis van *onderzoeksddata* (Jansen, 2012, pp. 7-8; Baarda et al, 2013, p. 65; Heldens & Reyssoo, 2005, p. 109). De data-verzameling en data-analyse in dit onderzoek worden *voortdurend* en *herhaaldelijk afgewisseld* (Baarda et al, 2013, p. 71; Boeije, 2014, p. 104). De methoden van data-verzameling vereisen een *intens* en *langdurig contact* met het *onderzoeksveld* (Mortelmans, 2013, pp. 21). De data wordt verzameld in een *zichtbare, open* en *vrije onderzoekssetting*¹⁹¹ en in *alledaagse omstandigheden* (Mortelmans, 2013, pp. 175-178; Baarda et al, 2013, p. 68).

i. Drop-off

Voorafgaand aan het interview laat de onderzoeker een *korte gesloten vragenlijst (drop-off)* invullen door de respondenten teneinde op *gestandaardiseerde* wijze *sociodemografische achtergrondgegevens* te verkrijgen voor alle respondenten van het onderzoek (Mortelmans, 2013, p.

¹⁹⁰ Een blanco kopie van het informed consent van deze masterproef is terug te vinden in de (elektronische) bijlagen: 'informed consent masterstudie'. Ter bescherming van de anonimiteit en privacy van respondenten worden de informed consenten die werden ingevuld door de respondenten van de studie logischerwijze niet beschikbaar gesteld door de onderzoeker. Deze kunnen ter controle van het onderzoek evenwel worden voorgelegd aan de promotor van het werk.

¹⁹¹ De interviews mochten plaatsvinden op een locatie volgens *instemming* van de respondent (Mortelmans, 2013, pp. 245). De onderzoeker beoogde om een *natuurlijke gespreksituatie* voor het interview te creëren (van Male, 2011, p. 7). Het interview kon bijvoorbeeld doorgaan bij de respondent thuis, bij de interviewer thuis of op de kantoren van imec-SMIT. De *ruimtelijke organisatie van de interviewsetting* wordt verzorgd cf. de richtlijnen van Mortelmans (2013, pp. 245-246), bijvoorbeeld: de onderzoeker ging in de mate van het mogelijke in een *hoek van 90° graden of minder* zitten ten aanzien van de respondent om het gesprek te voeren omdat dit een gemoedelijkere gespreksfeer bewerkstelligt. Zie ook: **methodologische verslagen** van de interviews in de (elektronische) bijlagen van deze masterproef.

232-254). De antwoorden op de *drop-off* worden daarenboven gebruikt als *opstap naar het gesprek* met de respondent (Mortelmans, 2013, p. 253).

De antwoorden van de respondenten op de *drop-off*¹⁹² werden verwerkt tot *beschrijvende datamatrices* en gerapporteerd via *beschrijvende tabellen* in het resultatenhoofdstuk (Mortelmans, 2013, pp. 434-435).

ii. *Kwalitatieve dieptegesprekken*

Er wordt data verzameld via 15 *individuele kwalitatieve diepte-interviews*¹⁹³ (Baarda et al, 2013, pp. 145-153). De interviews hebben een *halfgestructureerd*¹⁹⁴ en *vrij informeel* karakter, de onderzoeker hanteert een *topiclijst*¹⁹⁵ met *vragenprotocol*¹⁹⁶ (Baarda et al, 2013, pp. 145-152; Mortelmans, 2013, p. 225, pp. 233-234). De *interviewstijl*¹⁹⁷ is *flexibel, interactief* en *non-directief* (Mortelmans, 2013, pp. 228-229). De *belangrijkste vragen* en *gespreksonderwerpen* worden *vastgelegd* maar er is evengoed *ruimte* voor '*doorvragen*'¹⁹⁸ tijdens de interviews (Baarda et al, 2013, p. 150). Omdat deze studie is

¹⁹² Een **blanco** kopie van de **drop-off** is terug te vinden in de (elektronische) bijlagen van deze masterscriptie. Om de bescherming van de privacy en anonimiteit van de respondenten in dit onderzoek te vrijwaren zal de onderzoeker de brondocumenten niet publiek verstrekken. Er kunnen eventueel geanonimiseerde kopieën van deze drop-offs worden verkregen op aanvraag bij de onderzoeker via: natasja.van.buggenhout@vub.be. Elke aanvraag wordt behandeld in samenspraak met de promotor van deze masterstudie, dr. Ilse Mariën.

¹⁹³ De interviewer zal op *explorerende wijze interviewtopics* aan de respondenten *aanreiken*, de respondenten hoeven geen *voorkennis* te bezitten over het onderzoeksonderwerp (Baarda et al, 2013, p. 151).

¹⁹⁴ De onderzoeker argumenteert dat het bevragen van de interviewtopics 'leiderschap' en 'digitalisering' meer *gestructureerd* verliep dan het bevragen van de topics 'leiderschap tijdens het digitale tijdperk' en 'digitaal leiderschap'. De onderzoeker beschikte immers over meer *voorkennis* van de eerste twee thema's. Omdat de laatste twee topics relatief nieuwe onderzoeksthema's bedragen, is een *ongestructureerde* of *semigestructureerde* bevraging aangeraden (Baarda et al, 2013, p. 148).

¹⁹⁵ De *topiclijst* werd opgesteld cf. de tips van Baarda et al (2013, pp. 164-172) en Mortelmans (2013, pp. 235-240). De topics zijn *chronologisch geordend*, worden *van makkelijk naar moeilijk* en *van breed naar smal* bevraged (Baarda et al, 2013, pp. 166-168). Er wordt een *opening* en *inleiding* voor het interview opgesteld, de *doelstelling van het onderzoek* wordt vermeld, er worden tijdens het interview *persoonsgegevens* bevraged, de onderzoeker heeft aandacht voor *instructies* en *doorvragen*, er worden *hoofdvragen*, *transitievragen*, *sleutelvragen*, *overzichtsvragen*, *besluitende vragen*, *samenvattende vragen*, *eindvragen* en *retrospectieve vragen* gesteld, tenslotte voorziet de onderzoeker voorziet een *afsluiting* van het interview (Baarda et al, 2013, pp. 168-172; Mortelmans, 2013, pp. 235-240). Om de *topiclijst* te *testen* en *evalueren* wordt een *proefinterview* georganiseerd (Baarda et al, 2013, pp. 164-171). De *topiclijst* werd bijgevoegd in de (elektronische) bijlagen van deze masterstudie.

¹⁹⁶ Het *vragenprotocol* voorziet in *vooraf uitgeschreven interviewvragen* opgesteld in *spreektaal*, het *vragenprotocol* bewerkstelligt een *gelijkaardige* en bijgevolg *vergelijkbare vraagstelling* van de interviewer overheen verschillende interviews (Mortelmans, 2013, pp. 233-234). De onderzoeker *oefent* en *internaliseert* het *vragenprotocol* teneinde een *geforceerde indruk* tijdens het interview te vermijden (Mortelmans, 2013, p. 234). De *interviewvragen* peilen *inhoudelijk* naar *ervaringen*, *gedragingen*, *opinions*, *waarden*, *gevoelens*, *kennis* en *zintuiglijke waarnemingen* (Mortelmans, 2013, pp. 40-241).

¹⁹⁷ De onderzoeker argumenteert de benodigde *organisatorische*, *inhoudelijke*, *interviewtechnische* en *sociaal-emotionele talenten* te bezitten om de interviews op *flexibele*, *interactieve* en *diepgaande* wijze te laten verlopen (Mortelmans, 2013, pp. 299-231). De onderzoeker zet in op een *professionele voorbereiding* en *houding* als interviewer (Heldens & Reysoo, 2005, p. 106). De onderzoeker is zich bewust van de vereiste *regietaken* tijdens het interviewen (Heldens & Reysoo, 2005, pp. 113-114).

¹⁹⁸ De interviewer tracht steeds *begripvol*, *geïnteresseerd* doch *neutraal* door te vragen op de antwoorden van de respondent (Baarda et al, 2013, p. 152). De interviewer hanteert zowel *directe doorvraagtechnieken* (*de vraag herhalen*, *samenvatten*, *ongericht* en *gericht expliciet doorvragen*) als *non-directieve doorvraagtechnieken* (*spiegelen* en *papegaaien*, *functionele*

gebaseerd op een *kwalitatieve theoriegerichte steekproeftrekking* zal de onderzoeker een *flexibele, iteratieve en continue topiclijst en vragenprotocol* hanteren¹⁹⁹ (Mortelmans, 2013, pp. 234-235).

Alle *dieptegesprekken* worden *mondeling en face-2-face ("live")* afgenomen (Baarda et al, 2013, p. 146-159; Mortelmans, 2013, p. 229). De onderzoeker en onderzochte hebben een *gelijke status*²⁰⁰ tijdens het interview, de onderzoeker heeft een *participerende relatie* met de onderzochte (Baarda et al, 2013, p. 149). De onderzoeker zal aandacht hebben voor *paralinguïstisch*²⁰¹ en *non-verbaal*²⁰² *gedrag* tijdens het interviewen (Mortelmans, 2013, pp. 255-258). De onderzoeker zal antwoorden van respondenten tijdens het interview *evalueren op volledigheid*²⁰³ (Mortelmans, 2013, p. 258). Er is aandacht voor *mogelijke valstrikken en valkuilen tijdens het interview*²⁰⁴ (Mortelmans, 2013, p. 265; EWI, 2013, p. 32).

De respondenten worden zowel *direct* als *indirect* bevroegd, de onderzoeker achtte het opportuun om voor enkele interviewtopics gebruik te maken van *projectieve vraagtechnieken* en *elicitatietechnieken* (Baarda et al, 2013, pp. 145-147; Stalpers, 2007; van Male, 2011, pp. 11-12). Ten eerste wordt een *associatieve*²⁰⁵, *constructieve*²⁰⁶ en *creatieve*²⁰⁷ *projectieve techniek* gehanteerd (Baarda et al, 2013, pp. 155-158; Stalpers, 2007, p. 33), namelijk het opstellen van

stiltes, non-verbaal luistergedrag, knikken en hummen) (Mortelmans, 2013, pp. 261-265; Heldens & Reysoo, 2005, pp. 107-108).

¹⁹⁹ Zowel de *topiclijst* als het *vragenprotocol* worden *interactief* aangepast naarmate de *vordering* van data-verzameling en data-analyse (Mortelmans, 2013, pp. 234-235). Daarenboven probeert de onderzoeker om de *topiclijst* en het *vragenprotocol op maat* aan te passen aan elk interview (Heldens & Reysoo, 2005, pp. 108-109).

²⁰⁰ De interviewer kan evenwel soms een *ondergeschikte positie* aannemen of in de *rol als leerling* kruipen teneinde meer diepgaande informatie te bekomen tijdens het interviewen (Heldens & Reysoo, 2005, p. 111).

²⁰¹ De interviewer zal aandacht hebben voor het *spreektempo, accentueringen* leggen waar nodig, aandachtig zijn voor *volume en articulering*, inzetten op *evocatieve stemmelodie* en tenslotte reflecteren op *stopwoordjes* (Mortelmans, 2013, p. 256).

²⁰² De interviewer monitort actief de *kijkrichting* en maakt voldoende *oogcontact*, indien nodig verduidelijkt de interviewer de vraagstelling door middel van *praten met de handen*, de interviewer gebruikt *pantomime* om directie te geven aan het interview, tenslotte heeft de interviewer aandacht voor *luisterhouding* (Mortelmans, 2013, pp. 257-258).

²⁰³ De interviewer evalueert de *validiteit, volledigheid, relevantie* en *duidelijkheid* van de antwoorden en is aandachtig voor *non-verbaal gedrag* van respondenten (Mortelmans, 2013, pp. 258-261).

²⁰⁴ De interviewer beperkt *dichotome vraagstelling*, de interviewer reflecteert op het gebruik van *waarom-vragen, dubbele-vraagstelling* wordt vermeden, de interviewer reflecteert op het tonen van *empathie* en *emotie* ten aanzien van de respondenten, de interviewer vermijdt *antwoorden aanreiken*, de interviewer is aandachtig voor de *motivatie* van respondenten tijdens het interviewen, er wordt getracht om *afwijking* te vermijden, de interviewer is aandachtig voor het *kennisniveau* van de respondent, tenslotte tracht de interviewer *vaagheid* en *onduidelijkheid* in antwoorden alsook *geen mening* antwoordgedrag te beperken (Mortelmans, 2013, pp. 265-277).

²⁰⁵ De onderzoeker peilt naar de *1^{ste} associaties, gevoelens* en *verwachtingen* van de respondent bij het horen van de woorden 'leiderschap', 'verschillende soorten leiders en leiderschapsstijlen', tenslotte 'digitaal leiderschap' (Baarda et al, 2013, p. 155).

²⁰⁶ Er worden templates aan respondent voorgelegd, op elke template staat een *denkballon/tekstballon* met daarin de tekst "*leiderschap?*", "*verschillende soorten leiders en leiderschapsstijlen?*" en "*digitaal leiderschap?*" (Baarda et al, 2013, p. 156).

²⁰⁷ De respondent wordt *creatieve vrijheid* gelaten om de template in te vullen zoals hij/zij dat verkiest (Baarda et al, 2013, p. 156).

mindmaps/woordenspinnen²⁰⁸ betreffende 'leiderschap', 'verschillende soorten leiders en leiderschapsstijlen' en 'digitaal leiderschap'. Ten tweede gebruikt de onderzoeker een *aanvullende, conatieve* en *expressieve derdepersoonstechniek*²⁰⁹ teneinde de ondersteunende rol van (digitaal) leiders tijdens de digitale transformatie verder uit te diepen (Baarda et al, 2013, pp. 155-158; Stalpers, 2007, pp. 37-38). Tenslotte wordt een *aanvulstechniek* versmolten met *samenvattende* en *controlevragen* tot de vorm van 'snelle ronde'²¹⁰ om het interview op een energieke wijze te kunnen besluiten (Baarda et al, 2013, p. 155-156; Mortelmans, 2013, pp. 238-239).

Elk interview wordt *digitaal opgenomen*, van elk interview wordt een *interviewtranscript*²¹¹ gemaakt (Mortelmans, 2013, pp. 277). Na elk interview stelde de onderzoeker een *samenvattend formulier* of *methodologisch verslag*²¹² op cf. de tips van Mortelmans (2013, pp. 277-278). De audio-opname van het interview wordt *letterlijk* en *integraal* ofwel volgens het *Verbatim-principe*²¹³ uitgetypt (Baarda et al, 2013, p. 215; Mortelmans, 2013, pp. 278-280).

iii. *Kwalitatieve vragenlijst*

Er wordt een *aanvullende gestandaardiseerde kwalitatieve vragenlijst*²¹⁴ met zowel *open* als *gesloten vragen* opgesteld teneinde het profiel van een digitaal leider te bevragen (Baarda et al, 2013, p. 159; Mortelmans, 2013, pp. 233-254). De *kwalitatieve vragenlijst* wordt *schriftelijk* afgenomen, dit bemoedigt een extra *reflectie* door de respondent op de besproken thema's tijdens het interview en vermindert de kans op *te impulsieve* antwoorden in dit onderzoek (Baarda et al, 2013, p. 159-160). Deze *kwalitatieve vragenlijst* kan ook worden gepercipieerd als een *aanvullende kwalitatieve survey bij diepte-interviews* (Mortelmans, 2013, p. 138; de Boer & Smaling, 2011, p. 179-187).

²⁰⁸ De resultaten van de projectieve techniek **woordenspin/mindmap** worden gerapporteerd in **addendum 1** van deze masterstudie. De onderzoeker voegt daarenboven een **blanco** kopie toe van gehanteerde **templates** voor de projectieve techniek woordenspin/mindmap in de (elektronische) bijlagen van deze studie.

²⁰⁹ Er wordt een 'scenario-rollenspelletje' gespeeld met de respondenten waarin de onderzoeker drie scenario's beschrijft en de respondent per scenario vraagt "hoe reageert een digitaal leider als ..." (een mogelijk scenario is bijvoorbeeld een medewerker die weigert om digitale technologie te gebruiken) (Baarda et al, 2013, p. 155-158; Stalpers, 2007, pp. 37-38).

²¹⁰ Er worden aan het einde van elk interview enkele snelle, samenvattende en controlerende vragen gesteld bv. "Digitale evolutie versus digitale revolutie, welke term verkies je en waarom?", "Als je één aanbeveling mocht maken aan leiders van de toekomst wat zou dat zijn?", "Dé belangrijkste leiderskwaliteit in jouw ogen is ...?" (Zie ook de bijlagen: topiclijst interviews masterstudie).

²¹¹ De **interviewtranscripties** zijn terug te vinden de (elektronische) bijlagen van deze masterproef.

²¹² De geanonimiseerde **methodologische verslagen** zijn terug te vinden in de (elektronische) bijlagen van deze masterscriptie.

²¹³ De onderzoeker heeft aandacht voor een verzorgde *lay-out* van de *interviewtranscriptie* op basis van de tips van Mortelmans (2013, p. 279). De onderzoeker toont daarenboven aandacht voor *niet-verbale elementen, stiltes* en *pauzes* tijdens het transcriberen van de interviews (Mortelmans, 2013, p. 279).

²¹⁴ De **kwalitatieve vragenlijst** is terug te vinden in **addendum 2** van deze masterstudie: 'Profiel en persona van een digitaal leider'.

Data-analyse

Het doel van de analyse is de *totstandkoming* van *sociale betekenisgeving* en *sociale processen* blootleggen en in diepte begrijpen, niet *representatief beschrijven* (Mortelmans, 2013, pp. 21-25). *Kwalitatieve analyse* is een *complex* en *veeleisend proces* omdat de onderzoeker *grote hoeveelheden ruwe data* te verwerken krijgt, bijgevolg acht de onderzoeker acht *planning* en *structuur* sleutel tot succes om *overzicht* en *grip* te behouden in het kwalitatieve onderzoeksproces (van Staa & Evers, 2010, pp. 5-7). "*Kwalitatieve analyse is een continu proces dat tijdrovend en arbeidsintensief is en een open, reflexieve houding van de onderzoeker vereist.*" (van Staa & Evers, 2010, p. 11). De onderzoeker zal zo *onbevangen* mogelijk trachten *analyseren* en *interpreteren* (Baarda et al, 2013, p. 210).

Het voordeel van *continue analyse* is dat *reeds verzamelde data* de *voortgaande dataverzameling* van het onderzoek *aanstuurt*, de onderzoeker kan terug naar het *onderzoeksveld* om bijkomende informatie te verzamelen, kan *inzichten* in het onderzoek te *verfijnen* of totaal *nieuwe onderzoekswegen* inslaan (van Staa & Evers, 2010, p. 8).

De methoden voor data-analyse werden gebaseerd op de *gefundeerde theoriebenadering* van Glaser en Strauss (Baarda et al, 2013, p. 65, pp. 210-211; Boeije, 2014, p. 92). Er is in deze studie sprake van een *inductieve*²¹⁵ *analyse* (van Staa & Evers, 2010, pp. 8-9; Boeije, 2014, pp. 100-101). De onderzoeker tracht *theorie* als het ware van de *grond op te bouwen* aan de hand van *verzamelde gegevens*, deze theorie is derhalve '*gegrond in de data*' (Baarda et al, 2013, p. 65; van Staa & Evers, 2010, p. 8).

De *kwalitatieve analyse* in dit onderzoek betreft een *continu, voortschrijdend, iteratief* en *cyclisch proces* van data-verzameling en data-analyse (Baarda et al, 2013, p. 209; van Staa & Evers, 2010, pp. 5-8; Mortelmans, 2013, p. 395). De data-analyse kan *metaforisch* worden voorgesteld als het *afbreken* en *opbouwen* van data (Mortelmans, 2013, p. 397). Verzamelde en geanalyseerde gegevens worden *voortdurend gereduceerd, geïnterpreteerd* en *gereconstrueerd* (van Staa & Evers, 2010, p. 5). Er wordt met andere woorden *voortdurend gependeld tussen data waarnemen, data verzamelen* en op data *reflecteren* (Baarda et al, 2013, pp. 208-209). Bijgevolg wordt de analysemethode in dit onderzoek ook benoemd als *methode van constante vergelijking* (Baarda et al, 2013, p. 65; Mortelmans, 2013, p. 167; Boeije, 2014, pp. 105-106). Het *theoretisch saturatiepunt*²¹⁶ wordt in deze studie hoogstwaarschijnlijk niet bereikt ten gevolge van de *beperking* van het onderzoek in *tijd* (Baarda et al, 2013, p. 42, p. 209).

²¹⁵ De analyse betreft hoofdzakelijk een *inductief proces*, desalniettemin zal op zeker moment ook *deductie* plaatsvinden wanneer *ontwikkelde inzichten* worden *getoetst* tegen de *daaropvolgende data* (van Staa & Evers, 2010, p. 10).

²¹⁶ Dit onderzoek heeft bijgevolg hoogstwaarschijnlijk een *zwakke generalisatieclaim* (Smaling, 2014, p. 11). De studie zet evenwel in op *communicatieve generaliseerbaarheid*: "[...] de lezers van het onderzoeksrapport die moet zelf uitmaken of en hoe de onderzoeksuitkomsten (resultaten en conclusies) relevant zijn voor een situatie die voor hem of haar van belang is, zonder dat daar expliciet aandacht is aan besteed bij de onderzoeksopzet" (Smaling, 2009, p. 9). Immers, "[...] wanneer men

i. Data-analyse kwalitatieve interviews

Het *onderzoeksmateriaal* voor data-analyse betreffen de *letterlijke* en *integrale interviewtranscripties* (Baarda et al, 2013, p. 215). De verzamelde data uit de dieptegesprekken wordt *stapsgewijs gecodeerd*²¹⁷ in *drie fasen*²¹⁸: *exploratie (open coderen)*, *specificatie (axiaal coderen)* en *tenslotte reductie (selectief coderen)* (van Staa & Evers, 2010, pp. 8-9; Mortelmans, 2013, p. 412; Baarda et al, 2013, p. 220; Boeije, 2014, p. 111). De onderzoeker gebruikt *software*²¹⁹ als *hulpmiddel* in het codeerproces (Mortelmans, 2013, p. 408).

De *exploratiefase* is de *brede verkenning* van het *te analyseren onderzoeksmateriaal* (Baarda et al, 2013, p. 220). Tijdens de *‘open’ codering* worden *niet vooraf vastgelegde codes of labels*²²⁰ toegekend aan de *primaire* ofwel *ruwe data*, deze *codes* worden *voortdurend* met elkaar *vergeleken* en zodoende *ontwikkelt* de onderzoeker *concepten* en *relaties* betreffende het onderzoeksonderwerp (Karsten & Tummers, 2008, p. 7; Mortelmans, 2013, p. 403; Baarda et al, 2013, p. 222; Boeije, 2014, pp. 112-124). Tijdens de *open-codering* zal de onderzoeker *aparte betekenisdelen* trachten *isoleren* die relevant lijken om onderzoeksvragen te beantwoorden (Mortelmans, 2013, p. 403). De onderzoeker heeft aandacht voor *coderen als mentaal proces* en streeft naar *diepgang bereiken in coderen* (Mortelmans, 2013, pp. 422-429).

Tijdens de *specificatiefase* ofwel het *axiaal coderen* worden *losse codes* verbonden tot een *geheel* door *concepten*, *thema’s* en *categorieën* te *benoemen* die via de *open codering* werden uitgewerkt, de onderzoeker kent *hoofd- en subcodes (eigenschappen en dimensies)* toe aan de data (Mortelmans, 2013, pp. 404-410; Baarda et al, 2013, pp. 229-234; Boeije, 2024, pp. 124-33). De onderzoeker zoekt naar *structuur* in de data (Baarda et al, 2013, p. 229). Er worden *thema*, *variatie*, *beschrijvende*, *structurerende* en *patroon codes* gebruikt (Baarda et al, 2013, pp. 219-247). Ook hier worden *toegekende codes* steeds met elkaar *vergeleken* en *aangepast* naargelang de progressie van data-verzameling en data-analyse (Baarda et al, 2013, p. 221). Tijdens de *axiale codeerfase* worden

naast kennis- en theoretische relevantie ook praktische en maatschappelijke relevantie aanvaardt als wetenschappelijke kwaliteitseisen, dan kan ‘communicatieve generaliseerbaarheid’ ook wetenschappelijk genoemd worden.” (Smaling, 2009, p. 11).

²¹⁷ Coderen kan ook worden begrepen als het ‘labelen’ van tekstfragmenten (van Staa & Evers, 2010, p. 8).

²¹⁸ De onderzoeker voegt de **documenten van de drie codeerfasen** toe in de (elektronische) bijlagen van deze masterproef.

²¹⁹ De onderzoeker opteerde voor *computerondersteuning* tijdens de data-analyse (Baarda et al, 2013, p. 216; Boeije, 2014, pp. 147-148). Er werd gebruik gemaakt van de *rekenblad-software* Microsoft Excel.

²²⁰ De *interviewfragmenten* worden *worden zin per zin* gecodeerd en er worden *een of meerdere labels* toegekend *per fragment* (Mortelmans, 2013, pp. 429-430). De onderzoeker is aandachtig voor *valstrikken* en *valkuilen bij het coderen* (Mortelmans, 2013, pp. 430-434; Baarda et al, 2013, pp. 227-242).

methodologische en analytische memo's opgesteld (Mortelmans, 2013, pp. 451-454; Baarda et al, 2013, p. 245).

Als *laatste stap* in het *codeerproces* zal de onderzoeker *gericht selectief coderen* in functie van het beantwoorden van de onderzoeksvragen (Mortelmans, 2013, p. 404; Baarda et al, 2013, pp. 224-239). Tijdens de *reductiefase* worden *dwarsverbanden* en *concepten* in de onderzoeksdata worden met elkaar verbonden (Mortelmans, 2013, p. 457; Baarda et al, 2013, p. 237; Boeije, 2014, pp. 133-136). Er wordt *selectief gecodeerd* door het *opbouwen* van *conceptuele pijlenschema's* (Mortelmans, 2013, pp. 459-462). Er wordt zowel een *codeboom*²²¹ *in lijstvoorstelling* als een *codeboom in netwerkvoorstelling* opgesteld (Mortelmans, 2013, pp. 418-445). De *codeboom in netwerkvoorstelling* geeft de *relaties* en *patronen* in de geanalyseerde data op een *grafische* en *visuele* wijze weer via *pijlenschema's* (Mortelmans, 2013, pp. 410-446; Boeije, 2014, p. 137).

ii. *Data-analyse kwalitatieve vragenlijst*

De antwoorden van respondenten op de kwalitatieve vragenlijst worden *integraal* en *letterlijk* verwerkt tot *beschrijvende tabellen* (Mortelmans, 2013, pp. 234-235). Op basis van de antwoorden van de respondenten wordt een *kwalitatief persona* en *profiel* van digitaal leiders opgesteld (Mulder & Yaar, 2007, Chapter 3). De onderzoeker heeft aandacht voor de *ontologie* en *richtlijnen* betreffende het *creëren van personae* door Floyd, Cameron & Twidale (2008, pp. 11-20), Pruitt & Grudin (2003, pp. 3-14), Aoyama (2007, p. 191), Chang, Lim & Stolterman (2008, pp. 439-442) en Mulder & Yaar (2007, Chapter 3). De resultaten worden *visueel gerapporteerd* in de *vorm* van *infographics* (zie ook infra sectie 'rapportage' en addendum 2 van deze masterstudie) (Baarda et al, 2013, p. 287; EWI, 2013, pp. 13-15).

Rapportage

Dit *output* van dit onderzoek wordt *schriftelijk* en *gedrukt gerapporteerd* in de vorm van *thesis* (Baarda et al, 2013, pp. 255-256; Mortelmans, 2013, p. 493). Er wordt een *abstract* met *trefwoorden* opgesteld cf. de richtlijnen van Mortelmans (2013, p. 499). De onderzoeker zal het onderzoek op *verschillende manieren*²²² trachten *communiceren* en *verspreiden* (Mortelmans, 2013, p. 494). Daarenboven zal de

²²¹ De *codeboom in lijstvoorstelling* en de *codeboom in netwerkvoorstelling* zijn terug te vinden in de (elektronische) bijlagen van deze masterproef.

²²² Het onderzoek wordt ten eerste *gedrukt* en/of *elektronisch* beschikbaar gesteld in de universiteitsbibliotheek van de Vrije Universiteit Brussel (Mortelmans, 2013, pp. 493-494). Daarenboven zal de onderzoeker na evaluatie van het onderzoek en in samenspraak met de promotor van deze studie dr. Ilse Mariën een *pdf-versie* van het de scriptie *vrij beschikbaar stellen*

onderzoeker na evaluatie van het onderzoek door de promotor(en) een *samenvatting* opstellen voor de respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zodoende de respondenten te *belonen*, *respondentenbederf* te beperken en te *motiveren* om mee te werken aan andere wetenschappelijke studies in de toekomst (Baarda et al, 2013, p. 256).

De *opbouw* van de *onderdelen* van deze *scriptie* is gebaseerd op de opmerkingen van Baarda et al (2013, pp. 253-285) en Mortelmans (pp. 489-530). De onderzoeker tracht de *resultaten* van deze studie op een zo *overzichtelijk* mogelijke wijze te *beschrijven* en op een zo *logisch* mogelijke wijze te *presenteren* (Baarda et al, 2013, pp. 272-273; Boeije, 2014, pp. 179-181).

Het resultatenhoofdstuk is allereerst *thematisch gestructureerd*, de onderzoeksbevindingen worden daarenboven *gepresenteerd aan de hand van de onderzoeksvragen* (Baarda et al, 2013, pp. 273-274; Mortelmans, 2013, pp. 506-507). De resultaten van de dieptegesprekken²²³ worden *gedetailleerd* beschreven met *respect* voor het *taalgebruik* en *perspectief* van de respondenten (Baarda et al, 2013, pp. 274-275). Ter *bewijsvoering*, *illustratie* en *verlevendiging* van het *betoog van de onderzoeker* worden gebruik gemaakt van *citaten* uit de interviews met respondenten (Baarda et al, 2013, pp. 274-276; Boeije, 2014, pp. 181-183; Mortelmans, 2013, pp. 506-507).

Tenslotte beoogt de *rapportering* van dit onderzoek het *geheel* en de *context* van dit onderzoek op diepgaande en transparante wijze weer te geven, de *onderzochten* worden *betrokken* bij de *lezing van het onderzoek* en de *onderzoeker* neemt de *eigen invloed op de onderzoeksopzet* bewust en *expliciet in rekening* (Mortelmans, 2013, p. 21).

op *elektronische* wijze via het *internet* op het **Researchgate-profiel** van de onderzoeker (Mortelmans, 2013, p. 494), zie ook: https://www.researchgate.net/profile/Natasja_Van_Buggenhout

²²³ De onderzoeker opteerde om de resultaten van de kwalitatieve vragenlijst 'Digitaal leider gezocht' op *alternatieve en illustratieve* wijze te *rapporteren* via het toevoegen van een addendum aan deze masterstudie (Baarda et al, 2013, p. 287; Mortelmans, 2013, pp. 496-498). De geanonimiseerde doch integrale en letterlijke antwoorden van de respondenten op de vragenlijst worden eerst weergegeven in tabellen. Daarna wordt het profiel en persona van een digitaal leider *visueel* gerapporteerd via **25 fiches of infographics** (Baarda et al, 2013, p. 287; EWI, 2013, pp. 13-15). Zie ook: **addendum 2** van deze masterstudie **'profiel en persona van een digitaal leider'**.

B. Onderzoeksresultaten

Dit hoofdstuk betreft de **rapportage van onderzoeksgegevens** die werden verzameld via vijftien semigestructureerde interviews²²⁴ en werden geanalyseerd in de empirische fase van het onderzoek. De rapportage bestaat uit vier onderdelen: **leiderschap, digitalisering, leiderschap in het digitale tijdperk en digitaal leiderschap**.

De onderzoeker heeft alle vier onderdelen met gelijke aandacht behandeld tijdens de data-verzameling en data-analyse teneinde een breed en onderbouwd inzicht te verkrijgen in het onderzoeksonderwerp. Desalniettemin zal in functie van het beantwoorden van de onderzoeksvragen van deze scriptie in de rapportage hoofdzakelijk worden ingegaan op onderdeel drie en vier, namelijk leiderschap in het digitale tijdperk en digitaal leiderschap. De onderzoeker tracht de lezer evenwel voldoende inleidende informatie te verschaffen door de onderdelen leiderschap en digitalisering op samenvattende²²⁵ wijze te bespreken.

Beschrijvende tabellen respondenten

Voorafgaand aan de interviews heeft de onderzoeker achtergrondinformatie van elke respondent verzameld door een **drop-off**²²⁶ te laten invullen waarin de **demografische informatie, opleiding en professionele activiteit** van de respondent werd bevraagd. Daarenboven werd via de drop-off in kaart gebracht welke respondenten een **leidinggevende functie** hadden in het **verleden**, welke respondenten **heden** een leidinggevende functie hebben en welke respondenten een leiderspositie ambiëren in de **toekomst**.

De data die werd verzameld via de drop-off wordt op de volgende bladzijden gerapporteerd in beschrijvende tabellen.

²²⁴ De **topiclijst** van de interviews is terug te vinden in de bijlagen van deze masterproef.

²²⁵ In de onderdelen leiderschap en digitalisering zal de onderzoeker geen quotes van de respondenten gebruiken ter bewijsvoering. Alle besproken resultaten zijn evenwel integraal gebaseerd op verzamelde en geanalyseerde onderzoeksdata. Ter controle en transparantie van de onderzoeksbevindingen zal de onderzoeker de brondata beschikbaar stellen door de integrale en letterlijke interviewtranscripties, documenten van data-analyse en codebomen bij te voegen in de bijlagen van deze masterproef.

²²⁶ Een **blanco** versie van de drop-off is terug te vinden in de bijlagen van deze masterproef. Om de privacy en bescherming van persoonlijke gegevens van de respondenten in dit onderzoek te garanderen, kan de onderzoeker eventueel geanonimiseerde kopieën van de brondocumenten zoals ingevuld door de respondenten beschikbaar stellen en dit uitsluitend op aanvraag via natasja.van.buggenhout@vub.be. Elke aanvraag zal worden behandeld in samenspraak met de promotor van deze masterstudie, dr. Ilse Mariën.

Beschrijvende tabel A: demografische informatie

Respondent*	Geslacht	Leeftijd	Officiële woonplaats	Huwelijkse staat
Oberyn	Man	30	Brussel	Alleenstaand zonder kinderen
Arya	Vrouw	23	West-Vlaanderen	Inwonend bij vrienden
Podrick	Man	27	Vlaams-Brabant	Alleenstaand zonder kinderen
Daario	Man	23	Limburg	Inwonend bij ouders en/of familie
Myrcella	Vrouw	23	Limburg	Alleenstaand zonder kinderen
Missandei	Vrouw	25	Brussel	Alleenstaand zonder kinderen
Jon	Man	35	Oost-Vlaanderen	Gehuwd of samenwonend zonder kinderen
Ellaria	Vrouw	32	Vlaams-Brabant	Gehuwd of samenwonend zonder kinderen
Catelyn	Vrouw	55	Oost-Vlaanderen	Gehuwd of samenwonend zonder kinderen
Daenerys	Vrouw	35	Vlaams-Brabant	Gehuwd of samenwonend met kinderen
Jaime	Man	34	Vlaams-Brabant	Gehuwd of samenwonend met kinderen
Tywin	Man	63	West-Vlaanderen	Alleenstaand met kinderen
Margaery	Vrouw	26	Limburg	Alleenstaand zonder kinderen
Eddard	Man	29	Vlaams-Brabant	Alleenstaand zonder kinderen
Cersei	Vrouw	57	Oost-Vlaanderen	Gehuwd of samenwonend met kinderen

*Opmerking: Ter bescherming van de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de voornaam en achternaam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Beschrijvende tabel A: Demografische informatie respondenten.

Er hebben zeven **mannelijke** en acht **vrouwelijke respondenten** deelgenomen aan dit onderzoek. Er werden drie mannelijke en vier vrouwelijke respondenten bevroegd in de **leeftijdscategorie 18-30 jaar**, twee mannen en twee vrouwen bevroegd in de **leeftijdscategorie 31-50 jaar** en twee vrouwen plus een man bevroegd in de **leeftijdscategorie 51-70 jaar**. Alle respondenten zijn Nederlandstalig, wonen en werken/of studeren in Vlaanderen of Brussel.

Beschrijvende tabel B: opleiding en professionele activiteit				
Respondent*	Geslacht	Leeftijd	Hoogst behaalde opleidingsgraad	Huidige professionele activiteit
Oberyn	Man	30	Middelbare school (diploma ASO)	Ik ben werkzoekende en zou graag werken in IT.
Arya	Vrouw	23	Hogere opleiding (bachelordiploma universiteit)	Ik ben student en zou graag werken in de media of audiovisuele sector.
Podrick	Man	27	Hogere opleiding (masterdiploma universiteit)	Ik werk heden als business developer aan een universiteit.
Daario	Man	23	Hogere opleiding (bachelordiploma universiteit)	Ik werk heden als event coördinator in de academische sector bij de afdeling privacy & recht.
Myrcella	Vrouw	23	Hogere opleiding (bachelordiploma universiteit)	Ik ben student en zou graag werken in notariaat.
Missandei	Vrouw	25	Hogere opleiding (masterdiploma universiteit)	Ik ben heden doctoraal onderzoeker in de academische sector met focus op recht & advocatuur.
Jon	Man	35	Hogere opleiding (master na masterdiploma universiteit)	Ik werk heden als adjunct-auditeur in de sector overheidsfinanciën.
Ellaria	Vrouw	32	Hogere opleiding (masterdiploma universiteit)	Ik werk heden als beleidsadviseur bij een Europese Instelling.
Catelyn	Vrouw	55	Lagere school (begonnen met werken op leeftijd 14 jaar)	Ik ben heden huisvrouw.
Daenerys	Vrouw	35	Middelbare school (diploma TSO)	Ik werk heden als coördinator project leaders in de marketingsector.
Jaime	Man	34	Middelbare school (diploma ASO)	Ik werk heden als ICT manager in field marketing.
Tywin	Man	63	Hogere opleiding (masterdiploma universiteit)	Ik ben heden bestuurder van een zelfstandig consultancy bedrijf.
Margaery	Vrouw	26	Hogere opleiding (masterdiploma universiteit)	Ik werk heden als bediende in de diamantsector.
Eddard	Man	29	Hogere opleiding (masterdiploma & postgraduaat universiteit)	Ik werk heden als digital program manager in de banksector.
Cersei	Vrouw	57	Hogere opleiding (masterdiploma universiteit)	Ik werk heden als jurist in de financiële sector.

*Opmerking: Ter bescherming van de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de voornaam en achternaam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Beschrijvende tabel B: Opleiding en professionele activiteit respondenten.

Er werden elf **hoogopgeleide respondenten** bevroegd, zes vrouwen en vijf mannen. Drie respondenten zijn **middengeshoold**, twee mannen en een vrouw. Er werd tenslotte één **laaggeschoolde** vrouwelijke respondent bevroegd. Elf respondenten hebben heden een job, een respondent is werkzoekende, een respondent is huisvrouw en twee respondenten volgen een universitaire masterstudie.

Beschrijvende tabel C: leidinggevende functie					
Respondent	Geslacht	Leeftijd	Leidinggevende functie		
			Verleden	Heden	Toekomst
Oberyn	Man	30	Neen	Neen	Ja
Arya	Vrouw	23	Ja, ik heb leidinggegeven aan 15 à 20 personen tijdens een vakantiejob.	Neen	Ja
Podrick	Man	27	Neen	Neen	Ja
Daario	Man	23	Neen	Neen	Neen
Myrcella	Vrouw	23	Neen	Neen	Ja
Missandei	Vrouw	25	Neen	Neen	Ja
Jon	Man	35	Ja	Ja	Niet van toepassing
Ellaria	Vrouw	32	Neen	Neen	Ja
Catelyn	Vrouw	55	Ja, ik heb leidinggegeven aan 6 personen tijdens een vorige job.	Niet van toepassing	Ja
Daenerys	Vrouw	35	Neen	Ja, ik geef heden leiding aan 7 personen op mijn werk.	Ja
Jaime	Man	34	Neen	Ja, ik geef heden leiding aan 1 persoon op mijn werk.	Ja
Tywin	Man	63	Ja, ik heb leidinggegeven aan ca. 15000 personen tijdens mijn vorige job als CEO.	Niet van toepassing	Ja
Margaery	Vrouw	26	Ja, ik heb leidinggegeven aan 1 persoon tijdens een beurs in het buitenland voor mijn werk.	Neen	Ja
Eddard	Man	29	Ja, ik heb in het verleden leidinggegeven aan 200 personen (direct contributors aan een program) op mijn werk.	Ja, ik geef heden leiding aan 45 personen (direct contributors aan een program) op mijn werk.	Ja
Cersei	Vrouw	57	Ja, ik heb in het verleden leidinggegeven aan 25 personen op mijn werk.	Ja, ik geef heden leiding aan 10 personen op mijn werk.	Ja

*Opmerking: Ter bescherming van de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de voornaam en achternaam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

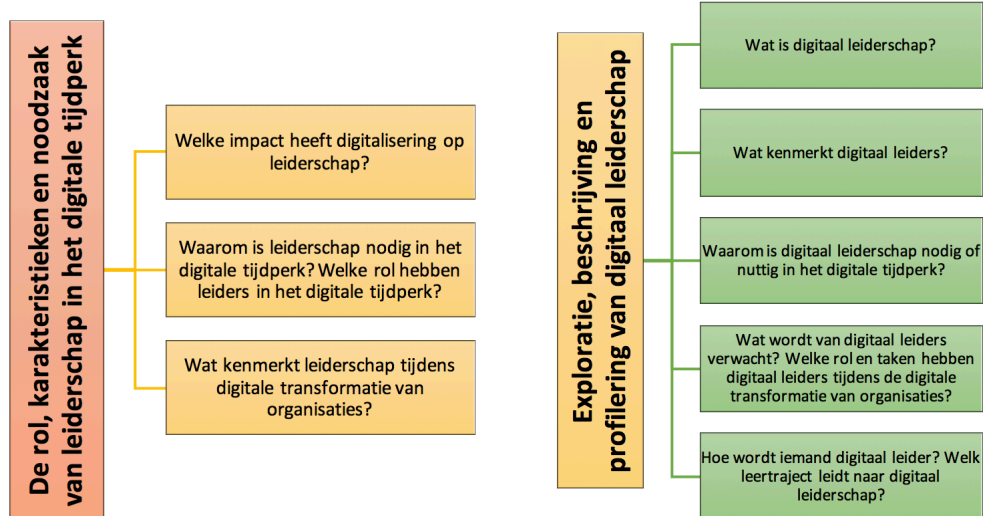
Beschrijvende tabel C: Leidinggevende functie respondenten.

Onder de vrouwelijke respondenten hadden vier personen wel een **leidinggevende functie in het verleden** en vier personen geen leidinggevende functie in het verleden. Van de mannelijke respondenten hadden drie individuen een leidinggevende functie in het verleden, waarvan één respondent de functie had als CEO in een Belgische onderneming in de retail-sector en één respondent een leidinggevende functie had in een grootbank in België.

Twee vrouwelijke respondenten hebben **heden een leidinggevende functie**, waarvan één respondent in de financiële sector en één respondent in de marketingsector. Voor één respondent is deze vraag niet van toepassing. De andere vijf vrouwelijke respondenten hebben heden geen leidinggevende functie. Drie mannelijke respondenten hebben heden geen leidinggevende functie, voor één respondent is deze vraag niet van toepassing. De drie andere mannen hebben heden wel een leidinggevende functie, waarvan één respondent ICT-manager is in de marketingsector en één respondent digital program manager is de banksector.

Een respondent wilt geen leidinggevende functie in de toekomst, voor een andere respondent blijkt deze vraag niet van toepassing, de andere dertien respondenten ambiëren allen een **leidinggevende functie in de toekomst**.

Schematische verduidelijking 3: onderzoeksvragen



Gebruik van citaten

Ter *illustratie*, *verlevendiging* en als *bewijs* van het *betoog van de onderzoeker* in de data-rapportage zullen **citaten**²²⁷ worden gebruikt uit de letterlijke tekst van de interviewtranscripties²²⁸ (Baarda et al, 2013, pp. 275-276). De onderzoeker hoopt zodoende een gevoel van *being there* te bewerkstelligen bij de lezer van deze scriptie (Boeije, 2014, p. 182).

Leesinstructie:

- Codenaam respondent, leeftijd respondent: quote (zie bijlagen: interviewtranscriptie codenaam respondent, pp. ...)

²²⁷ De citaten werden onder meer geselecteerd op basis van de *praktische regels voor het gebruik van citaten* in het boek *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (Boeije, 2014, pp. 181-183). Bijgevolg voorziet de onderzoeker een duidelijke leesinstructie voor de citaten en worden meerdere citaten gebruikt om de onderzoeksinzichten te illustreren teneinde te vermijden dat onderzoeksresultaten worden begrepen als de mening van slechts één persoon. Omdat de citaten ter illustratie zijn van de onderzoeksresultaten wordt het woordenaantal van de quotes niet meegerekend door de onderzoeker in het totale woordenaantal van de masterproef.

²²⁸ De interviewtranscripties zijn terug te vinden in de (elektronische) bijlagen van deze masterproef. De onderzoeker kan de audio-bandopnames (.mp3) van alle 15 interviews beschikbaar stellen op aanvraag ten minste tot en met academiejaar 2018-2019. Gelieve contact op te nemen via: natasja.van.buggenhout@vub.be. Elke aanvraag wordt behandeld in samenspraak met de promotor van deze masterproef, dr. Ilse Mariën.

1. Leiderschap

1.1) Definitie & omschrijving

De definitie en omschrijving van het **begrip leiderschap**²²⁹ is volgens de respondenten afhankelijk van de **tijd, context en situatie** van individuen. De respondenten verwachten dat **leiderschap evolueert** doorheen de tijd. Bijgevolg zullen **verschillende soorten leiders en verschillende leiderschapsstijlen** ontstaan. Er wordt derhalve verondersteld dat leiders verschillende **leiderschapskenmerken en – kwaliteiten** bezitten. Leiderschap kan derhalve omschreven worden in functie van **demografische kenmerken, persoonlijkheidskenmerken, karakter, waarden en normen, gedrag en houding, taken en rol, achtergrond**, alsook de **opleiding en ervaring** van leiders. Leiderschap kan bovendien ook worden beschreven in functie van de **positieve en negatieve ervaringen** van volgers betreffende verschillende soorten leiders en leiderschapsstijlen. Tenslotte wordt leiderschap door de meeste respondenten beschreven met betrekking tot de **noodzaak** en het **belang van leiderschap** in de maatschappij.

1.2) Verschillende soorten leiders en leiderschapsstijlen

Het zal de lezer waarschijnlijk niet verbazen dat respondenten vermoeden dat heel wat **verschillende soorten leiders en leiderschapsstijlen**²³⁰ bestaan. Er wordt verwacht dat de veruitwendiging van leiderschap allereerst afhankelijk is van de **culturele achtergrond, tijd, context en situatie** van zowel leiders als volgers. Ten tweede kunnen leiderschapsstijlen verschillen naargelang de **bedrijfssector**²³¹, **opdracht**, het **publiek** en het **business en leiderschapsmodel**²³² van organisaties. Ten derde verwachten de respondenten dat de **houding en gedragingen** van leiders afhankelijk zijn van **persoonlijkheidskenmerken en karakter** van zowel leiders als volgers.

²²⁹ De onderzoeker heeft de **definitie en omschrijving van het begrip leiderschap** bevestigd door middel van een projectieve techniek aan de start van elk interview. Er werd samen met de respondent een **mindmap/woordenspin** opgesteld omtrent de eerste gevoelens, verwachtingen of bedenkingen van de respondent bij het horen van het woord leiderschap. De resultaten van deze projectieve techniek worden gerapporteerd in **addendum 1** van deze masterproef.

²³⁰ Er werd tijdens elk interview een **mindmap/woordenspin** opgesteld betreffende **verschillende soorten leiders en leiderschapsstijlen**. De resultaten van deze projectieve techniek worden gerapporteerd in **addendum 1** van deze masterproef.

²³¹ Er wordt verwacht dat cultuur van de organisatie en bedrijfssector bepalend is voor de wijze waarop leiders zich al dan niet formeel zullen gedragen. De respondenten veronderstellen dat leiders in technologische sectoren zich informeler zullen gedragen dan in andere bedrijfssectoren.

²³² Bijvoorbeeld in organisaties met een agile business model wordt vaker ingezet op leiderschapsvormen zoals servant leadership dan op klassieke command and control leiderschap.

De respondenten omschrijven verschillende soorten leiders en leiderschapsstijlen door deze te categoriseren onder **goede en slechte leiders** of **positief²³³ en negatief²³⁴ leiderschap**. Er wordt evenwel verondersteld dat altijd goede en slechte leidersfiguren zullen bestaan. Daarenboven kunnen mensen verschillende leiders op een verschillende wijze percipiëren en beoordelen. De ideale wereld is een utopie, bijgevolg bestaat de ideale leider hoogstwaarschijnlijk ook niet.

1.3) Typische leidersfiguur

Allereerst is de definitie en omschrijving van een typische leidersfiguur **afhankelijk van de situatie en context** waarin zowel de leidinggevende als het individu die de leider percipieert zich bevinden. Bijvoorbeeld in sommige landen duurt het langer vooraleer iemand een leiderspositie verwerft, bijgevolg kan de definitie van een (typische) leider ten minste in termen van **leeftijd** verschillen per land en cultuur.

De **demografische kenmerken** die respondenten als typerend ervaren voor leidinggevendens zijn het **geslacht**, de **leeftijd** en **huidskleur** van leiders. Leiderschap wordt door veel respondenten gepercipieerd als een mannenwereld²³⁵, in het bijzonder in de banksector, de advocatuur en de IT-sector. De demografisch beschrijving van een typische leidersfiguur betreft veelal: **mannelijk, volwassen en blank**. De respondenten merken evenwel op dat de beschrijving van een typische leider overeenstemt met het **cliché²³⁶ of stereotype over leiderschap** in onze maatschappij.

Niettegenstaande dat er volgens de respondenten meer mannelijke dan vrouwelijke leiders zijn, er is heden een opkomst aan vrouwelijke leiders die vrijwel alle respondenten als positief, belangrijk en broodnodig²³⁷ ervaren. De reden dat bij een typische leidersfiguur hoofdzakelijk aan mannen wordt

²³³ Leiders met positieve leiderskwaliteiten of leaderstypes die als positief worden gepercipieerd betreffen: **sterke leiders**, een **vrouwelijke leider** of 'ladyboss', een **losse leider**, **politiek leiders**, **goede wereldleiders** bv. Barack Obama, **grote leidersfiguren** bv. Gandhi, **Europese leiders**, de **ideale leider**, **passieve leiders**, leiders die zich gedragen als **coach** en/of **mentor**, **moderne** en **nieuwe leiders** bv. Mark Zuckerberg, **people managers**, leiders met uitstekende **soft skills**, **empathische leiders**, leiders die **leidinggeven op basis van gevoel**, **menselijke leiders**, **intelligente leiders**, tenslotte leiders van de **politie** en het **leger**.

²³⁴ Leiders met negatieve leiderskwaliteiten of leaderstypes die als negatief worden gepercipieerd betreffen: **dictators** bv. Hitler, **slechte wereldleiders** en **slechte politieke leiders** bv. Donald Trump, **dominante leiders** en in het bijzonder leiders die **vrouwen domineren**, leiders die zich gedragen als **haai**, **extreme begeleiders**, leiders die vinden dat medewerkers moeten **leren zwemmen of verzuipen**, leiders die vinden dat **het doel de middelen heiligt**, **geitenwollensokkenleiders**, **non-leadership** leiders, leiders die het **eigen leiderschap niet serieus nemen** en – last but not least – de **baas op het werk**.

²³⁵ De respondenten veronderstellen dat hoe hoger het leiderschapsniveau in de organisatie is, hoe minder vrouwen een leidinggevende positie zullen hebben.

²³⁶ Een **typische leider**, **old school leider** of **klassieke leider** wordt meestal omschreven als een mannelijke, blanke en ietwat oudere CEO met een maatpak en veel aanzien in de organisatie.

²³⁷ Een aantal respondenten acht wetgeving omtrent **positieve discriminatie van vrouwen in het bedrijfsleven** noodzakelijk.

gedacht, is volgens de respondenten te wijten aan de ondergeschikte positie van vrouwen in het bedrijfsleven doorheen de geschiedenis en de eenzijdige representatie van leidersfiguren in de media.

De **leiderstypes** die respondenten als typisch benoemen betreffen autoritaire leiders, command and control leiders, wereldleiders, politieke leiders en leiders op basis van kennis en ervaring. Digitaal leiderschap en servant leadership worden gepercipieerd als atypische en/of nieuwe leiderschapsvormen.

1.4) Nood aan leiderschap in de maatschappij

De respondenten stellen dat altijd nood is aan leiderschap in de maatschappij. Een **wereld zonder leiderschap** zou volgens de meesten uitmonden in pure chaos. Leiderschap zit volgens de respondenten vervat in de **aard** van zowel **mensen** als **dieren**. Sommigen stellen dat iedereen **zich** kan **ontwikkelen als leider**, anderen zijn ervan overtuigd dat **leiderschap aangeboren** is en vervat zit in de persoonlijkheid en het karakter van individuen. Bijgevolg zouden sommige individuen meer of minder geschikt zijn om leider te worden dan anderen.

Er wordt verwacht dat leiderschap afhankelijk is van de **context** en **situatie** van individuen. Er is evenwel altijd behoefte aan **sterke leiders** met een brede **maatschappijvisie** die streven naar **vrijheid** en **democratie**. Er is volgens de respondenten het minste nood aan **autoritair** en **command and control leiderschap**. Deze leiderstypes worden dan ook het meest negatief ervaren door de respondenten.

1.5) Rol, functie en taken²³⁸ van leiders

Respondenten argumenteren allereerst dat leiders een **verantwoordelijke rol** hebben in organisaties. Leiders hebben het **laatste woord**. Leiders dragen de verantwoordelijkheid om de **organisatie te vertegenwoordigen** en zijn **eindverantwoordelijk** voor de gemaakte **beslissingen** in de organisatie. Leiders zijn evenwel verantwoordelijk voor het geven van **vrijheden** en verantwoordelijkheden aan andere organisatieleden.

Ten tweede hebben leiders de functie om een **richting, visie, strategie en doelstellingen** te bepalen voor de organisatie. Leiders hebben derhalve de rol als **ondernemer** en moeten een **toekomstvisie**

²³⁸ Vrijwel alle respondenten achten het zowel noodzakelijk als belangrijk dat medewerkers meer inspraak krijgen in de rol, functie en taakomschrijving van leidinggevendenden.

hebben voor de organisatie. Leaders hebben ook de rol als **vakman**, er wordt verwacht dat leaders zich ten volle inzetten om **vooropgestelde doelstellingen** behalen.

Ten derde hebben leaders een **coördinerende** en **controlerende rol**, leaders moeten met andere woorden ook daadwerkelijk **leidinggeven**. Daarenboven een **ondersteunende rol**. Leaders moeten organisatieleden immers helpen **omgaan met verandering**²³⁹. In het bijzonder wanneer respondenten de huidige context van organisaties beschouwen, er wordt verwacht dat leaders een belangrijke ondersteunende rol spelen tijdens de **digitale transformatie van organisaties**.

Ten vierde wordt de rol van leaders gelinkt aan de **kennis en competenties** van leaders. De respondenten veronderstellen dat leaders een zekere **interesse** en **expertise**²⁴⁰ hebben in een welbepaalde materie, sector of vakgebied. Het is de taak van leaders om deze **kennis en expertise** te **delen en verspreiden** teneinde het **humaan kapitaal** van organisaties te verhogen en verrijken.

Tenslotte zou de rol van leaders te benaderen zijn als een **cyclus**. Leaders starten als **cultuuranker** en **zingever** van de organisatie. Dit betekent dat leaders de identiteit van een organisatie creëren en zingeven door een missie, strategie en doelstellingen te formuleren. Hierna is het aangeraden dat leaders zich gedragen als **federator**. Leaders moeten **draagvlak** creëren om de zingevingsmechanismen te federeren en verspreiden in de hele organisatie. Daarenboven moeten leaders erop toezien dat alle organisatieleden de bedrijfscultuur en bedrijfsidentiteit internaliseren. Vervolgens zullen leaders zichzelf achtereenvolgens de rol aanmeten als **ontwikkelaar**, **strateeg** en **realisator**. Dit betekent dat leaders de structuren en middelen zullen creëren, aanpassen en realiseren die benodigd zijn om de vooropgestelde doelstellingen te behalen. Na de verwezenlijking van de bedrijfsdoelstellingen is het uiteindelijk nuttig dat leaders zich opstellen als **vernieuwer**. Leaders moeten de missie, strategie en doelstellingen van de organisatie evalueren. Indien leaders het nodig achten een nieuwe visie, strategie of doelstellingen te implementeren in de organisatie is de cyclus volmaakt en starten leaders opnieuw in de rol van cultuuranker.

²³⁹ De respondenten vermoeden dat de meeste leaders niet de **benodigde leiderskwaliteiten** bezitten om een organisatie te ondersteunen en managen doorheen een periode van verandering. Tijdens veranderingen is er volgens de respondenten behoefte aan leaders die zich gedragen als **coach**, **mentor** en **servant leaders**. Het is cruciaal dat leaders een **innovatieve attitude** hebben alsook **zelfverzekerd** en **gemotiveerd** zijn tijdens een periode van transformatie. Het is daarenboven belangrijk dat leaders tijdens veranderingsprocessen in de organisatie aandacht hebben voor **zelfreflectie** alsook voor het bewerkstelligen van **arbeidsvreugde**.

²⁴⁰ De respondenten benadrukken dat een onderscheid bestaat tussen leaders en experts. Er wordt van leaders verwacht om een zekere **expertise** te bezitten, met andere woorden een zeker niveau aan inzicht in en kennis over bepaalde organisatieactiviteiten. Dit betekent echter niet dat elke leider een **expert** moet zijn in zijn/haar vakgebied. Het is evenwel aangeraden dat leaders zichzelf laten adviseren en bijstaan in hun beslissingen door experts in verschillende vakgebieden.

1.6) De perceptie van leiderschap

Welke individuen iemand als leider of als leidinggevend ervaart, is afhankelijk van de **tijd**, **context** en **levensfase**²⁴¹ van een persoon. Daarenboven zou ook de **media**²⁴² een sterke invloed hebben op de individuen die mensen als leider ervaren in de maatschappij. De respondenten argumenteren dat een verschil²⁴³ bestaat tussen **leiderschap erkennen** en **leiderschap aanvaarden**.

De leiders die respondenten als het meest positief ervaren zijn **sterke leidersfiguren**²⁴⁴ en leiders die zich gedragen als **mentor**. De leiders die respondenten als het meest negatief²⁴⁵ percipiëren zijn **autoritaire leidersfiguren**, leiders die slecht **omgaan met conflict, discussie en problemen** en leidersfiguren die een te hoge **werkdruk** opleggen aan medewerkers.

De onderzoeker peilde²⁴⁶ tenslotte of respondenten **zichzelf**²⁴⁷ **percipiëren als leider**. Meestal werd het positief beantwoorden van deze vraag gelinkt aan het hebben van een **leidinggevende functie** op het werk. De respondenten met leidinggevende functie²⁴⁸ beschrijven zowel positieve als negatieve aspecten aan leider zijn. De **nadelen** aan leider zijn werden hoofdzakelijk beschreven met betrekking tot **omgaan met conflict, problemen en discussie** op de werkvloer. De **voordelen** aan leider zijn werden voornamelijk gekoppeld aan het verwerven van **invloed** en **aanzien** in de organisatie en aan het ontwikkelen van **zelfstandigheid** en **autonomie** bij medewerkers. Respondenten met een leidinggevende functie benoemen zichzelf overwegend als **empathische leiders** en hechten veel belang aan **soft skills**.

²⁴¹ De individuen die respondenten overwegend als leider ervaren betreffen: ouders, familie, vrienden en kennissen, levenspartners, personen in het studenten- en verenigingsleven, politie en/of leger, bazen op het werk en collega's.

²⁴² De respondenten veronderstellen dat media een grote invloed hebben op de perceptie van wereldleiders, grote leidersfiguren en politiek leiders.

²⁴³ Bijvoorbeeld: Het erkennen van leiderschap ten gevolge van de hiërarchie van een bedrijf, medewerkers zijn verplicht het leiderschap van (top-)managers te erkennen en bijgevolg de beslissingen van topmanagers te volgen. Het aanvaarden van leiderschap daarentegen gebeurt volgens de respondenten uitsluitend op vrijwillige basis. Wanneer iemand het leiderschap van een ander individu aanvaardt, is deze persoon het eens met de beslissingen die een leider maakt of de wijze waarop een leider leidinggeeft.

²⁴⁴ Voormalig president van de Verenigde Staten van Amerika **Barack Obama** wordt door de respondenten het vaakst benoemd als voorbeeld van een positieve en/of sterke leidersfiguur.

²⁴⁵ **Adolf Hitler** en huidig president van de Verenigde Staten van Amerika **Donald Trump** worden het vaakst benoemd door de respondenten als voorbeelden van negatieve leidersfiguren.

²⁴⁶ Het is de onderzoeker opgevallen dat geen enkele respondent zichzelf benoemde wanneer de onderzoeker vroeg welke individuen de respondent ervaart als leider of leidinggevend in het leven.

²⁴⁷ De respondenten die zichzelf niet percipiëren als leider benadrukken bewust een leidinggevende functie te vermijden en achten niet voldoende ervaren noch opgeleid te zijn om een leidinggevende functie uit te voeren in de nabije toekomst.

²⁴⁸ Een aantal respondenten geeft aan behoefte te hebben aan een leidinggevende functie op het werk maar tegelijkertijd geen nood te hebben of zelfs afkeer te hebben van een leidersrol in het privéleven.

2. Digitalisering

Digitalisering van de maatschappij: evolutie of revolutie? Hoewel sommigen de digitale transformatie benoemen als een **revolutionaire en disruptieve omwenteling** in de maatschappij, de meeste respondenten pleiten om digitalisering te benaderen als een **positieve en natuurlijke evolutie**. De relatie tussen mens en technologie verandert razendsnel en de respondenten verwachten dat digitalisering bijgevolg een grote impact zal hebben op de wijze waarop mensen werken en leven.

2.1) Digitalisering van bedrijven

Respondenten vermoeden dat digitalisering een grote **impact** heeft op de **bedrijfswereld**. Organisaties moeten heden **omgaan met verandering**. Respondenten verwachten bijgevolg dat digitalisering een **impact** heeft op **leiderschap**, in het bijzonder op de **taken en rol** van leiders.

Er wordt verwacht dat leiders heden inzetten op digitaliseringsprocessen in de organisatie teneinde de organisatieactiviteiten te **optimaliseren** en een **concurrentieel voordeel** te verwerven. De respondenten veronderstellen dat de **attitude** van leiders **ten aanzien van digitalisering** de implementatie van digitale technologieën in de organisatie beïnvloedt. Het wordt aangeraden dat leiders in het digitale tijdperk zichzelf een positieve attitude²⁴⁹ aanmeten ten aanzien van digitale transformatie.

Teneinde het digitaliseringsproces van organisaties in goede banen te leiden, bestaat behoefte aan **change management**. Er wordt van leidinggevendenden verwacht om de organisatieleden te coördineren, ondersteunen en helpen tijdens de digitale transformatie van organisaties. Het is volgens de respondenten cruciaal dat iedereen in de maatschappij de **noodzaak en het belang van digitalisering** inziet. Derhalve moeten leiders het **digitale idee promoten en verspreiden** in heel de organisatie. Leiders moeten een **visie, aanpak en strategie** ontwikkelen om digitale transformatie van organisaties te bestendigen.

De respondenten vermoeden dat organisaties met een competitieve **digitale strategie** beter voorbereid zijn om in te spelen op opportuniteiten van het digitale tijdperk. Deze organisaties zouden immers een **digitaal (concurrentieel) voordeel** verwerven ten aanzien van organisaties zonder digitale

²⁴⁹ De respondenten verwachten dat het digitaliseringsproces van organisaties waarin leidinggevendenden een positieve attitude hebben ten aanzien van digitalisering vlotter verloopt dan bij organisaties waarin leidinggevendenden een negatieve en/of conservatieve houding hebben ten aanzien van het gebruik van digitale technologieën.

strategie. De respondenten verwachten daarenboven dat het hebben van een doordachte digitale strategie de **werkgelegenheid** in organisaties alsook het welzijn van medewerkers positief beïnvloedt. Er wordt gesteld dat het **topmanagement** van organisaties verantwoordelijk is voor het opstellen van de digitale strategie. Er wordt evenwel benadrukt dat **alle organisatieleden** – in het bijzonder de IT-afdeling – **inspraak** moeten krijgen in de digitale strategie.

De respondenten vermoeden tenslotte dat zowel **voordelen** als **nadelen** zijn verbonden aan digitalising. Enerzijds wordt verwacht dat digitalisering heel wat nieuwe **opportunities** biedt voor bedrijven. Digitalisering zal nieuwe **jobs**²⁵⁰ creëren en organisaties kunnen door de implementatie van digitale technologieën **sneller en efficiënter** werken. Bijgevolg zullen bedrijven bepaalde organisatieactiviteiten kunnen **optimaliseren**. Er is daarenboven een efficiëntere en snellere **informatieverspreiding** mogelijk. Digitale communicatietechnologie biedt mensen de mogelijkheid **altijd en overal bereikbaar** te zijn.

De impact van digitalisering op de wijze waarop mensen **communiceren** ervaren volgens sommigen evenwel als negatief. Er kan **druk** ontstaan om altijd en overal bereikbaar te moeten of willen zijn (**fomo**) en enkele respondenten vrezen dat **menselijk face-to-face contact** zal **verminderen** en **verdwijnen**. Respondenten verwachten bovendien dat een **digitale kloof** ontstaat tussen mensen met en mensen zonder digitale vaardigheden en competenties. Digitalisering zou tenslotte niet alleen positieve maar ook negatieve gevolgen hebben voor **jobs en werkgelegenheid** in België. De respondenten vermoeden dat veel uitvoerende en routineuze jobs zullen verdwijnen ten gevolge van **automatisering en robotisering**. Er wordt verondersteld dat mensen in de toekomst hoofdzakelijk creatieve jobs zullen uitvoeren.

2.2) Het belang van digitale vaardigheden en competenties

De respondenten vermoeden dat iedereen in de maatschappij in de nabije toekomst een **minimum** aan **digitale vaardigheden en competenties** nodig heeft om deel te nemen aan de arbeidsmarkt. Mensen die in hoge mate digitaal geletterd zijn en **digitale technologieën** op **autonome wijze** kunnen **gebruiken** zullen een **voordeel** verwerven ten aanzien van mensen die geen digitale vaardigheden en competenties bezitten.

²⁵⁰ De respondenten vermoeden dat vooral nieuwe jobs en werkgelegenheid wordt gecreëerd in **cyber security** en **IT-support**.

Volgens de respondenten bestaat de **digitale kloof** voornamelijk als **generatiekloof** tussen **jonge en oude mensen**. Er wordt verwacht dat jonge mensen of **'millenials'** in hoge mate digitaal vaardig zijn en dat oudere mensen vaker problemen hebben bij het gebruik van digitale technologie, alsook vaker weigerachtig staan ten aanzien van digitale transformatie. Daarenboven vermoeden enkele respondenten dat de digitale kloof ook te wijten is aan de **achtergrond en opleiding** van mensen. Deze respondenten veronderstellen dat hoogopgeleide mensen in hogere mate digitaal vaardig zijn dan laag- en middengeschoolde mensen. Vrijwel alle respondenten zijn het eens dat een gebrek aan digitale vaardigheden en competenties kan leiden tot **sociale exclusie**.

Alle respondenten achten het nodig dat organisaties heden inzetten op het **ontwikkelen en verbeteren van digitale vaardigheden** bij zowel leidinggevenden als medewerkers. Er wordt verwacht dat organisaties die veel **animo** hebben om het ontwikkelen van digitale vaardigheden in de organisatie te promoten, alsook een **inclusieve digitaliseringsstrategie** hebben, meer medewerkers kunnen overtuigen om deel te nemen aan het digitale verhaal. Dit zou ertoe leiden dat digitaliseringsprocessen in de organisatie vlotter en efficiënter verlopen. De respondenten vermoeden bijvoorbeeld dat organisaties minder risico lopen op innovatiemoedigheid bij medewerkers tijdens digitale transformatie wanneer deze medewerkers voldoende digitaal geletterd zijn. Er wordt tenslotte verwacht dat het **topmanagement** en de **leidinggevenden** een grote **rol** spelen in het bestendigen van het **leertraject** van digitale vaardigheden en competenties in organisaties.

3. Leiderschap in het digitale tijdperk

In dit onderdeel rapporteert de onderzoeker de onderzoeksbevindingen betreffende de **impact van digitalisering op leiderschap**, de **noodzaak aan leiderschap in het digitale tijdperk** en de **verwachtingen ten aanzien leiders en leidinggeven tijdens digitale transformatie** van organisaties.

3.1) Welke impact heeft digitalisering op leiderschap?

3.1.1) *Wijzigende context van leiderschap*

De respondenten verwachten dat digitalisering van de maatschappij de **context** van leiderschap sterk heeft **gewijzigd**. Leiders moeten heden **omgaan** met een context die wordt gekenmerkt door **snelheid** en **verandering**. Technologische evoluties volgen elkaar in ijtempo op en er is een overvloed aan snelle informatiestromen. Dit kan de klassieke wijze van werken op basis van kennis en materie beïnvloeden. Er wordt van leidinggevendenden verwacht om mee te evolueren met de tijdsgeest. Leiders moeten inzetten op het delen van informatie en moeten in staat zijn om de juiste mensen met de juiste vaardigheden en expertise bijeen te brengen teneinde een welbepaald doel te verwezenlijken. De respondenten vermoeden dat leiders in het digitale tijdperk derhalve streven naar tijds- en kostenefficiënt werken.

- Jaime, man, 34: als je gewoon nog maar kijkt naar ja leidinggeven in een bedrijf dat is één zaak maar leidinggeven in politiek dat is nog een andere zaak maar als je kijkt naar hoe vandaag de dag alles zich afspeelt ook in het politieke leven en hoe digitale oplossingen een enorme invloed hebben op verkiezingen en de manier waarop politici verkozen worden dan denk ik niet dat je kan zeggen dat het iets is dat pas morgen invloed zal hebben neen het heeft vandaag al heel erg veel invloed (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, p. 8)
- Obery, man, 30: [...] de verwachtingen die liggen ook helemaal anders de dag van vandaag ik denk dat we vroeger iets bestelden via een catalogus en het heel normaal vonden dat het pas twee weken later toekwam maar nu vinden we het heel logisch dat als we via Coolblue of Bol.com iets bestellen dat het de ochtend nadien al bij ons thuis is dus dat heeft serieus wat impact op de manier waarop een organisatie werkt dus dat is volgens mij wel belangrijk de context wijzigt heel sterk en dat heeft sowieso een impact op leiderschap (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, pp. 7-8).
- Eddard, man, 29: ja volledig hé want als je kijkt naar digitalisering dan is het belangrijkste zoals ik daarnet al zei snelheid dus alles gaat heel snel en ook door technologieën die nog moeten komen zal alles heel snel veranderen en alles zal veel sneller gaan waardoor de klassieke manier van kennen en materie en kennis en gaan bepalen wat mensen moeten doen dat ga je niet langer kunnen volgen als leider omdat de wereld zo snel verandert maar hetgeen je wel als leider kan doen en als goede leider gaat kunnen blijven doen is volhouden en zeggen van kijk ik heb de reflex om de juiste mensen bijeen te brengen en om de informatie te sharen en dan maakt het niet uit of het nu technologie a of b of c is (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 10)
- Daenerys, vrouw, 35: ja leiderschap moet natuurlijk ook met die tijd meegaan hé [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, p. 6)
- Jon, man, 35: ja omdat het is wat ik daarnet al zei over de tijdsgeest hé die evolueert steeds mee en vandaag zal een leider door de digitalisering al op een andere wijze leidinggeven dan tien jaar geleden toen waren er ook wel al digitale zaken maar veel minder en tien jaar geleden was al een groot verschil met twintig jaar geleden enzovoort en dat gaat in de toekomst ook hetzelfde zijn en blijven evolueren dus een leider moet zich daar dus zo goed als constant aan aanpassen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, p. 6)
- Daario, man, 23: leiderschap in het digitale tijdperk (denkt na) misschien more time efficient en steeds sneller gaan want ja ik heb het idee dat alles steeds sneller en efficiënter moet gaan [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, p. 6)

3.1.2) *Communicatie, aanwezigheid en nabijheid van leiders*

Ook de manier waarop leidinggevend **communiceren** verandert. De respondenten verwachten dat leiders in het digitale tijdperk steeds meer zullen communiceren via **informatie- en communicatietechnologie** en steeds minder **face-to-face**. Door ICT kunnen zowel leiders als volgers met veel meer mensen samenwerken die niet allemaal op dezelfde plaats aanwezig hoeven te zijn. Het is heden bijvoorbeeld mogelijk om op efficiënte wijze te vergaderen via Skype met mensen die zich in het buitenland of thuis bevinden. De respondenten hopen evenwel dat face-to-face communicatie op de werkvloer niet geheel verdwijnt. Een minimum²⁵¹ aan persoonlijk face-to-face contact tussen leider en volgers blijft vereist in het digitale tijdperk.

Vervolgens wordt verwacht dat digitalisering de **aanwezigheid en nabijheid van leiders** sterk zal beïnvloeden. De respondenten denken dat leiders steeds minder **fysiek aanwezig** zullen zijn in een organisatie en steeds meer zullen **leiden vanop afstand** met behulp van ICT. Deze evolutie zou nog meer in de hand worden gewerkt door het implementeren van de gedeelde werkplek en het promoten van thuiswerk.

Zowel medewerkers als leidinggevend zullen bijgevolg niet altijd fysiek aanwezig zijn op de werkvloer. Dit kan de **wijze van leidinggeven** beïnvloeden, in het bijzonder de wijze waarop leiders **vertrouwen en controle** uitoefenen. Leiders moeten ervoor zorgen dat teamleden die op afstand werken ook voldoende directie en informatie krijgen. De respondenten verwachten dat leidinggeven vanop afstand minder gebaseerd is op top-down controle en dirigeren en meer op vertrouwen en samenwerken overheen alle organisatieniveaus. Dit zou ertoe leiden dat steeds meer zelfstandigheid van zowel leidinggevende als medewerkers wordt verwacht.

- Arya, vrouw, 20: ik denk het zeker wel omdat je manier van communicatie ook mee veranderd want als je via email gaat communiceren in plaats van telkens langs te gaan op iemands bureau dan vraagt dat toch ook al een iets andere aanpak en ik denk dat het ook wel belangrijk is dat er nog steeds face to face vergaderingen gebeuren bijvoorbeeld (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, p. 6)
- Catelyn, vrouw, 55: dus je zou veel informatie en indrukken missen en het is belangrijk dat je indrukken kunt opdoen ook als leider (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Catelyn, p. 7)
- Podrick, man, 27: [...] het gaat meer van het dirigeren naar het samenwerken evolueren dat is een trend die volgens mij mede dankzij sociale media en dergelijke is ingezet en dat het nu een beetje de norm wordt dat als je een idee heb je plaatst dat en andere mensen kunnen daarop een reactie posten en zo gaan we samen misschien een stapje verder geraken en er zijn ook intranetsystemen waar dat aangemoedigd wordt en dat zal volgens mij meer en meer de norm worden zodat er inderdaad echt meer samengewerkt wordt eerder dan van bovenaf echt te moeten dirigeren en te moeten zeggen van nu gaan we dit of dat doen [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 7)

²⁵¹ Het is bijvoorbeeld onmogelijk om non-verbale communicatie af te leiden uit e-mails en dit kan leiden tot **miscommunicatie**, Margaery, vrouw, 26: misschien zal de ondertoon wel een beetje veranderen want in een gewoon gesprek kan je een ondertoon voelen en kun je tussen de lijnen lezen maar bij een mail is dat niet altijd even gemakkelijk en ik denk dat er meer miscommunicatie kan gebeuren of iemand die de klemtoon op een ding legt terwijl dat eigenlijk op iets anders moest zijn maar dat was gewoon niet duidelijk of niet logisch vanuit de manier dat er gecommuniceerd wordt (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 9).

- Margaery, vrouw, 26: bijvoorbeeld het geven van opdrachten aan mensen toen er nog geen mails waren moest je rechtstreeks naar een persoon gaan wil jij alsjeblieft dit of dat doen of neem een papier en schrijf op dit en dat en dit moet jij vandaag gedaan hebben terwijl nu in heel die digitale maatschappij 's morgens krijg je gewoon een mailtje in de plaats daarvan dus dat is voor mij al de eerste stap het persoonlijk contact gaat eruit want iemand die tegenover jou aan een bureau zit moet eigenlijk niet meer tegen u spreken (lacht) ja die persoon kan gewoon iets typen naar u als hij iets wilt zeggen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 9)
- Myrcella, vrouw, 23: ik denk dat het nu al zijn invloed heeft want ik denk dat de leider niet meer altijd fysiek aanwezig moet zijn om leider te kunnen zijn maar er kunnen ook dingen gebeuren via bijvoorbeeld email enzovoort en zo kan een leider gemakkelijker over verschillende teams leiden en op verschillende plaatsen zijn leiderschap uitoefenen en ja er is dus minder fysieke aanwezigheid nodig van de leider zelf (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 6)
- Cersei, vrouw, 57: ja wij merken dat nu al dus ten eerste het element nabijheid want vroeger zaten leiders bij hun teams en die waren daar altijd want ze moesten ook constant aanwezig zijn en zagen wat er gebeurde op de werkvloer maar nu is dat anders want wij merken dat nu al omdat we met een shared workplace werken en er is geen plaats meer voor iedereen dus dat betekent dat er dagelijks een aantal mensen niet aanwezig zijn op de werkvloer waar jij leiding aan geeft en je moet ervoor zorgen dat je aan hen ook werk geeft dus je moet ze kunnen vertrouwen want als je mensen niet ziet dan moet je mensen leren vertrouwen op een andere manier want uw controle moet op een andere manier gebeuren als ge leider zijt en vergaderingen gebeuren op een andere manier maar ook ze moeten mij zelf meer missen want vroeger ging de leider ook weleens op verlof of was die ook weleens ziek maar nu is ook de leider er ook niet meer constant dus mensen moeten dat gewoon worden en moeten meer zelfstandigheid krijgen omdat de leider niet meer altijd op de werkvloer aanwezig is [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, p. 7)
- Missandei, vrouw, 25: dus als je skype bekijkt als een voorbeeld van digitalisering dan mijn baas ja die zit vaak in het buitenland omdat hij ook in het buitenland lesgeeft en lezingen geeft en dergelijke [...] maar er moet ook vergaderd worden natuurlijk dus het is voor ons heel gemakkelijk om via skype te vergaderen dat gaat allemaal heel efficiënt ik denk dat het een voorbeeld is van hoe een voorwerp van digitalisering gebruikt wordt als tool eigenlijk of als instrument in het leidinggeven (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Missandei, p. 5)

3.1.3) Soorten leiders en verschillende leiderschapstijlen

De respondenten vermoeden dat digitale transformatie van de maatschappij een impact heeft op **verschillende soorten leiders** en op verschillende **soorten leiderschapstijlen**. Er wordt verwacht dat **autoritair leiderschap** gedoemd is te verdwijnen, een autoritaire leiderschapstijl zou immers moeilijker te bekrachtigen zijn via ICT dan via face-to-face contact. Bijgevolg zou ook **command and control** leiderschap stilaan verdwijnen en worden vervangen door een nieuw type leiderschap: **servant leadership**. In het digitale tijdperk is het minder belangrijk dat leiders de juiste kennis en expertise vergaren, het is daarentegen cruciaal dat leiders voldoende informatie delen en volgers een methode aanleren om op zelfstandige wijze te leren werken.

De respondenten veronderstellen dat digitalisering nieuwe mogelijkheden biedt om **zich te onderscheiden als leider ten opzichte van andere leiders**. Leiderschap zal steeds zichtbaarder en meer publiek bespreekbaar worden, bijgevolg zal het evenwel steeds moeilijker worden om zich te onderscheiden als leider in het digitale tijdperk.

- Cersei, vrouw, 57: ik denk dat de autoritaire leider zal moeten veranderen want autoritaire leiders vertrouwen meestal de anderen niet en met digitalisering verliezen zij iets belangrijk dat ze nodig hebben om controle te kunnen uitoefenen namelijk fysiek en visueel contact en ook kunnen ze iemand die fysiek meer afstand heeft van hen minder rap laten springen om iets te doen dus het is moeilijker om iemand een mail te sturen of via de telefoon is te zeggen en te laten gebeuren dan dat je bij die persoon gaat bijstaan en zeker de autoritaire leider die dan een

beetje indrukwekkend komt doen (lacht) ja dat is veel moeilijker als die moet kunnen richtlijnen geven nu (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, p. 7)

- Interviewer: en denk je dat er bepaalde leiderschapskenmerken of –kwaliteiten volledig zullen verdwijnen tijdens digitalisering?
Eddard, man, 29: ik vermoed het command and control gehalte en het belang van het vergaren van kennis
Interviewer: en omgekeerd zullen er compleet nieuwe aspecten aan leiderschap ontstaan tijdens digitalisering denk je?
Eddard, man, 29: (denkt na) langs ene kant zullen de kenmerken aan leiderschap die nu al goed waren in de toekomst ook wel belangrijk zijn bijvoorbeeld servant leadership
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 10)
- Ellaria, vrouw, 32: ja leiderschap zal veel zichtbaarder zijn denk ik want als dat bijvoorbeeld betekent dat leiders zich ook veruitwendigen op sociale media dan zal leiderschap veel zichtbaarder zijn en kan heel de wereld in feite het zien en meevolgen en als dat opgepikt wordt door een community hier en iemand ziet het van een community ergens anders zal het heel snel viraal gaan en veel sneller een eigen leven beginnen leiden terwijl ja anders als je een dynamische leider had in Kortrijk ja dan wisten ze daar in Brugge misschien helemaal niets van (lacht) dus ja zo'n dingen denk ik zullen sneller geweten zijn maar misschien ook niet meer dan dat want de overload wordt zodanig veel alé je zult al een serieuze witte raaf moeten zijn om erin op te vallen in heel die digitale wereld [...] ik heb dat in de pers al opgemerkt net omdat alles sneller gaat en heet van de naald moet zijn zo die attitude van dat heb ik gisteren al gehoord dat is oud nieuws vandaag en het moet allemaal indruk maken precies en ik weet dat je het in onze pers enorm begint te merken dat het vaak niet meer zo belangrijk is dat je echt een onderbouwde mening hebt [...] zolang het maar interessant en sensatie is maar ik denk dat het wel de manier is tegenwoordig om op te vallen en iets te brengen dat iemand anders nog niet gebracht heeft en ik vind dat op zich niet zo'n goede evolutie maar laat ons hopen dat de echt goede mensen of het nu leiders zijn of technocraten of wetenschappers enzovoort ja dat die hun olie toch nog bovendrijft en dat degelijke kennis toch nog bovendrijft op het andere geklets (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, p. 10)

Tenslotte worden technologische innovaties zoals **digitalisering**, **automatisering** en **artificiële intelligentie** gelinkt aan het begrip leiderschap. Er zijn respondenten die verwachten dat de rol van leiders minder groot wordt in het digitale tijdperk ten gevolge van doorgedreven digitalisering en automatisering.

De meningen zijn verdeeld wat betreft de mogelijkheid om leiderschap te robotiseren. Sommigen achten **robotisering van leiderschap** pure fictie, anderen zijn ervan overtuigd dat robot-leiders heden reeds bestaan. De respondenten die robotisering van leiderschap mogelijk achten, vermoeden dat gerobotiseerde leiders te vergelijken zijn met **autoritaire leiders**. De respondenten vermoeden evenwel dat robot-leiders niet gelijkwaardig zijn aan echte leiders omdat robots niet in staat zijn om op dezelfde wijze te denken en voelen zoals mensen. Er is steeds een menselijk aspect verbonden aan leiderschap, bijgevolg zullen menselijke leiders ook in de toekomst nodig blijven.

- Daario, man, 23: [...] de vraag is natuurlijk nu of AI uiteindelijk de beslissingen zal maken en misschien op termijn het leiderschap zal overnemen hé [...] (lacht) misschien wordt zelfs de rol van een leider minder groot want alles zal geautomatiseerd worden maar ja het is een moeilijke vraag hé want er zijn steeds nieuwe sectoren die ontstaan en nieuwe dingen die uitkomen en daardoor heb je opnieuw structuren die moeten onderzocht worden maar inderdaad hoe meer geautomatiseerd hoe minder leiding er zal nodig zijn denk ik (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, pp. 5-6)
- Cersei, vrouw, 57: [...] misschien zal dat ooit nog komen dat kan want voor sommige handelingen heb je dat al bijvoorbeeld bancontact of wil je een treinticket nemen dan zijn er al apparaten die eigenlijk een digitale robot zijn die zegt van doe dit of dat (lacht) dus ik denk dat je het misschien een beetje met de autoritaire leider kan vergelijken want ja je doet iets en je krijgt resultaat of je doet iets niet maar dan is er ook geen resultaat maar ik zie digitaal leiderschap in de meeste gevallen niet zo verregaand ik denk dat een digitaal leider een leider is die voordeel haalt uit nieuwe technologie [...] ik denk sommige functies kunnen perfect overgenomen worden door

robots of computers maar het totaalpakketje van een leider daarvoor zijn er nog altijd mensen nodig die anderen meekrijgen want met een robot sta je individueel tenzij dat ze die ook samen processen kunnen laten doen maar tot nu toe wat we kennen van robots is altijd één tegenover één en nogal dikwijls is het onder leiders zelden één tegen één maar één met een groep iets laten doen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, pp. 7-8)

- Catelyn, vrouw, 55: (denkt na) ik val altijd terug op hetzelfde maar menselijk contact is het belangrijkste en een robot die kan dat misschien heel goed doen en op een gegeven moment ook menselijke gevoelens kunnen aanvoelen maar toch zal je dan niet meer op dezelfde lijn zitten zoals we nu zitten want als een robot begint te voelen wat wij voelen dat is niet meer dezelfde lijn hé dat is wel gedigitaliseerd maar dan gaan we enkel ja of nee vragen of enkel vragen stellen en antwoorden geven maar dan zal je veel extra informatie en indrukken verliezen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Catelyn, p. 8)
- Ellaria, vrouw, 32: [...] dat was voor mij wel een intrigerende vraag en ook iets interessant om over na te denken in de zin van hebben we dat nodig en in hoeverre zit ik nog juist op mijn spoor van digitaal en software en hardware is een ondersteunende functie in een bedrijf of in hoeverre gaat dat ons overnemen en soms een leidinggevende rol krijgen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, p. 12)
- Jaime, man, 34: ik zie dat inderdaad niet snel gebeuren tenzij men ooit zover komt dat men AI zal ontwikkelen maar dat zie ik op korte termijn niet gebeuren (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, p. 8)

3.1.4) *Verwachtingen ten aanzien van leiders*

De respondenten vermoeden dat digitalisering een invloed heeft op de **verwachtingen** ten aanzien van de **taken en rol** van leiders. Leiders in het digitale tijdperk zijn **change managers** die mensen leren omgaan met verandering. Er wordt heden van leiders verwacht te kunnen detecteren welke organisatieactiviteiten in aanmerking komen voor digitalisatie en optimalisatie. Er wordt verwacht dat leiders in het digitale tijdperk de organisatieactiviteiten efficiënter maken. Leiders moeten daarenboven het welzijn van medewerkers in de organisatie te respecteren en verhogen. Leiders in het digitale tijdperk hebben derhalve een **communicatieve** en **ondersteunende rol**. De respondenten verwachten dat leiders **reageren** wanneer mensen **problemen** ervaren met het **gebruik van digitale technologie**. Leiders moeten bovendien een **strategie en aanpak** hebben die mensen **motiveert om digitale technologie te gebruiken**. Leiders in het digitale tijdperk moeten zowel inspiratiebron als mentor om mensen te overtuigen **digitale vaardigheden te ontwikkelen of verbeteren**.

- Jaime, man, 34: ik denk dat je zeker en vast een goede change manager moet zijn omdat je een omslag moet maken en mensen uit hun traditionele manier van werken moet halen en een heel groot deel van de mensen is daarin zeer conservatief en heeft het zeer moeilijk met verandering en digitalisering heeft gezorgd voor heel veel verandering dus ik denk dat een goede leider tijdens de digitalisering vooral iemand moet zijn die een goede change manager is die mensen kan veranderen of kan leren om te veranderen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, p. 9)
- Daenerys, vrouw, 35: als je digitaliseert betekent het dat je een deel gaat optimaliseren en om te optimaliseren moet je kijken welk werk je eenvoudiger kan en je moet daarom mensen nog niet sowieso gaan ontslaan maar toch (lacht) [...] zoals ik al zei het is belangrijk dat hij kan aantonen waarvoor het allemaal goed is en ook voor de werkefficiëntie enzovoort [...] ik vind het dan belangrijk dat ze zorgen alé dat zouden ze toch moeten dus ze moeten ervoor zorgen dat die mensen enige opleiding krijgen en extra ondersteuning zodat zij zeker kunnen geholpen worden door extra opleiding en cursussen of door een bepaalde persoon die aangeduid wordt in het team en zich dan kan ontfemen over die mensen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, pp. 6-8)
- Obery, man, 30: euhm (denkt na) ja een leider moet goed bekijken van de gevolgen zijn van implementaties van nieuwe technologieën en de wijze waarop dat het werk gaat aanpassen en hierover op een duidelijke wijze te communiceren naar alle mensen die daarmee omgaan ook al is het slecht nieuws euhm ik zeg maar iets bijvoorbeeld de taak die we nu met tien man doen gaat vanaf volgend jaar gebeuren met acht man door die digitalisering ook dat moet zo snel mogelijk en zo goed mogelijk gecommuniceerd worden dus ik denk dus over de digitalisering communiceren is heel erg belangrijk en ook begrijpen dat mensen misschien zelf wat tijd nodig hebben om te leren werken met die systemen dus ook wel daarin een beetje mentor zijn en mensen opleiden en hen helpen bij het gebruik daarvan (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, p. 8)

- Jon, man, 35: die moet een idee kunnen geven van welke strategie ze moeten gebruiken en hoe hij zijn volgers kan inspireren om in die strategie te geloven en hem leider daarin te volgen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, p. 6)

Leiders in het digitale tijdperk zullen welbepaalde **leiderschapskenmerken** moeten bezitten. Daarenboven wordt verwacht dat leiders een nieuwe **houding** en enkele nieuwe **gedragingen** moeten ontwikkelen. De belangrijkste vereisten betreffen dat leiders openstaan voor verandering, een open geest hebben, flexibel zijn en een wendbare werkattitude bezitten. Er wordt verwacht dat leiders in het digitale tijdperk een informele houding hebben.

De respondenten vermoeden evenwel dat bepaalde fundamentele **eigenschappen van leiderschap** bestaan die **niet veranderen** in het digitale tijdperk. Ten eerste zullen leiders in het digitale tijdperk nog steeds leiding moeten geven aan mensen, een leider die geen volgers heeft is immers geen leider. Het is daarnaast altijd belangrijk dat leiders informatie delen, mensen verantwoordelijkheid geven en mensen kunnen motiveren en activeren om een bepaalde doelstelling te verwezenlijken. Tenslotte zullen leiders in het digitale tijdperk nog steeds in staat moeten zijn om de juiste mensen voor een welbepaalde opdracht te werven.

- Podrick, man, 27: ja het gaat meer van het formele naar het informele gaan [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 7)
- Obery, man, 30: ik denk dat je moet openstaan voor verandering als leider je moet ervoor openstaan dat de verwachting van jouw klanten en van jouw werknemers en collega's dat die heel snel gaan wijzigen door het gebruik van nieuwe systemen euhm en je moet zelf toch ook wel een beetje weten wat de impact van die systemen zijn en daarom moet je openstaan voor verandering euhm en plus hebben die systemen nogal de neiging om zelf heel sterk en snel te wijzigen euhm ik zeg maar iets er komt morgen een informaticasysteem op de markt dat een bepaalde taak volbrengt voor een organisatie dat is versie 1 je kan er vanop aangaan dat een jaar later versie 2 ook al op de markt is of versie 3 zelfs al dat gaat heel erg snel en je moet openstaan voor die verandering en je moet openstaan voor misschien ook een andere manier van werken (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, p. 8)
- Eddard, man, 29: ja en ik denk dat ongeacht of er nu digitalisering is of niet dat de kenmerken van een goede leider zijn om informatie te delen en informatie te kunnen structureren en de juiste mensen te kunnen identificeren en de juiste mensen bijeen te kunnen brengen en een kader geven om die mensen te doen werken en die mensen de juiste verantwoordelijkheden te geven en digitalisering zal dat belangrijker en belangrijker maken maar dat zijn kenmerken die hetzelfde zijn voor elke goede leider (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 10)
- Cersei, vrouw, 57: het motiveren van mensen en mensen het gevoel geven dat ze iets waard zijn en dat ze nodig zijn dus het erkennen dat je mensen nodig hebt of je het nu op een digitale of fysieke manier doet dat blijft nodig want als je mensen niet kan laten werken voor u of ze niet iets kan laten doen voor u of je dat nu wel of niet digitaal moet doen ja dat gaat niet en dat is iets dat nooit gaat verdwijnen want mensen moeten willen samenwerken met u en moeten willen iets doen voor u (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, pp. 7-8)
- Margaery, vrouw, 26: het leidinggeven aan uw team zelf en het staan in en rond die mensen of dat nu letterlijk is of figuurlijk via een skype-meeting neen een leider heeft altijd mensen rondom zich en dat zal nooit veranderen want als dat veranderd is het eigenlijk geen leider meer (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 9)
- Tywin, man, 63: ja en neen want als je kijkt naar de fundamentele van leiderschap dan neen want dat is te vergelijken met e-commerce bijvoorbeeld e-commerce verandert commerce compleet maar de fundamentele van commerce blijven het vertrekt nog steeds vanuit de klant en je moet nog steeds producten verkopen aan die klant dus de fundamentele van e-commerce veranderen niet de fundamentele van commerce maar de manier van handelen verandert wel compleet en ik denk dat leiderschap een beetje hetzelfde is vooral als je het hebt over de manier waarop je een cultuur gaat zingeven en gaat federeren en een strategie gaat ontwikkelen en mensen wilt ontwikkelen die fundamentele daar verandert helemaal niets aan [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Tywin, pp. 10-11)

3.1.5) *Leertraject van leiders*

Digitalisering van de maatschappij heeft volgens de respondenten tenslotte een impact op het **leertraject van leiders**. De persoonlijke en professionele **achtergrond** van leiders wordt steeds belangrijker in het digitale tijdperk. De respondenten verwachten dat steeds meer behoefte is aan leiders met IT-achtergrond. Wat **kennis en competenties** van leiders betreft vermoeden respondenten dat **leiden op basis van kennis en ervaring** in de toekomst wordt bemoeilijkt door een steeds sneller veranderende context.

- Eddard, man, 29: [...] ofwel heb je de leiders op basis van kennis en ervaring want die zijn al zoveel jaren bezig in hun domein en kennen hun domein door en door en op basis van de informatie die ze krijgen weten ze wel wat er moet gebeuren maar ze kunnen niet delegeren of delegeren te weinig en kennis is een vorm van macht en een manier om hun leidinggevende functie te rechtvaardigen maar in een wereld waarin meer en meer groeit en waarin kennis meer en meer verspreid wordt en waarin er evolutie is en haast onmogelijk is om alle kennis bij te houden is dat eigenlijk een vorm van leiding die gedoemd is om te verdwijnen [...] ik denk dat de achtergrond van een leider ook heel belangrijk zal worden in de toekomst dus als je kijkt naar bijvoorbeeld CEO's van ondernemingen dat waren eerder businessmensen of marketeers terwijl je nu ook veel bedrijven hebt waar de CEO eigenlijk een CIO is of een IT-persoon dus de background van een leider zal door digitalisering waarschijnlijk wel meer en meer veranderen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 2, p. 10)
- Catelyn, vrouw, 55: ze moeten veel meer weten en meer technische kennis hebben (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Catelyn, p. 7)
- Ellaria, vrouw, 32: de eerste kwaliteit is denk ik proberen zo goed mogelijk op de hoogte te zijn van wat er beschikbaar is dus zowel aan hardware als aan software en het kan zijn dat ik qua termen me hier compleet verkeerd aan het uitdrukken ben (lacht) maar bon je weet ongeveer wel wat ik bedoel en en dat je weet wat het betekent voor laptops en voor mobiele telefoons en wat wilt mijn volk en wat hebben ze nodig en wat is eigenlijk luxe en wat niet dat soort dingen en met software bedoel ik van de SAP-systemen in een bedrijf gaande tot facebook en twitter op bureaus bij bedienden dat je weet wat daar de opportuniteiten in zijn maar ook de gevaren van zijn en in sommige functies is het waarschijnlijk meer dan in andere een redelijke basis aan skills nodig zijn zodat je er zelf mee kunt werken (lacht) alhoewel soms vind ik dat het zeer knullig overkomt als je zo een zestiger in een leidersfunctie ziet met zo'n tablet of smartphone (lacht) (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, p. 9)

Leiders in het digitale tijdperk hebben desalniettemin een zeker niveau aan technologische kennis en vaardigheden nodig. Daarenboven zullen leiders in de toekomst in staat moeten zijn om te **wisselen van leiderschapstype** naargelang een situatie verandert. Er moet derhalve worden ingezet op vakoverschrijdend leren. Mensen mogen niet enkel expertise vergaren binnen het eigen beroepsdomein maar moeten ook kennis verwerven in het vakgebied van andere personen in het team. Bijgevolg zullen meer mensen in de organisatie een bredere scope aan kennis en vaardigheden ontwikkelen. De respondenten vinden het bovendien noodzakelijk dat zowel leidinggevend als volgers **nadenken en reflecteren over leiderschap** in het verleden, heden en de toekomst om het leertraject van leiders in het digitale tijdperk vorm te geven.

- Cersei, vrouw, 57: [...] met digitalisering verloopt alles sneller en als leider moet je dan ook een beetje als je bedenkt dat de meeste leiders ook groeien en ouder worden en je ziet dat digitalisering altijd maar sneller gaat dus uw opleidingsproces moet ook altijd maar sneller gaan en je moet ook nog altijd de mogelijkheden hebben intellectueel en fysisch om met een heel snelle evolutie te kunnen omgaan dus dat beïnvloedt ook het leiderschap en soms moet je kunnen toegeven als leider want ja vroeger werd je leider omdat je over iets bepaald kennis had en dan kon je daar zo'n 40 à 45 jaar op teren maar dat gaat nu niet meer dus je moet als leider erkennen dat het

wisselen van leiderschap en het wisselen van type leider ook rapper zal gebeuren (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, p. 7)

- Eddard, man, 29: dus in een klassiek waterfall team brengen we ook wel experts bijeen maar die experts hebben maar expertise binnen een bepaald vak of in een bepaald domein of in een bepaalde technologie dus dat is een I-shape maar het doel is dat je die experts nog altijd nodig blijft hebben maar die experts ook buiten hun eigen domein of buiten hun eigen technologie dat zij ook expertise hebben over het domein of de technologie naast hun eigen domein kunnen krijgen en dan creëer je eigenlijk een T-shape en idealiter ga je naar een block-shape want dan heb je alle domeinen en alle technologieën onder de knie maar ik denk dat het dus heel belangrijk is om mensen te gaan ondersteunen om buiten het eigen vakgebied te gaan en eens buiten hun eigen comfortzone te laten kijken en eens buiten hun standaardzone te laten gaan en dan leer je wel wat qua functionaliteit of qua technologie of qua soft skills en waarom ja enerzijds omdat je die persoon motiveert en anderzijds puur operationeel gezien als je mensen hebt die meerdere domeinen kunnen trekken zodat als er iemand ziek valt of als er iemand verlof heeft dat je een back-up hebt dan ga je automatisch meer knowledge sharing hebben en automatisch begrijpen de mensen the big picture veel beter en gaan ze gemakkelijker en efficiënter werken dus eigenlijk is dat een win-win situatie want je motiveert een persoon en daardoor leert die persoon veel meer en operationeel gezien heb je op die wijze eigenlijk veel meer competente mensen die meer begrijpen
Interviewer: oké dat is een interessante strategie
Eddard, man, 29: ja dus van I-shape naar T-shape
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 12)

3.1.6) *Voordelen en nadelen van digitalisering*

De respondenten vermoeden dat digitalisering zowel **voordelen** als **nadelen** heeft voor leiderschap. Digitalisering beïnvloedt allereerst het **menselijk contact** tussen leiders en volgers. De respondenten vinden het positief dat heden steeds meer nieuwe middelen bestaan om te communiceren met elkaar, er wordt evenwel verwacht dat menselijk contact in de toekomst zal **verminderen**. Omdat de mens een sociaal wezen is en veel belang hecht aan persoonlijk contact hopen de respondenten bijgevolg dat het menselijke aspect niet geheel verdwijnt uit de communicatie tussen leider en volgers.

- Margaery, vrouw, 26: bijvoorbeeld het geven van opdrachten aan mensen toen er nog geen mails waren moest je rechtstreeks naar een persoon gaan wil jij alsjeblieft dit of dat doen of neem een papier en schrijf op dit en dat en dit moet jij vandaag gedaan hebben terwijl nu in heel die digitale maatschappij 's morgens krijg je gewoon een mailtje in de plaats daarvan dus dat is voor mij al de eerste stap het persoonlijk contact gaat eruit want iemand die tegenover jou aan een bureau zit moet eigenlijk niet meer tegen u spreken (lacht) ja die persoon kan gewoon iets typen naar u als hij iets wilt zeggen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 9)
- Catelyn, vrouw, 55: omdat het menselijk aspect in leiderschap moet blijven want zoals ik daarnet al zei als je alles vanachter een klavier begint te doen dan verlies je het menselijke contact en dan ben je niet goed bezig want dan heb je geen overzicht meer en je moet altijd een overzicht behouden (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Catelyn, p. 7)
- Missandei, vrouw, 25: ja maar aan de andere kant denk ik dat er net zoals bij alle andere dingen intelligent mee moet worden omgegaan en ik denk dat nog altijd het aspect van menselijkheid waar ik het eerder al over had dat blijft een aspect dat heel belangrijk is en ik denk als je intelligent omgaat met digitalisering dat je inziet dat het menselijke aspect niet verloren kan gaan en dat we sociale wezens blijven die daar heel veel belang aan hechten (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Missandei, p. 5)

Ten tweede vinden respondenten het nuttig dat mensen met huidige informatie- en communicatietechnologieën **overal en altijd bereikbaar** kunnen zijn. De mogelijkheid om altijd bereikbaar te zijn, kan echter leiden tot druk om altijd bereikbaar te moeten of willen zijn (**fomo**). De meningen zijn verdeeld wat betreft de vraag in hoeverre een leidinggevende mag verwachten dat medewerkers continu beschikbaar en/of bereikbaar zijn, in het bijzonder wanneer medewerkers een mobiel toestel ontvangen van de organisatie. Wanneer iemand flexibele werkuren heeft zou het meer

aanvaardbaar zijn dat een leiders medewerkers na de werkuren tracht te bereiken, desalniettemin de respondenten vinden het belangrijk dat leiders in het digitale tijdperk aandacht hebben voor een gezonde en evenwichtige werk-leven balans.

- Ellaria, vrouw, 32: dat heeft te maken met die continue bereikbaarheid door digitalisering dus in hoeverre mag je van je werkmensen verwachten dat zij op uw sms snel reageren of op sms'jes in het weekend of op mails in het weekend of in hoeverre mag je van hen verwachten dat zij als je ze een bepaald device geeft dat het betekent dat ze daarop constant beschikbaar moeten zijn en was dat vroeger ook al zo ja dat zijn zo van die dingen en ik denk dat het ook dingen zijn die een zekere angst bij de werknemers van tegenwoordig inboezemt bijvoorbeeld van shit ik heb die mail gemist en ja ik denk dan weekend is weekend en er kunnen uitzonderingen zijn maar dat mag niet constant zijn dat je verplicht wordt om je mails in de gaten te moeten houden neen dat mag niet de bedoeling zijn er moet een gezonde work en life balance zijn vind ik (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, p. 8)
- Missandei, vrouw, 25: ja het geeft u het gevoel van constant bereikbaar te moeten zijn en constant in touch met de wereld te staan en constant digitaal bezig te zijn en euhm ...
[smartphone van de respondent begint te trillen]
Missandei, vrouw, 25: (lacht) ja dat het ook niet altijd hoeft die druk (kijkt naar haar smartphone die trilt en negeert het toestel) maar ja (lacht) het is ook zeer efficiënt en in de maatschappij van vandaag is het ook zeer aangenaam om wereldwijd te kunnen werken want ik denk dat heel veel mensen in vergelijking met pakweg tien jaar geleden zichzelf op een andere manier kunnen ontplooiën omdat ze niet langer gebonden zijn aan één bepaalde plek
Interviewer: als ik het goed begrijp ondervind je dus wel druk om constant bereikbaar te zijn?
Missandei, vrouw, 25: ja
Interviewer: mag ik eens vragen van welke personen je die drukt ervaart dus wie verwacht van jou dat je constant bereikbaar bent?
Missandei, vrouw, 25: mijn leidinggevenden toch wel ja (lacht)
Interviewer: ja toch wel?
Missandei, vrouw, 25: oké misschien niet continu maar het kan wel gebeuren dat ik op woensdagavond om tien uur een email krijg met de vraag of ik iets in orde kan brengen tegen de volgende ochtend acht uur
Interviewer: ja en wat vind je daarvan?
Missandei, vrouw, 25: het gebeurt heel sporadisch en ik heb daarnaast zeer flexibele werkuren dus ik denk dat het een beetje geven en nemen is
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Missandei, p. 2)

3.2) De noodzaak aan leiderschap in het digitale tijdperk

3.2.1) *Change management: omgaan met verandering*

Alle respondenten lijken overtuigd dat er **nood** is en blijft aan leiderschap in het digitale tijdperk. Een aantal respondenten benadrukt dat altijd behoefte is aan leiderschap in de maatschappij, ongeacht het tijdperk of de situatie. Er is immers altijd iemand nodig die eindverantwoordelijkheid op zich neemt. Desalniettemin, elke actor in de maatschappij moet heden **omgaan met verandering**. Digitalisering verandert de tools waarmee en de wijze waarop mensen werken. De respondenten vermoeden dat de meeste mensen in de maatschappij het moeilijk hebben met verandering, zeker wanneer vele veranderingen elkaar opvolgen in een korte tijdsperiode.

Er zou bijgevolg steeds meer behoefte zijn aan **change management**. Derhalve wordt verwacht dat leiders nodig zijn om mensen te ondersteunen en coachen tijdens digitale transformatie van organisaties. Leiders moeten een richtinggevend kader en doelstellingen opstellen voor digitalisering.

Leiders hebben dus ook een **coördinerende functie**. Bovenal zijn leiders heden waarschijnlijk het meest nodig om te voorkomen dat mensen afhaken in het digitale verhaal.

- Eddard, man, 29: digitalisering brengt enorm veel verandering met zich mee en verandering op niveau van technologie maar ook verandering op niveau van processen en op de manier van werken dus de materie waarop mensen werken verandert heel snel maar ook de manier waarop en de tools waarmee ze werken veranderen heel snel en ik denk dat het heel belangrijk is dat mensen toch altijd een kader hebben waarbinnen ze kunnen werken want uiteindelijk je brengt mensen samen en de enige manier waarop je mensen samen kunt doen werken is door een bepaald kader mee te geven en vroeger gingen we heel diep in op jij gaat dit doen en jij gaat dat doen oké we nu minder in detail werken maar er blijft wel nog altijd een kader op niveau van de samenleving dus op waarmee de samenleving zichzelf organiseert en daarbinnen heb je vrijheid maar er zijn wel bepaalde regels die je moet respecteren maar ik denk daarom dat leiderschap zeker nodig is want hoe krijg je een samenleving dat is toch door bepaalde samenlevingsregels te gaan bepalen en bepaalde limieten ongeacht of je dat nu tijdens digitalisering doet ja of nee maar als alles heel snel verandert is het dus zeker handig als er een kader is want dan heb je een kapstok en heb je een referentie en dan breng je de tools aan waarmee je jezelf snel kunt aanpassen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 10)
- Margaery, vrouw, 26: ja want als er geen leider is kan er ook geen chronologie plaatsvinden en dan er ook niet gezegd worden van in onze digitalisering zijn die of die elementen belangrijk en dat moet eerst gebeuren en vanaf het moment dat die taak gebeurd is kunnen we pas verdergaan met de rest of met de minder belangrijke dingen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, pp. 9-10)
- Myrcella, vrouw, 23: [...] ik denk dat het even belangrijk blijft als nu want het kan toch niet zomaar wegvallen door digitalisering want ik denk dat er altijd iemand nodig is om te coördineren enzovoort (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 8)
- Jaime, man, 34: jazeker maar dat is weeral hetzelfde hé mensen kunnen steun en coaching gebruiken wanneer er grote veranderingen zijn of wanneer er een grote omslag is (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, p. 9)
- Ellaria, vrouw, 32: ja dat is moeilijk natuurlijk want dat ga je natuurlijk heel vaak tegenkomen en mensen hebben al niet graag verandering dus die mens moet ook al een soort van change management doen en ik denk dat je op zo'n gevallen en als je een hele organisatie wilt meekrijgen in een nieuw systeem dan moet je best starten met een algemene informatiesessie waaraan ja sorry of ze nu willen of niet gewoon verplicht aan moet deelnemen want dan is het aan de leider of die nu digitaal is of niet om te zeggen van komaan mensen dit is belangrijk voor uw functioneren in de onderneming en het is dan afspraak voor een initiatie cursus over het nieuwe programma of over whatever en op zo'n moment kun je heel goed uw vloer aanvoelen en eens rondkijken van oké wie is er hier ontvankelijk voor dat idee en wie is er mee en wie is er misschien wel ontvankelijk maar niet mee en wie zit hier gewoon met een stugge houding van ik wil dit niet doen en dan kan je achteraf via bilaterale gesprekken proberen om dat zo goed mogelijk op te lossen en zo ga je misschien ook niet meteen alles en iedereen overladen in de zin van ja ik snap het wel maar moet iedereen daar nu even ver in gaan en wat zijn de basics en ja je moet ervoor zorgen dat iedereen er toch enigszins in meekan en dat de onderneming meekan in het hele verhaal maar ja je moet aan je mensen laten weten van je staat er niet alleen voor en je wordt begeleid en als je vragen hebt kan je altijd naar ons komen en je mag ook zelf proactief bij die of die mensen gaan kijken hoe dat gaat of hoe iets in elkaar zit [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, p. 12)
- Podrick, man, 27: omdat er al zoveel is veranderd en er gaat nog veel veranderen en ik denk ook dat euhm ja enfin misschien is het de laatste honderd jaar altijd wel zo geweest maar bon er zijn constant dingen die veranderen en ik heb het gevoel dat er nu een bepaalde perceptie leeft dat alles sneller gaat en er sneller dingen veranderen en je moet zorgen dat je mensen in dat verhaal aan boord houdt zodat ze niet afhaken opeens hé ik heb bij een grote bank gewerkt en daar kreeg je echt het gevoel door de oudere mensen vooral van ja pfff (zucht) moet er weer iets veranderen [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 6)
- Arya, vrouw, 20: ja ik denk even belangrijk als in het niet-digitale tijdperk want als bedrijf heb je uiteindelijk steeds een eindverantwoordelijke nodig voor alles want ik heb het al vaak zien gebeuren dat in bedrijven als je aan hen vraagt waarom is dit contract nodig of bij wie moet ik zijn om dat te weten dat bevoegdheden vaak op elkaar worden afgeschoven (lacht) bijvoorbeeld op de VUB zie je dat soms ook weleens gebeuren (lacht) ik heb er een paar weken geleden nog ervaring mee gehad dus ik moest bij een leidinggevende zijn maar ik werd echt van leidinggevende naar leidinggevende naar nog een andere leidinggevende gestuurd en ja (lacht) het is dus wel belangrijk dat er nog goed afgebakende leiderschapsposities zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, p. 9)

3.2.2) *Benodigde leiderschapskwaliteiten in het digitale tijdperk*

Leiders zijn nodig in het digitale tijdperk om welbepaalde **taken en rollen** te vervullen, in het bijzonder het **promoten en implementeren van het digitale idee** in de hele maatschappij. Daarenboven zijn

leiders nodig om een **strategie en aanpak** te bedenken die mensen motiveert om **digitale vaardigheden** te ontwikkelen en verbeteren. De respondenten verwachten bijgevolg dat heden behoefte is aan leiders met een welbepaalde **attitude ten aanzien van digitalisering**, enkele specifieke **leiderskwaliteiten** en een aantal vereiste **waarden en normen**. Het is aangeraden dat leiders in het digitale tijdperk aandacht hebben voor zelfreflectie, een goede teamspeler zijn, open staan voor feedback en zowel constructieve kritiek als complimenten kunnen geven.

- Arya, vrouw, 20: ik denk dat het belangrijk is als leider om assertief te zijn dus je moet op je strepen kunnen staan en je mening goed kunnen verwoorden en goed kunnen verwoorden wat er moet gebeuren en wat jij denkt dat goed of slecht is en ik denk dat het belangrijk is als leider om constructieve feedback te kunnen geven maar ook moet kunnen bevestigen als leider als iets goed gedaan is want dat motiveert je werknemers en als leider is het ook belangrijk om werknemers de ruimte te laten om terugwerkende feedback te geven en dat je als leider openstaat om feedback te ontvangen en eraan te werken en dat je als leider moet kunnen zorgen dat je team goed werkt dus dat je een goede teamspeler bent maar ook moet kunnen zorgen dat het team goed werkt (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, p. 10)
- Eddard, man, 29: [...] in leiderschap is tijd vrijmaken voor zelfreflectie als is dat maar onder de vorm van een retrospective of onder de vorm van een lessons learned enzovoort het blijft toch heel belangrijk en dus heel belangrijk dat je die lessons learned of die retrospective uitvoert en dat je daarvoor de tijd en de marge geeft in de volgende iteratie om daarrond dan ook effectief te kunnen werken want binnen de bank of toch binnen een grotere organisatie zijn we heel goed in het organiseren van lessons learned maar we zijn heel slecht om acties te ondernemen achteraf om die lessons learned ook effectief te gaan tackelen in de toekomst dus je moet zeker tijd nemen en geven om retrospectives en zelfreflectie toe te passen dat is heel belangrijk en ook tijd geven om acties die daaraan gelinkt zijn te nemen daarna ook toe te passen ja dat is misschien iets dat tot nu toe niet bovengekomen is in ons gesprek (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, pp. 13-14)

Er is in het digitale tijdperk evenwel nood aan **verschillende soorten leiders**, met **verschillende soorten leiderschapsstijlen**. Er zijn leiders nodig die digitale technologie benaderen als instrument om de mensheid vooruit te helpen, maar evenzeer bestaat nood aan leiders die de mensheid informeren over de mogelijke beperkingen en gevaren van nieuwe technologie. Er moeten leiders zijn die bekijken welke impact digitalisering heeft op het bedrijfsleven en op werkgelegenheid. Er is behoefte aan leiders die op innovatieve, strategische en competitieve wijze kunnen omgaan met nieuwe technologie. Er is nood aan leiders die nieuwe technologie in het voordeel van een organisatie kunnen aanwenden. Daarenboven bestaat behoefte aan leiders die inzicht hebben in de strategieën en handelingen van concurrenten.

- Jaime, man, 34: [...] iemand die digitale technologie ziet als een instrument om de mensheid vooruit te helpen maar ook iemand die tegelijkertijd de grote gevaren aan nieuwe technologie ziet en die mensen uitlegt hoe de technologie kan helpen maar ook wat de gevaren ervan zijn en iemand die mensen beseft bijbrengt over wat technologie is en wat technologie doet maar dus ook uitlegt wat de gevaren van technologie zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, p. 8)
- Tywin, man, 63: daarin interesse hebben en ze zien als mogelijkheden en bekijken of het jobs of de firma verandert [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Tywin, p. 12)
- Daenerys, vrouw, 35: iemand die innoverend is en die de markt goed kent en wilt kijken waar we naartoe willen gaan [...] en je moet zeker ook kijken wat je concurrenten doen [...] je hebt mensen nodig die blijven ondersteunen en er blijven achterstaan achter digitalisering en je hebt mensen nodig om de mensen op het terrein als we dat zo zeggen te motiveren en te coachen om dat te doen en verder te kijken en niet van zodra er iets is geïmplementeerd te zeggen van oké daar blijft het bij maar om nog steeds verder te kijken dat is ook belangrijk (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, p. 6)

Een respondent benadrukt tenslotte dat nood is aan leiders in het digitale tijdperk waarvan de **wijze van leidinggeven** inzet op promotie van **ondernemerschap** bij alle medewerkers in de organisatie. Streven naar ondernemerschap zou ertoe leiden dat elk organisatielid initiatieven neemt waardoor de organisatie beter presteert in de toekomst dan in het heden.

- Tywin, man, 63: leiderschap is altijd nodig en voor iedereen dus niet enkel als CEO maar ook als vakman of als rondhaler zoals ik aan het begin van dit gesprek zei dus op alle niveaus is er leiderschap nodig maar op alle niveaus is er ook ondernemerschap nodig we hebben daar bij XXXXXXXX (naam van deze organisatie werd geanonimiseerd) ook ooit eens over gediscussieerd heel lang geleden in de tijd van X (naam werd geanonimiseerd) nog die sprak altijd over ondernemen en over ondernemerschap en dat was in een periode dat het niet goed ging met XXXXXXXX (naam van deze organisatie werd geanonimiseerd) halverwege de jaren '80 en ik heb hem toen toch eens gevraagd wat hij eigenlijk juist bedoelde met ondernemerschap en toen was het toch even stil en awel zegt hij zorgen dat het morgen beter gaat dan vandaag en die initiatieven nemen waardoor het morgen beter gaat als vandaag en iedereen kan dat op zijn niveau zei hij dat kan een verkoper in de winkel en dat kan een chef zijn van een groep of een directeur of ik als grote baas [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Tywin, p. 14)

3.3) Wat kenmerkt leiderschap tijdens digitale transformatie van organisaties?

3.3.1) *Attitude ten aanzien van digitalisering*

Respondenten vermoeden dat verschillen bestaan in de **attitude van leiders ten aanzien van digitalisering**. Deze attitude zou worden beïnvloed door de **situatie** en **context** van leiders, alsook door het **publiek** van leiders. Er wordt verwacht dat **digital minded** leiders het **digitale idee promoten en implementeren** in de maatschappij.

De respondenten veronderstellen dat digital minded leiders zelf **digitale technologie gebruiken** en uitstekende **digitale vaardigheden en competenties** bezitten. De mate waarin iemand digital minded is in combinatie met het gebruik van digitale technologie kan een invloed hebben op het **verminderen en verdwijnen van menselijk contact door digitalisering**. Daarenboven vermoeden respondenten dat digitale geletterdheid de **reactie** van leiders beïnvloedt wanneer iemand **problemen** ervaart bij het **gebruik van digitale technologie**.

Er is derhalve behoefte aan leiders met een open en flexibele attitude ten aanzien van digitalisering en nieuwe technologie. Het is heden geen optie meer voor leidinggevenden om digitalisering van de maatschappij te negeren en/of er niet aan deel te nemen. De respondenten vermoeden dat leiders die zelf niet digitaal vaardig noch digital minded zijn er niet in zullen slagen om andere organisatieleden te inspireren en motiveren tijdens de digitale transformatie van organisaties. Er wordt verwacht dat leiders met een positieve attitude ten aanzien van digitalisering en behoorlijke digitale vaardigheden organisatieleden sneller kunnen overtuigen om het digitale verhaal te omarmen. Leiders die digitalisering van de maatschappij alsnog hardnekkig blijven negeren zullen in

de toekomst waarschijnlijk worden vervangen of voorbijgestoken door leiders die wel digital minded en digitaal vaardig zijn.

- Jon, man, 35: ja ze hebben daar toch best wel aandacht voor want het is iets van de toekomst en een leider die kan inspireren omdat hij mensen een beeld kan geven en een hoopvol beeld voor de toekomst dus dat maakt is de cirkel rond [...] omdat zij anderen moeten kunnen inspireren om dat ook te doen en het zijn mensen die zelf waarschijnlijk heel veel kunnen en weten over IT-zaken en die zouden er ook heel vaardig mee moeten zijn maar ook vooral heel goed moeten weten wat daarmee vandaag allemaal mogelijk is of in de toekomst nog kan en die inspiratie kunnen ze enkel doorgeven aan hun medewerkers doorgeven door er zelf ook heel goed in te zijn want ik denk dat als ze het niet zijn iemand anders die er wel goed in is vroeg of laat de fakkel wel zou overnemen of er toch op zijn minst mee zal beginnen samenwerken (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, pp. 6-7)
- Margaery, vrouw, 26: iemand die zowel over het verleden op de hoogte is dus over het gewone werken van het bedrijf als waar dat bedrijf naartoe moet gaan in de toekomst [...] ik denk een open visie en niet superconservatief zijn want iemand die superconservatief is die wilt eigenlijk niet veranderen en om die dan een verandering te laten leiden (lacht) neen dat komt niet goed volgens mij (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 10)
- Cersei, vrouw, 57: ten eerste moet je als leider heel goed weten welke processen gedigitaliseerd worden en wat de digitalisering is die er gaande is dus ten eerste kennisoverdracht en dan begeleiden in dat veranderingsproces want digitalisering is toch een belangrijk proces van verandering en dus het er weer eens om mensen daarin mee te nemen in dat veranderingsproces en mensen te laten geloven dat ze meekunnen want dat is ook belangrijk want sommigen denken die verandering is niets meer voor mij en ik moet het hier nu opgeven en stoppen maar je moet ervoor zorgen dat er geen mensen tijdens die route verloren gaan en daarom heb je nog altijd die leiders nodig om mensen voor een stukje uit hun comfortzone te trekken (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, p. 8)
- Eddard, man, 29: [...] openheid en flexibel zijn ten opzichte van aanpassingen want aanpassingen en verandering zullen in de digitale wereld steeds sneller en sneller elkaar opvolgen dus als je heel open bent voor aanpassingen en jezelf ook snel kunt aanpassen aan een nieuwe situatie dan gaat ook jouw team zich heel snel willen en kunnen aanpassen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 11)
- Daenerys, vrouw, 35: ik vind het moeilijk dat je als leider wanneer je zelf niet digital minded zijt dat je andere mensen moet motiveren om zus of zo te werken (lacht) neen dan ga je gebypassed worden door jonge mensen die het wel allemaal kunnen enzovoort dus dat vind ik wel belangrijk (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, p. 6)

3.3.2) *Leiderschap en leidinggeven in digitale context*

Om te **leiden in digitale context** moeten leiders een bepaald niveau aan **digitale vaardigheden en competenties** hebben. Leidinggevendenden moeten een minimum aan interesse hebben in ICT, zelf digitale technologieën gebruiken en inzicht hebben in de impact, risico's en voordelen van digitalisering voor de organisatie. Leiders in het digitale tijdperk moeten het potentieel van nieuwe technologieën kunnen inschatten teneinde een toekomstvisie en strategie voor de organisatie te kunnen formuleren.

Bovendien hebben leiders in het digitale tijdperk een aantal **kwaliteiten** nodig om **zich** te kunnen **onderscheiden van andere leiders**. Leiders moeten een open en positieve attitude hebben ten aanzien van digitale transformatie en digitale technologieën op innovatieve en strategische wijze kunnen aanwenden. Leiders kunnen zich zodoende op positieve wijze onderscheiden en een voorbeeldfiguur zijn in het digitale verhaal.

Tenslotte moeten leiders in het digitale tijdperk in staat zijn om zichzelf op een correcte wijze te profileren online en op sociale media en een evenwichtige balans zoeken in het gebruik van sociale

media op de werkvloer. Daarenboven moeten leiders opletten dat het gebruik van informatie- en communicatietechnologieën geen substituut wordt voor menselijk contact tussen leider en volgers.

- Jaime, man, 34: het leeft in die zin dat men er het belang van inziet dus automatisering en digitalisering wordt als een belangrijk aspect beschouwd maar ik vind wel dat de leidinggevenden dus de directie en de managers bij ons niet allemaal even mee zijn in dat verhaal omdat ze zelf ook niet altijd de nodige als ik dat zo mag zeggen vaardigheden of inzichten hebben om dat te kunnen overdragen naar hun medewerkers (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, p. 6)
- Cersei, vrouw, 57: [...] er toch tenminste voor openstaan want als je daar echt een nul in bent dan ga je het niet willen gebruiken of zodanig negatief tegenover staan dat je het niet zal gebruiken dus hij moet er toch een minimum aan interesse voor hebben en ermee kunnen werken en er ook door gepassioneerd zijn voor een stuk hé en er de voordelen van inzien bijvoorbeeld als we dat nu zo doen winnen we zoveel aan tijd of gaat er zo'n wereld voor ons open (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, p. 8)
- Margaery, vrouw, 26: [...] het probleem is dat als uw leider niet meegaat met de technologie dan gaat op een bepaald moment alles vooruit behalve die ene leider met zijn team en dat wordt het moeilijk denk ik (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 6)
- Ellaria, vrouw, 32: [...] ja digitalisering overheerst in onze maatschappij en dat is een enorm snelle evolutie geweest maar ook een van de belangrijkste denk ik want ze noemen het voor een reden vaak de Vierde Industriële Revolutie denk ik want het is ook gewoon zo want als je u twintig jaar geleden voorstelt ik weet nu misschien niet goed van wanneer het internet juist dateert maar bon je moet je maar eens voorstellen dat je moet werken zonder internet ik kan me geen dag zonder een computer of internet voorstellen neen als je terugdenkt aan het verleden hoeveel trager alles ging en hoeveel je meer op jezelf was aangewezen want nu je weet iets niet en hop even opzoeken op Google maar vroeger hoe moest je dat doen door even veertig boeken te gaan lezen in de bib neen daar had je de tijd niet voor dus je moest inventiever zijn dus ik denk dat de maatschappij op dat vlak volledig is veranderd dus leiders moeten daarin mee en ik denk dat het op zowel volgens mij eerder oppervlakkige dingen is zoals met Tweets en sociale media dus hoe profileer je u als leider daarin of blijf je weg van dat toneel en kun je dat wel maken als leider om van dat toneel volledig weg te blijven en hoe ga je daarmee om en hoe actief ben je daarop en wat voor beeld schept het van jou als leider in dat opzicht maar leiderschap heeft ook te maken met de belangrijke punten van die digitale evolutie dus met robotisering en het effect daarvan op werkmensen en hoe gaan werkmensen om met hun digitale toestellen of met heel die sociale media en welk effect heeft dat op de werkvloer en bijvoorbeeld laat ik facebook toe op de werkvloer of niet dat zijn allemaal zo'n dingen die je als leider niet kan negeren die realiteit is grondig veranderd dus ik denk dat als je als leider de digitalisering nu nog negeert dan sta je niet meer met je voeten in de realiteit (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, pp. 7-8)
- Eddard, man, 29: ik denk dat ongeacht of het nu over technologie gaat of een andere materie of bijvoorbeeld over methodologie denk ik dat een leidinggevende persoon ook goed het terrein zelf moet begrijpen en ook moet kunnen luisteren naar de mensen onder hem en hij moet kunnen begrijpen wat er gebeurt maar die moet daarom niet per se 100% begrijpen wat die mensen zelf doen oké hij moet ergens wel begrijpen wat die mensen doen maar niet per se de specifieke elementen van de content daarachter snappen dus uiteindelijk nieuwe technologie ja je moet begrijpen wat het potentieel van die nieuwe technologie is om een visie te kunnen bepalen en je te kunnen positioneren naar de toekomst toe dus je moet je eigen toekomstperspectief kunnen inschatten en je moet op zich wel begrijpen wat mensen met die nieuwe technologieën doen [...] dus je moet voornamelijk het potentieel van nieuwe technologieën kunnen inzien zodat je mensen toekomstperspectief kan geven en zodanig dat je jezelf kunt positioneren als een bepaald departement of als een bepaalde groep waarover je leidinggeeft en kunt zeggen daartegen dit is het potentieel en dit is het kader maar voor de rest moet je de technische aspecten of de details van die nieuwe technologieën niet kennen als leider maar je moet ze wel als opportuniteit zien (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, pp. 7-8)
- Interviewer: vind je dat de leidinggevende figuren in jouw leven goed omgaan met digitalisering?
Missandei, vrouw, 25: (denkt na) pfff (zucht) ja en neen (lacht)
Interviewer: kan je dat eens beschrijven?
Missandei, vrouw, 25: ja als in praktisch gezien wel want ze gebruiken het op de correcte manier maar het wordt soms teveel gezien als een substituut voor het menselijk contact
Interviewer: oké en wat is volgens jou dan de correcte manier als ik vragen mag?
Missandei, vrouw, 25: een gezond evenwicht zoeken ja zoals alles in het leven een goed evenwicht zoeken tussen verschillende extremen
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Missandei, p. 5)

3.3.3) Aanbevelingen voor leiders in de toekomst

De respondenten hebben tenslotte enkele **aanbevelingen voor de toekomst van leiderschap** in het digitale tijdperk. Deze aanbevelingen betreffen hoofdzakelijk de **wijze van leidinggeven**, de **visie** en **strategie** van leiders, in het bijzonder de **maatschappijvisie** van leiders, tenslotte het **gedrag** en de **houding** van leiders.

Respondenten vragen om innovatief leiderschap en leiders met een open en positieve geest. Er wordt leiders aangeraden om meer in te zetten op vertrouwen, samenwerking en teamspirit. Leiders moeten de hele maatschappij een toekomst geven. Bijgevolg moeten leiders rekening houden met het welzijn van alle medewerkers in een organisatie, alsook met het milieu. Leiders moeten streven naar een aangename werkomgeving en zinvol²⁵² werk. Tenslotte moeten leiders proberen om met iedereen rekening te houden en elke medewerker als waardevol te behandelen.

- Interviewer: als je één aanbeveling mocht maken naar leiders van de toekomst toe wat zou dat zijn?
Daenerys, vrouw, 35: innoveer
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, p. 9)
- Arya, vrouw, 20: leiders van de toekomst hou alsjeblieft echt rekening met je werknemers ik vind het milieu waarin je werkt moet nog steeds aangenaam blijven he euhm (denkt na) mag ik dat misschien uitleggen aan de hand van een voorbeeld?
Interviewer: natuurlijk
Arya, vrouw, 20: ik heb een vriendin die haar stage doet bij KBC nu en zij is naar een filiaal gegaan euhm ergens aan de zee moest zij gaan werken en die heeft daar te horen gekregen dat het voorgaande filiaal dat daar zat was een team van zeven of acht werknemers die eigenlijk zeer goed konden samenwerken en zij waren echt een heel vlot en dynamisch team zowel offline als online waren ze heel goed voor het bedrijf maar de leidinggevende ik wil niet dat mijn werknemers onderling goed overeenkomen dus die heeft dat groepje van zeven tot acht mensen uit elkaar gehaald en allemaal naar een ander filiaal gestuurd en dat vind ik echt wauw ja ik zou dat als leider nooit doen want ik wil wel dat mijn werknemers goed overeenkomen alé ze moeten daarom niet per se de beste vrienden zijn maar ik vind wel dat er een zekere basis aan vertrouwen en overeenkomst nodig is om goed te kunnen samenwerken want om goed te kunnen samenwerken moet je vertrouwen in elkaar hebben dus leiders van de toekomst zorg voor een goede werkomgeving voor je werknemers en voor jezelf (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, pp. 7-8)
- Jaime, man, 34: probeer mensen altijd te begrijpen en probeer te begrijpen wat hun sterktes en zwaktes zijn en probeer te begrijpen wat hun verschillen zijn en hun verschillen onderling maar ook de verschillen met jezelf (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, p. 11)
- Tywin, man, 63: ik ga zeggen wat het eerste in mij opkomt geef mensen in de wereld toekomst maar ik was ook meteen filosofischer aan het denken en ik wou er nog aan toevoegen dat je uw leven zin moet geven door de maatschappij en de natuur en dergelijke ook een toekomst te geven (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Tywin, p. 17)
- Margaery, vrouw, 26: probeer aan het hoofd te staan van een team maar geef mensen niet het gevoel dat je boven hen staat en probeer een van hen te zijn en streef samen naar het doel (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 13)

²⁵² Respondent Tywin adviseert leiders in het digitale tijdperk te trachten om **arbeidsvreugde** bij alle organisatieleden te bewerkstelligen. Tywin, man, 63: arbeidsvreugde ontstaat wanneer je werk zin heeft en als je die zinvolheid van je werk inziet want er is niets meer frustrerend dan iemand een werk geven waarvan hij zelf ziet dat het geen zin heeft dus je moet werk zin geven en het tweede punt voor arbeidsvreugde is minstens even belangrijk dat is uw werk kunnen beïnvloeden want je moet kunnen zeggen van als ik dat doe zal ik dat kunnen verbeteren maar om dat te kunnen doen heb je evaluatie nodig want je kunt jezelf pas verbeteren als je jezelf evalueert dus het tweede punt is echt zorgen dat er cijfers zijn over het werk zodanig dat je zelf kunt bepalen waar je minder scoort en waar je moet aan werken en een derde punt van arbeidsvreugde is waardering geven en ik denk dat als je die drie dingen hebt dat je iedereen arbeidsvreugde kunt geven in zijn job en dan bedoel ik evengoed iemand die achter de vuilkar loopt als een CEO (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Tywin, p. 11).

- Eddard, man, 29: heel kort niet vertellen wat er moet gebeuren maar hoe iets moet gebeuren of hoe iets kan gebeuren (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 13)
 - Cersei, vrouw, 57: dat ze altijd oog moeten hebben voor wat er rondom hen gebeurt en oog hebben voor de kwaliteiten van de mensen en van de zaken die rondom zijn en altijd met een open geest daar naartoe kijken [...] en positivisme want zolang je positief tegenover iets staat lukt het wel (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, p. 10)
-

Leiderschap in het digitale tijdperk: besluit

Ten gevolge van digitalisering is de **context van leiderschap** in het digitale tijdperk gekenmerkt door **snelheid** en **verandering**. Leidinggevend **communiceren** steeds meer met volgers via **ICT**. Respondenten verwachten dat leiders in het digitale tijdperk minder nabij zijn en steeds minder fysiek aanwezig zijn in de organisatie. Daarenboven wordt verwacht dat digitalisering de **wijze van leidinggeven** beïnvloedt. In het digitale tijdperk zullen autoritaire en controlerende leiderschapsvormen steeds minder effectief blijken en zal steeds meer behoefte zijn aan **leiderschapsstijlen** die zelfstandigheid en vertrouwen bewerkstelligen. Er zijn respondenten die verwachten dat de rol van leiders in het digitale tijdperk steeds kleiner wordt ten gevolge van technologische evoluties zoals **digitalisering, automatisering, robotisering en artificiële intelligentie**.

Er wordt verwacht dat leiders in het digitale tijdperk mensen moeten helpen om te leren **omgaan met verandering**. Leiders in het digitale tijdperk hebben een **coördinerende, communicatieve en ondersteunende rol**. De voornaamste taak van leiders in het digitale tijdperk is mensen overtuigen om **digitale vaardigheden te ontwikkelen of verbeteren**.

Leiders in het digitale tijdperk moeten een open, positieve en flexibele **attitude** hebben **ten aanzien van digitale transformatie** en een minimum aan interesse in ICT. Er wordt verwacht dat digitalisering het leertraject van leiders in het digitale tijdperk beïnvloedt. Leiders met een **achtergrond** in IT worden steeds belangrijker. De respondenten vermoeden dat leiden op basis van **kennis en ervaring** steeds moeilijker wordt en dat leiders in het digitale tijdperk in staat moeten zijn om te **wisselen van leiderschapstype** naargelang een situatie dat vereist.

Digitalisering betekent zowel **voordelen** als **nadelen** voor leiders. Digitalisering zorgt voor een toename aan **communicatiemiddelen** maar kan ook leiden tot **druk** om altijd bereikbaar te moeten zijn. Leiders in het digitale tijdperk moeten opletten dat ICT geen substituut wordt voor menselijk contact maar evengoed zoeken naar een evenwichtige werk-leven balans.

De **noodzaak aan leiderschap** in het digitale tijdperk kan enerzijds worden omschreven met betrekking tot de behoefte aan **change management** en anderzijds in functie van de **benodigde leiderschapskwaliteiten** voor het digitale tijdperk. Leiders in het digitale tijdperk moeten mensen kunnen ondersteunen doorheen een periode van verandering en het digitale idee promoten in de organisatie. Bijgevolg is er behoefte aan leiders die **digital minded** zijn. Daarenboven moeten leiders in het digitale tijdperk tot op zeker niveau **digitaal geletterd** zijn. Leiders in het digitale tijdperk spelen een voorbeeldrol in het digitale verhaal en moeten zich met behulp van ICT op positieve wijze trachten onderscheiden van andere leidinggevendenden.

Tenslotte wordt aanbevolen dat leiders in de toekomst inzetten op **innovatief en inclusief leiderschap**. Leiders moeten een brede **maatschappijvisie** hebben, rekening houden met het welzijn van organisatiemedewerkers en streven naar waardevol en zinvol werk.

4. Digitaal leiderschap

Na het aftasten van de mening, attitude en verwachtingen van de respondenten ten aanzien van leiderschap en digitalisering werd gepeild naar de betekenis van de term digitaal leiderschap²⁵³. Voor de meeste respondenten was het interview een eerste kennismaking met het begrip digitaal leiderschap. In dit onderdeel van de data-rapportage zal de onderzoeker achtereenvolgens ingaan op: de omschrijving van het **begrip digitaal leiderschap**, de **kenmerken** van digitaal leiderschap, de **noodzaak** en het **nut** van digitaal leiderschap, de **verwachtingen** ten aanzien van de **rol, taken en functie** van digitaal leiders, tenslotte het **leertraject** naar digitaal leiderschap.

De onderzoeker verwijst de lezer daarenboven graag door naar **addendum 2** van deze scriptie. Bovenop het interview heeft elke respondent een kwalitatieve vragenlijst ingevuld omtrent het **persona en profiel van digitaal leiders**. In addendum 2 treft de lezer de vragenlijst 'digitaal leider gezocht', de **25 fiches**²⁵⁴ over het profiel van digitaal leiders, alsook de integrale en letterlijke antwoorden van de respondenten op de vragenlijst.

4.1) Wat is digitaal leiderschap?

4.1.1) Definitie met betrekking tot de kennis en competenties van digitaal leiders

Allereerst definiëren en omschrijven respondenten digitaal leiderschap in functie van de **kennis en competenties** die leiders moeten bezitten in het digitale tijdperk. Digitaal leiders zijn digitaal geletterd en hebben een brede technologische knowhow. Digitaal leiders hebben bijgevolg uitstekende computervaardigheden en kunnen goed overweg met informatie- en communicatietechnologie. Deze leiders zijn in staat om andere mensen te onderwijzen, helpen en ondersteunen bij het gebruik van digitale technologieën. Digitaal leiders hebben een diepgaand inzicht in de digitale wereld en in nieuwe technologische evoluties, deze leiders begrijpen de mogelijkheden en gevolgen van nieuwe systemen zoals artificiële intelligentie. Digitaal leiders zijn de combinatie van een CEO en IT-professional, digitaal leiders bezitten bijgevolg zowel technische knowhow als leiderschaps- en

²⁵³ Bij het aanvatten van het interviewtopic digitaal leiderschap stelde de onderzoeker samen met elke respondent een mindmap/woordenspin op omtrent hun eerste bedenkingen, gevoelens en verwachtingen bij het begrip leiderschap. De resultaten van deze projectieve techniek zijn terug te vinden in **addendum 1** van deze masterstudie.

²⁵⁴ De onderzoeker heeft op basis van de letterlijke en integrale antwoorden van de respondenten **25 fiches** opgesteld omtrent het **persona en profiel van een digitaal leider**. Deze fiches betreffen: de definitie van een digitaal leider, demografische kenmerken, persoonlijkheidskenmerken en karakter, waarden en normen, levensdoelstellingen, toekomstvisie, hobby's en interesses, opleiding(en), kennis, competenties, tekortkomingen, professionele ervaring, beroepssectoren en organisatietypes, functie en rol, ondersteunende functie (ondersteuning geven en ontvangen), professionele doelstellingen, strategie en aanpak, motivaties en drijfveren, voordelen en opportuniteiten, uitdagingen en belemmeringen, leiderschapsstijl, omgaan met problemen, professionele houding en gedrag ten aanzien van anderen, tenslotte de werkhouding van een digitaal leider. Zie ook: **addendum 2** van deze masterstudie.

managementvaardigheden. De respondenten verwachten dat digitaal leiders tijdens digitale transformatie een voorsprong ontwikkelen op leiders die niet digitaal vaardig zijn.

- Obery, man, 30: digitaal leiderschap (denkt na) toch wel een beetje IT-savvy zijn en een beetje technologisch-savvy zijn en weten wat dat inhoudt en wat de gevolgen zijn van nieuwe systemen en hoe ze werken en daarin ook kunnen mentor zijn en andere mensen begeleiden en helpen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, p. 8)
- Podrick, man, 27: ik denk voor een stuk misschien toch kennis dat zeer belangrijk wordt dan
Interviewer: kennis over wat exact?
Podrick, man, 27: ja over het digitale hé ik bedoel de leider moet ook weten wat er gebeurt en wat aan het veranderen is en wat het inhoudt alé ge kunt zeggen als leider van AI dat kan interessant zijn maar als je weet wat het is en wat het kan en niet kan dan denk ik dat je veel doordachtere beslissingen kunt nemen dan als je dat niet weet maar enfin je hebt natuurlijk ook mensen die hun laten omringen met mensen die het wel weten hé (lacht) dat is ook wel een eigenschap van een goede leider die weet
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 6)
- Daario, man, 23: ik zou zeggen iemand die goed is met computers (lacht) dus hij moet wel een beetje technische knowhow hebben dus misschien een combinatie van een leider en een IT-persoon zodat die tegelijkertijd inzicht heeft in de digitale wereld en weet hoe hij die digitale wereld moet balanceren samen met een leidinggevende functie (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, p. 6)
- Tywin, man, 63: ik denk dat het tegenwoordig modern is als je overal digitaal voorzet dat is het eerste waar ik aan denk want het fundament van leiderschap verandert nooit leiderschap is leiderschap net zoals commerce gewoon commerce is enzovoort maar het verandert wel een hoop mogelijkheden en het schept mogelijkheden die er vroeger niet waren en die mogelijkheden worden de standaard en het komt zelfs zover dat als je daarmee niet mee bent dat je buitenvliegt dus er zit wel een risico aan als je niet een bepaalde digitaliteit hebt zal ik maar zeggen (lacht) ook in een hogere functie ja dan tel je niet meer mee dat geldt zowel voor de CEO als voor de uitvoerder en alles wat daar tussenin zit dus je hebt daarin geen keuze en je moet toch een zekere graad kunnen bereiken aan skills in die digitalisering want anders kun je niet mee dus natuurlijk je kunt het ook anders bekijken voor iemand die er wel in mee is kan het ook een voorsprong geven ten opzichte van iemand die er niet sterk in is [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Tywin, p. 12)

4.1.2) Definitie met betrekking tot het gebruik van digitale technologie

Digitaal leiderschap wordt ten tweede omschreven betreffende de **wijze waarop leidinggevenden digitale technologie gebruiken**. Er wordt verwacht dat digitaal leiders voordeel halen uit het gebruik van informatie- en communicatietechnologie. Digitaal leiderschap kan derhalve een managementstrategie zijn om digitale technologie in de organisatie te implementeren teneinde organisatieactiviteiten te vereenvoudigen en optimaliseren. Het kan evengoed een strategie zijn om medewerkers te benaderen en contacten te onderhouden met ICT of jezelf als leider te profileren online en op sociale media.

De respondenten vermoeden dat digitaal leiders ICT gebruiken om te leiden vanop afstand, bijvoorbeeld via conference calls, chatberichten, e-mail en Skypesessies. Bijgevolg kunnen digitaal leiders leidinggeven aan medewerkers in verschillende organisatiedepartementen overheen heel de wereld. Zowel volgers van digitaal leiders als digitaal leiders zelf moeten met andere woorden niet fysiek noch tegelijkertijd op dezelfde plaats²⁵⁵ aanwezig zijn om te interageren met elkaar.

²⁵⁵ Een volger van een digitaal leider hoeft niet op dezelfde geografische plaats aanwezig te zijn als de leider en de andere volgers, noch moet de volger van een digitaal leider op hetzelfde moment in de tijd aanwezig zijn als de leider en de andere volgers.

Daarenboven gebruiken digitaal leiders digitale technologie om de progressie van de activiteiten van volgers te monitoren, bijvoorbeeld om te controleren welke medewerkers wel of niet zijn ingelogd in de digitale werkomgeving. Het is mogelijk dat medewerkers deze vorm van digitaal leiderschap als technisch en onpersoonlijk ervaren.

- Daenerys, vrouw, 35: digitaal leiderschap is voor mij bekijken met welke digitale tools je iets gemakkelijker kan maken in een organisatie (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, p. 7)
- Myrcella, vrouw, 23: conference calls met beeld en e-mails of programma's waarmee het personeel onderling kan chatten maar dat de leider ook kan zien wie wanneer online is of wie wanneer heeft ingelogd (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 6)
- Arya, vrouw, 20: digitaal leiderschap goh (denkt na) ik denk dat je als leider sowieso bepaalde leiderschapskwaliteiten moet hebben maar dat je die moet kunnen implementeren in het digitaal veld dus dat gij op een zekere manier naast de face to face communicatie als leider misschien als leider een strategie nodig hebt waarmee je jouw werknemers gaat benaderen via de digitale wereld en hoe je contacten gaat onderhouden en dus dat je misschien wel een digitale strategie nodig hebt om te weten als leider hoe jij uzelf als leider gaat profileren online misschien en hoe je zal omgaan met je werknemers online (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, p. 6)
- Cersei, vrouw, 57: de mensen meer gaan benaderen met digitale tools
Interviewer: dus als ik het goed begrijp is digitaal leiderschap eerder een handelswijze of een soort leiderschapsstijl dan echt een soort leider in jouw ogen?
Cersei, vrouw, 57: het blijft een persoon maar een digitaal leider is iemand die gebruik maakt van digitale technologie voor mij en het is geen robot want ik kan nooit geloven dat een robot een leider is die zegt wat je moet doen en misschien zal dat ooit nog komen dat kan want voor sommige handelingen heb je dat al bijvoorbeeld bancontact of wil je een treinticket nemen dan zijn er al apparaten die eigenlijk een digitale robot zijn die zegt van doe dit of dat (lacht) [...] maar ik zie digitaal leiderschap in de meeste gevallen niet zo verregaand ik denk dat een digitaal leider een leider is die voordeel haalt uit nieuwe technologie
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, p. 8)
- Jon, man, 35: alles dat heel elektronisch is want digitaal is eigenlijk niet fysiek aanwezig dus iemand die sociale media gebruikt of media tout cours maar meestal is dat tegenwoordig sociale media maar natuurlijk met media bedoel ik ook een nieuwssite hebben waardoor je een bepaalde groep kunt inspireren om je in jouw ideeën te volgen dus een nieuwssite of een blog (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, p. 6)
- Catelyn, vrouw, 55: onpersoonlijk en technisch en afstandelijk [...] ik ervaar het als een echte persoon maar wel een persoon die bepaalde dingen zou missen ja een beetje onpersoonlijk (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Catelyn, p. 8)
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Catelyn, p. 9)
- Ellaria, vrouw, 32: daar moet ik toch al eens langer over nadenken want ik weet niet of dat een echte functie is of misschien weet ik daar zelf te weinig over maar digitaal leiderschap waar ik dan aan denk is misschien eerder een internationale context en een internationaal bedrijf met takken hier en daar en ginder en toch head of sales of een head of HR of weet ik veel wat in Washington die met zijn mensen hier en in Duitsland en in Zuid-Amerika moet kunnen communiceren en dat zal vaak met conference calls en dat soort dingen gebeuren dus dat zou volgens mij deel zijn van digitaal leiderschap [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, pp. 9-10)

4.1.3) Definitie met betrekking tot leiderschap in digitale context

Ten derde drukt digitaal leiderschap volgens sommige respondenten niet zozeer een bepaalde leiderschapsvorm uit, maar beschrijft digitaal leiderschap de **context** waarin alle vormen van leiderschap heden plaatsvinden. Deze respondenten menen dat eerder sprake is van **leiderschap in het digitale tijdperk** of in **digitale context**, dan van digitaal leiderschap. Het vermoeden heerst dat leidinggeven in het digitale tijdperk moeilijker is dan leidinggeven in het industriële tijdperk, derhalve zou de behoefte aan goed leiderschap heden groter zijn dan ooit. De respondenten omschrijven

digitaal leiders als pioniers²⁵⁶ in het digitale verhaal, digitaal leiders promoten digitale (r)evolutie in de maatschappij. Digitaal leiders gedefinieerd als leiders in het digitale tijdperk worden eerder gepercipieerd als leiders in een gedigitaliseerde wereld dan als leiders in een digitale (virtuele) wereld.

- Eddard, man, 29: mijn reflex is eigenlijk om te zeggen dat het digitaal aspect niet een vorm van leiderschap is en dat is een context waarbinnen je leiderschap toepast maar geen vorm van leiderschap op zich [...] want als je kijkt naar digitaal leiderschap dan is digitaal gewoon de context waarbinnen je verschillende vormen van leiderschap hebt bijvoorbeeld servant leadership maar er zullen wel nog vele vormen van leiderschap bestaan en het digitale aspect vereist gewoon heel goed leiderschap maar het is niet een vorm van leiderschap en de context is wel zwaarder waardoor je betere leiders moet hebben maar het is niet een vorm van leiderschap (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 11)
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 8)
- Ellaria, vrouw, 32: [...] en anderzijds bedoel je misschien leider in de digitale sector dat kan ook dus ik weet niet meteen wat je met digitaal leider bedoelt maar dat kan ongetwijfeld ook wel een van de mogelijkheden zijn waar iemand aan denkt want dan denk je aan een Steve Jobs enzovoort ja personen die de digitale evolutie of revolutie hoe je het ook noemt gaan trekken en dat zijn dan ook digitaal leiders maar eerder leiders in de digitale wereld dan leiders in een gedigitaliseerde wereld ik zal het zo zeggen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, pp. 9-10)

4.1.4) Definitie met betrekking tot digitalisering, automatisering en robotisering van leiderschap

Er is ten vierde een opmerkelijk verschil tussen respondenten die digitaal leiderschap percipiëren als een **gedigitaliseerde** of **gerobotiseerde leider** versus respondenten die digitalisering, robotisering en automatisering van leiderschap onmogelijk achten.

Een aantal respondenten acht het realiteit dat leiderschap in de toekomst gedeeltelijk of integraal wordt gedigitaliseerd, geautomatiseerd of gerobotiseerd. Deze respondenten vermoeden bijvoorbeeld dat computers of hoofdservers capabel zijn om medewerkers en miniservers te leiden via het doorgeven van richtinggevende codes of berichten. Andere respondenten achten dit pure fictie en ervaren de term digitaal leiderschap als semantisch incorrect. Leiderschap zou volgens deze respondenten nooit computergestuurd kunnen zijn en altijd betrekking hebben op de relatie, samenwerking en empathie tussen mensen. Deze respondenten vermoeden dat machines, robots of computers nooit menselijke gevoelens en emoties kunnen ontwikkelen en bijgevolg nooit in staat zullen zijn om op een gelijkwaardige wijze te leiden als mensen zelf. In dit opzicht zijn computers en robots nuttig om logische berekeningen te verrichten, maar niet geschikt zelfstandige leiders te zijn.

- Jaime, man, 34: digitaal leiderschap (denkt na) ik denk dat het een foute omschrijving is want leiderschap kan niet digitaal zijn volgens mij
Interviewer: vertel eens waarom niet volgens jou?
Jaime, man, 34: omdat ja (lacht) ik wil hier nu geen semantische discussie opstarten maar digitaal leiderschap lijkt veel eerder te gaan over leiderschap dat digitaal gestuurd wordt en dus niet langer uit mensen voortkomt en ik zie geen leiderschap in robots of computers [...] leiderschap in de eerste plaats gaat over mensen sturen en mensen coachen en in de eerste plaats heeft dat voor mij betrekking op meeleven en samenwerken met mensen en empathie tonen naar mensen en dat kan een machine niet want een machine kan wel logische berekeningen doen

²⁵⁶ Bijvoorbeeld: Steve Jobs, Mark Zuckerberg en Bill Gates worden benoemd als digitaal leiders en pioniers van het digitale verhaal.

en een machine kan fantastische zaken doen maar een machine kan zich niet inleven in het gevoel van mensen en daarom kan een machine dus geen leider zijn

(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, p. 8)

- Margaery, vrouw, 26: een mannetje in de computer die aan het babbelen is (lacht) ja ik stel het mij heel computerachtig voor eigenlijk en dat klinkt misschien heel kinderachtig en naïef maar een soort hoofdserver die berichten uitstuurt naar mensen of miniservers die daar dan verder mee moeten gaan (lacht)

Interviewer: jij percipieert digitaal leiderschap als ik dat goed begrijp als een soort computer die zal leidinggeven?

Margaery, vrouw, 26: ja eigenlijk wel (lacht)

Interviewer: kan dat volgens jou een computer die zal leidinggeven?

Margaery, vrouw, 26: ja dat is moeilijk hé (lacht) dat is moeilijk omdat een computer volgens mij niet alles kan vatten en niet alles volledig kan beschrijven en organiseren zoals mensen dat kunnen dus in principe moet er eigenlijk nog wel een menselijke leidinggevende achter zitten maar puur naïef gezien denk ik eerst aan een computer (lacht) [...]

(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 10)

4.1.5) *Organisaties, sectoren, landen en werelddelen als digitaal leider*

Tenslotte percipieert niet elke respondent digitaal leiderschap als het leiderschap van individuen, digitaal leiderschap kan evengoed worden omschreven als de leiderschapspositie van een **organisatie**, **land** of **werelddeel**. Deze digitaal leiders kunnen bijvoorbeeld marktleaders zijn in de **digitale sector** of op de **digitale markt**.

- Missandei, vrouw, 25: daar stel ik me iets heel anders bij voor ik stel er mij een leider bij voor op de digitale markten of en een volledige andere sector dan de mijne
Interviewer: ja welke sector dan?
Missandei, vrouw, 25: euhm (denkt na) internetplatforms en online winkelplatforms bijvoorbeeld de digitale leider in de kledingsector is Zalando voor mij
Interviewer: en dus je ziet dat meer op organisatieniveau als ik het goed begrijp?
Missandei, vrouw, 25: ja op bedrijfsniveau [...] misschien dat ik het begrip wel eerste een beetje opvatte in die zin van dat er een digitaal leider kon zijn voor elke markt dus bijvoorbeeld online voor kranten zoals de Standaard of HLN is de digitaal leider diegene die online het meest kranten verkoopt of de webshop die online het meest verkoopt ja het kan afhangen van de sector hé
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Missandei, p. 6)
- Jon, man, 35: ja de meest klassiek zijn de Westerse wereld en de wereld in het Midden-Oosten en de Oosterse wereld is lichtjes verschillend met de Westerse dus dat zijn zowat de drie grote digitaal leiders [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, p. 6)

4.1.6) *Voorbeelden van digitaal leiders*

Er werd aan de respondenten gevraagd om een **voorbeeld** te geven van **een digitaal leider in het echte leven**. Individuen die worden gepercipieerd als digitaal leider zijn Mark Zuckerberg, Bill Gates, Elon Musk en Steve Jobs. De organisaties die respondenten benoemen als digitaal leider zijn Amazon, Uber, Spotify, Facebook, Netlog, Realo en Zalando. Deze organisaties worden als digitaal leider gepercipieerd omwille van duurzame, revolutionaire of innovatieve ideeën of omwille van de implementatie van een wendbare leiderschapsstructuur waarin het delen van informatie centraal staat.

Digitaal leiders worden omschreven als **atypisch** en/of het **tegenovergestelde van klassieke leiders**. De respondenten ervaren de houding of bedrijfscultuur van digitaal leiders als **informeel** ten opzichte

van **formele klassieke leiders**. Slechts één respondent²⁵⁷ percipieert een individu in de eigen (werk-)omgeving als digitaal leider. De meerderheid van respondenten geeft aan dat digitaal leiderschap niet of onvoldoende aan de orde is bij de leidinggevenden in de organisaties en/of sectoren waarin de respondenten werken.

- Daario, man, 23: Elon Musk [...] ja die is heel veel met technologie bezig en is echt wel een slimme vent en ik weet niet zeker of hij zelf de ingenieur is die voor een volle 100% begrijpt wat er gemaakt wordt maar hij heeft er in ieder geval heel veel inzicht in en hij gebruikt de technologie die hij promoot ook echt en hij promoot het digitale dus van hem zou ik wel zeggen dat het een digitaal leider is (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, pp. 6-7)
- Myrcella, vrouw, 23: ik zie een Mark Zuckerberg eerder als een digitaal leider dan als de klassieke leider en dan is de man in het maatpak eerder een klassieke leider en veel succesvolle startups bijvoorbeeld dat zijn vrij jonge mensen en het contact tussen die personen lijkt me eerder informeel omdat er een minder grote barrière is precies tussen die personen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 7)
- Missandei, vrouw, 25: [...] de digitale leider in de kledingsector is Zalando voor mij (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Missandei, p. 6)
- Jon, man, 35: [...] de oudste digitaal leider die ik vandaag ken is Bill Gates en die is misschien toch nog wel wat ouder dan vijftig maar die heeft zich eigenlijk gespecialiseerd in de jaren tachtig en die weet goed of toch op een hoog niveau hoe alles zal evolueren [...] hij komt uit de IT-sector voornamelijk en daar werken voornamelijk programmeurs en Bill Gates is begonnen met hardware te programmeren in de jaren tachtig en tegenwoordig heb je digitale leiders zoals Mark Zuckerberg sinds een kleine tien jaar maar je hebt ook de grote baas van Google of Uber dat zijn veel jongere gasten of die van Amazon [...]bijvoorbeeld voor Facebook had je Netlog en dat platform was eigenlijk hetzelfde als Facebook maar die konden onvoldoende uitdragen naar de buitenwereld waarom het zo goed was want eigenlijk hadden ze best al een groot draagvlak want ze hadden succes in de Benelux en Frankrijk en dat is toch al een hele grote markt die hebben het niet kunnen uitrollen naar de rest van de wereld terwijl dat ja ik ken hun verhaal wel een beetje en ze zijn echt revolutionair in hun denken en die zijn vandaag met iets anders bezig dat in mijn ogen toch duurzaam en bien vu is (lacht) [...] die mensen van Netlog die nu in Gent iets anders bezig samen met Realo en dat is wel revolutionair en dat is wel iets dat mensen kunnen gebruiken [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, pp. 7-8)
- Ellaria, vrouw, 32: [...] dan denk je aan een Steve Jobs enzovoort ja personen die de digitale evolutie of revolutie hoe je het ook noemt gaan trekken [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, p. 9)
- Margaery, vrouw, 26: [...] het is dan gemakkelijk om met namen te beginnen te beginnen zoals Bill Gates en Mark Zuckerberg enzovoort maar neen ikzelf ken eigenlijk geen digitaal leider (lacht) (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 12)
- Eddard, man, 29: (denkt na) ik ken de namen van de personen zelf niet maar als je bekijkt wat ze opgebouwd hebben dan vind ik de mensen van het Spotify agile model wel sterk je moet dat maar eens opzoeken op YouTube en het leiderschap dat ze daar hebben geïmplementeerd lijkt me wel een zeer interessante setup waarbij ze uiteindelijke verschillende tools hebben opgebouwd en die redelijk onafhankelijk zijn en zelf kunnen bepalen hoe ze tewerk gaan en ze hebben toch een best praktische structuur aangebracht waarbij ze constant informatie kunnen sharen en zo'n leiderschap of het leiderschap die zo'n model heeft geïmplementeerd dat is voor mij wel een hele mooie vorm van leiderschap [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 11)
- Cersei, vrouw, 57: ja het hoofd van onze marktzaal want dat is eigenlijk de persoon die daar heel zijn team want ja dat is het meest geavanceerde team op digitale gebied in de bank ja dat is de marktzaal en dus de persoon die daarachter zit dat is al niet meer gewoon de typische leider die je soms ziet zo van die typische mannen in een raad van bestuur van de banken maar iemand die een heel stuk jonger is en die mee is met heel die technologie en dat wilt gebruiken (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, p. 9)

4.2) Wat kenmerkt digitaal leiders?

4.2.1) *Digitaal leiders versus gewone leiders*

²⁵⁷ Respondent Cersei werkt als juriste in een grootbank en ervaart het hoofd van de marktzaal als een atypische leidersfiguur ten opzichte van de andere leidinggevenden in de bank omdat deze leider opmerkelijk jonger is dan andere leiders en een hoge motivatie heeft om digitale technologie te gebruiken ten voordele van de organisatie. Bijgevolg benoemt Cersei deze leider als digitaal leider.

Bestaat een verschil tussen **digitaal leiders** en **'gewone' leiders**? Een aantal respondenten hoopt van niet. Het zou volgens deze respondenten vanzelfsprekend moeten zijn dat elke leider heden digitaal leiderschap vertoont. Deze respondenten ervaren geen verschil tussen klassiek leiderschap en digitaal leiderschap. Er wordt verwacht dat elke leider die digitale transformatie omarmt zich kan ontwikkelen als digitaal leider. Daarenboven vermoeden deze respondenten dat enkele kernkwaliteiten, aspecten en gedragingen van klassieke leiders ook geldig zijn voor leiders in het digitale tijdperk.

Er zijn evenwel respondenten die verwachten dat digitaal leiders enkele nieuwe leiderskwaliteiten en gedragingen zullen ontwikkelen die benodigd zijn om te kunnen leiden in het digitale tijdperk. Deze respondenten veronderstellen dat digitaal leiders te onderscheiden zijn van andere leiders op basis van de innovatieve wijze waarop digitaal leiders nieuwe technologieën aanwenden.

- Arya, vrouw, 20: ik denk dat de kernkwaliteiten van een leider an sich nog steeds nodig zijn tijdens de digitalisering maar dat er gewoon additioneel nog een aantal dingen bijkomen als die leider zijn kwaliteiten in het digitaal veld zal uitwerken [...] ik denk dat een leider ongeacht hij online of offline tewerk gaat dat hij sowieso een aantal leiderskwaliteiten moet bezitten en daarnaast of het nu online of offline is zich nog verder als leider moet ontwikkelen maar ik denk dat je sowieso online en offline wel enkele kwaliteiten nodig hebt om een goede leider te zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, p. 6-7)
- Obery, man, 30: pfff (zucht) goh dat hangt allemaal een beetje van de persoon zelf af hé ik denk dat je vooral moet openstaan voor verandering en voor de wijzigende context vandaag maar zolang je daarvoor openstaat kan volgens mij elke leider ook een digitaal leider zijn zolang die moeite neemt om te begrijpen wat de digitale revolutie betekent en wat de gevolgen daarvan zijn en er zichzelf goed in voelt dan kan daarbinnen elke leider een digitaal leider zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, p. 8)
- Margaery, vrouw, 26: ik denk op dezelfde manier als een gewone leider want of het nu een gewone leider of een digitaal leider is ik denk dat leiderschap op zich altijd ongeveer op dezelfde manier zou moeten en een leider moet zich dus altijd op dezelfde manier gedragen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 11)
- Daenerys, vrouw, 35: ik denk niet dat het zou mogen verschillen [...] ik vind dat nu elke leider wel al digitaal leiderschap in zich zou moeten hebben (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, p. 7)
- Myrcella, vrouw, 23: een digitaal leider goh ik denk dat het niet zoveel verschilt met een gewone leider maar misschien is dat zo'n Mark Zuckerberg of zo maar ik denk nu niet dat een gewone leider geen digitaal leider kan zijn of omgekeerd want dat is gewoon (lacht) maar oké ik ken er misschien niet zo veel van maar ik denk dat als je veel digitale technologie enzovoort kunt gebruiken dat je dan wel een digitaal leider bent [...] ja maar ik zie eigenlijk niet zo goed een verschil tussen een gewone of klassieke leider en digitaal leiderschap [...] ja dat ik precies toch geen onderscheid zie tussen leiderschap en digitaal leiderschap en dat ik er ook precies niet over nadenk want ik vind het precies een beetje vanzelfsprekend dat een leider in deze tijd ook een digitaal leider is [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 6, p. 8, p. 10)

4.2.2) *Verschillen tussen digitaal leiders*

Omdat niet elke leider, volger of organisatie in de maatschappij hetzelfde is, argumenteren sommige respondenten dat meerdere verschijningsvormen van digitaal leiderschap en verschillende types digitaal leiders bestaan. Digitaal leiderschap zou **afhankelijk** zijn van de **culturele achtergrond** en het **leiderschaps- of organisatieniveau** van individuen, alsook van de **markt, sector** en **bedrijfscultuur** van organisaties. De respondenten vermoeden derhalve dat verschillende soorten digitaal leiders bestaan met verschillende soorten leiderskwaliteiten, taken en doelstellingen. Er kunnen bijvoorbeeld digitaal

leiders zijn met een strategische, organiserende en coördinerende rol, maar er kunnen ook digitaal leiders bestaan met een sociale, ondersteunende en begeleidende rol.

- Jon, man, 35: [...] er zijn sterke culturele verschillen bijvoorbeeld hoe zijn de mensen opgegroeid en gedetermineerd in hun omgeving [...] tussen elk soort leider zit een verschil hé er is niet alleen een verschil in de volgers maar ook in de materie waarover je aan het leiden bent en of je nu een digitaal leider bent of een politiek leider of een leider gewoon aan de band in de fabriek enzovoort dat zijn allemaal verschillende types en stijlen van leiders (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, pp. 6-7)
- Obery, man, 30: ook daar weer denk ik dat er verschillende soorten en types digitaal leiders bestaan je zult leiders nodig hebben die strategisch zeer goed kunnen plannen en die organisatorisch heel sterk moeten zijn omdat er bij de implementatie en het gebruik van zulke nieuwe systemen toch heel wat organisatie komt kijken euhm dus je hebt mensen nodig die dat kunnen inschatten maar als jouw werkniveau nu net is dat je echt mensen begeleid dan moet je daarbovenop ook sociaal heel sterk zijn om nieuwe systemen goed te kunnen uitleggen en mensen op te leiden ja dat is ook belangrijk het is een beetje afhankelijk van waar je jou als leider bevindt in de organisatie (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, p. 9)
- Podrick, man, 27: een digitaal leider dat kan voor mij wel nog altijd verschillende dingen zijn hé dat kan de grote baas zijn maar ook iemand in een bepaald departement die bijvoorbeeld zegt van ja ik vind dat we iets met digitalisering moeten doen en dat kan een jonge gast zijn die met ideeën afkomt naar zijn baas en de baas zegt dan van ja doe maar en dat kan op die manier ook een digitaal leider zijn hé en de doelstellingen hangen dus af van waar in de organisatie je zit [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 8)

4.2.3) *Demografische kenmerken*

De meningen van respondenten zijn verdeeld wat betreft **demografische kenmerken van digitaal leiders**. Volgens een aantal respondenten kan iedereen leider worden, van jong tot oud en zowel man als vrouw. In dit opzicht kan iedereen ook digitaal leider worden en zijn er geen demografische kenmerken verbonden aan digitaal leiderschap, noch in termen van **leeftijd** noch in termen van **geslacht**. Iedereen in de maatschappij moet volgens deze respondenten een gelijke kans krijgen in de werving en selectie voor de functie als leidinggevende.

Er zijn evenwel respondenten die digitaal leiderschap eerder toeschrijven aan **mannen**. Sommigen verwachten dat meer mannen in de IT-wereld werken en doorgroeien als leider dan vrouwen. Desalniettemin benadrukken deze respondenten dat vrouwelijke leiders even capabel²⁵⁸ zijn als mannelijke leiders. Enkele respondenten vermoeden dat digitaal leiders eerder mannen zijn omdat mannen meer interesse zouden hebben in IT, computers en videospellen.

- Podrick, man, 27: ik denk dat iedereen een digitaal leider kan zijn ja daar ben ik van overtuigd [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 7)
- Interviewer: zijn er bepaalde demografische kenmerken aan een digitaal leider toe te schrijven volgens jou bijvoorbeeld geslacht of een bepaalde leeftijd?
Daenerys, vrouw, 35: nee dat vind ik niet
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, p. 7)
- Interviewer: en stel nu dat een digitaal leider een echte persoon is verwacht jij dan dat het een man of een vrouw is?
Catelyn, vrouw, 55: dat is volgens mij om het even

²⁵⁸ Alhoewel sommige respondenten leiderschap eerder omschrijven als een mannenjob en mannenwereld drukt geen enkele respondent in dit onderzoek uit dat vrouwen in enig opzicht minder geschikt zijn voor een leiderschapsfunctie dan mannen. Vrijwel elke respondent benadrukt dat heden nood is aan meer vrouwen die een leiderschapsfunctie bekleeden.

- (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Catelyn, p. 8)
- Interviewer: stel nu dat we samen vandaag een job advertentie zouden opstellen omdat we een digitaal leider zoeken
Jon, man, 35: ja
Interviewer: gaan we dan volgens jou op zoek naar een man of een vrouw?
Jon, man, 35: als het is voor in België MVX
Interviewer: waarom MVX?
Jon, man, 35: ja gelijke kansenbeleid en dat vind ik ook maar goed
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, p. 6)
 - Daario, man, 23: ja ik weet wel dat in de IT-wereld hier in Europa meer mannen dan vrouwen zijn en ik weet niet goed welke reden daar echt achter zit maar vandaag heb ik toevallig nog gehoord dat iemand zei dat in India euhm of neen het zal China zijn euhm dat er daar heel veel vrouwen in de IT-sector zitten en heel veel vrouwen ingenieurs zijn dus ja ik denk dat vrouwen het echt even goed kunnen als mannen dus daar zit er wat mij betreft niet veel verschil in (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, p. 7)
 - Interviewer: zie je voor een digitaal leider een bepaald kenmerkend gender?
Myrcella, vrouw, 23: ja ook wel eerder een man
Interviewer: waarom?
Myrcella, vrouw, 23: omdat bij een digitaal leider toch wel dat aspect van IT en computers naar voren komt hé ja ik weet het niet dus ingenieurs bijvoorbeeld dat zijn voor mij altijd mannen (lacht)
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 7)
 - Margaery, vrouw, 26: ook weer eerder mannen
Interviewer: waarom?
Margaery, vrouw, 26: daar ook weer hé je hebt dat cliché van de computernerds (lacht) dat zijn naar mijn gevoel vaak mannen en diegenen die in mijn ogen altijd computerspelletjes spelen enzovoort zijn toch ook mannen ja toch in mijn directe en wijde omgeving zijn het meestal mannen want ik heb geen echte vriendinnen die verslaafd zijn geweest aan World of Warcraft enzovoort (lacht)
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, pp. 10-11)

Ook wat de **leeftijd** van digitaal leiders betreft, bestaan discrepanties in de antwoorden van de respondenten. Sommigen verwachten dat zowel jonge als oudere mensen digitaal leider kunnen zijn, het is voor deze respondenten vooral belangrijk dat leiders enige levenservaring hebben. Anderen verwachten dat eerder jonge individuen (twintigers en dertigers) in aanmerking komen voor digitaal leiderschap omdat jonge mensen meer vertrouwd zouden zijn met de digitale wereld en met digitale oplossingen dan oudere mensen. Deze respondenten veronderstellen dat veertigers en vijftigplussers moeilijker tot digitaal leider kunnen uitgroeien omdat deze personen pas op late leeftijd met digitalisering in contact zijn gekomen en/of minder interesse hebben in digitalisering.

- Catelyn, vrouw, 55: dat is ook om het even maar natuurlijk een achttienjarige heeft nog niet zoveel ervaring als een vijftientigjarige maar die zou dat ook perfect even goed kunnen doen als die vijftientigjarige volgens mij in sommige gevallen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Catelyn, p. 8)
- Jon, man, 35: op het eerste zicht zou ik zeggen dat een digitaal leider iemand moet zijn tussen de twintig en de vijftig jaar oud en waarom niet ouder ja omdat ik denk dat het iemand moet zijn die opgegroeid is met digitale zaken en voor 1980 zal er nog niet zoveel digitaal geweest zijn en daarmee wil ik de vijftig plussers niet uitsluiten want het kan altijd zijn dat die zich daar ook zwaar in hebben gespecialiseerd maar je ziet eigenlijk de oudste digitaal leider die ik vandaag ken is Bill Gates en die is misschien toch nog wel wat ouder dan vijftig maar die heeft zich eigenlijk gespecialiseerd in de jaren tachtig en die weet goed of toch op een hoog niveau hoe alles zal evolueren (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, pp. 6-7)
- Jaime, man, 34: [...] het is sowieso een feit dat jonge mensen vaker mee zijn met digitale oplossingen dus leeftijd zou weleens een rol kunnen spelen maar niet noodzakelijk neen helemaal niet noodzakelijk want ik denk dat een ouder iemand ook mensen kan helpen of ook een leider kan zijn tijdens de digitalisering maar ja leeftijd kan weleens een invloed hebben maar het geslacht zeer zeker niet (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, p. 9)
- Margaery, vrouw, 26: ik zou een digitale leider een jongere leeftijd geven eigenlijk [...] zelfs maar rond de twintig à vijftientig want ik denk die leiderschapskwaliteiten uiteindelijk misschien niet maar wel dat digitale link ik altijd aan een jongere persoon en ik zou bijvoorbeeld in iemand van veertig niet meteen een digitaal leider zien want je

hebt daar zoiets bij van ja die is eigenlijk pas op een hele late leeftijd met heel dat digitaliseren in contact gekomen dus die kan dat toch niet zo goed kunnen als iemand die jong is maar waarschijnlijk zijn dat ook wel clichés die niet altijd kloppen maar toch heb ik daar die neiging bij (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 10)

- Myrcella, vrouw, 23: ik denk het wel maar natuurlijk wel alleen als ze jong genoeg zijn en zich daarvoor willen inzetten want ik denk dat als een leider te oud is dat hij minder snel digitaal leider zal zijn omdat zijn interesse in de digitalisering toch iets minder is
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 6)

Sommige respondenten uit de leeftijdscategorie 18-30 jaar en 31-50 jaar lijken te veronderstellen dat digitalisering een nieuw fenomeen bedraagt en dat respondenten uit de leeftijdscategorie 51-70 jaar pas heden met digitalisering in contact zijn gekomen. De onderzoeker wilt daarom even de aandacht wijzen op volgende quote van Tywin. Deze respondent is 63 jaar jong, was in het verleden CEO van een grote retail-organisatie in België en argumenteert dat leidinggevend in deze organisatie reeds decennia nadenken over de impact van digitalisering en informatisering op het bedrijfsleven:

- Tywin, man, 63: (denkt na) in het Engels hebben ze in de grote managementtheorieën zo'n term voor een plotse omschakeling disruption en ik heb ongeveer vijf jaar geleden een discussie gehad met iemand die zei dat er een team moest komen waar ik de voorzitter van zou worden en dat team moest bezig zijn met hoe we de digitalisering in onze business gaan toepassen en dat waren vier mensen die dat samen deden en ik gaf daar leiding aan maar daar zaten kerels bij waar ik niet eens mee meekon en die kenden zoveel van die dingen maar goed en sommige kwamen echt met van die ideeën af (lacht) ja sommigen wilden precies rollerbanen in de winkels zetten en die zouden veel geld besparen in het uitzetten van de goederen omdat ze automatisch op hun plaats gingen komen alleen is zo'n installatie gewoonweg niet te betalen en het was wel een enorm goed idee en vanuit logistiek gezien een goede gedachte en een van de gasten die daarbij was las zoveel boeken over digital disruption en die was daar echt zot van en ik zei tegen hem daar geloof ik niet in want disruptie is niet haalbaar want mijn standpunt daarin was dat het een evolutie is want het komt geleidelijk aan en sommigen gaan daarin altijd hun tijd pakken maar je moet altijd beseffen dat anderen daarin gewoon minder tijd nodig hebben en indien het echt zo zou zijn dat de wereld voor eens en altijd beslist wordt maar nee hé want sommigen doen of nu de toekomst voor altijd al beslist wordt nee dar geloof ik niet in en ook binnen vijf jaar zullen er nog nieuwe firma's komen die helemaal uit het niets beginnen dus waarom zou je dan als bedrijf niet nog een jaar tijd hebben om iets te veranderen dus je hebt altijd tijd om te verbeteren daarin maar het is wel waar dat anderen daarin minder tijd hoeven te pakken en zeer snel zijn en zelfs heel snel zijn en die disruption levert hen wel voordeel maar anderzijds is er ook zoiets als de wet van de remmende voorsprong die bestaat ook dus je kunt op een bepaald ogenblik zodanig geïnformatiseerd zijn dat je geen winst meer haalt uit nieuwe informatisering dus bijvoorbeeld XXXXXXX (naam van deze organisatie werd geanonimiseerd) tijdens de jaren '80 en '90 hebben wij zoveel geïnformatiseerd en dan hebben we internet op grote schaal gelanceerd in de jaren 2000 we waren een van de eerste in internetverkoop en al sinds de jaren 2000 gaat dat via internet kun je wijn en boodschappen via het internet bestellen maar voor andere toepassingen hadden we bijvoorbeeld elektronische prijsetiketten daar hadden we geen budget voor en geen opbrengst voor want het was al zo goed georganiseerd bij ons en als je dan tien jaar wacht heb je weer nieuwe technologie en ben je verouderd en kun je wel meer opbrengst hebben door nieuwe technologie te gebruiken dus dat is de wet van remmende voorsprong en dat is iets heel ambetant want je kunt niet investeren om twee jaar later opnieuw alles buiten te smijten dat kost te veel dus het is een heel vervelend iets en vandaar dat digitalisering een geleid iets moet zijn en ik dat ik meer geloof in evolutie maar dat het anderzijds ook waar is dat er anderen zijn die op dit ogenblik snel zijn en iets pakken die ze hebben en afpakken is moeilijker dan in het niets mogen grijpen want een marktaandeel terug afpakken kan maar dat is veel moeilijker dan een marktaandeel gewoon pakken waar het blootligt (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Tywin, p. 15)

4.2.4) *Leiderskwaliteiten*

Er wordt verwacht dat digitaal leiders zich helemaal thuis voelen in het digitale verhaal. Digitaal leiders zijn voldoende voorbereid op veranderingen ten gevolge van digitalisering omdat digitaal leiders de **benodigde leiderskwaliteiten voor het digitale tijdperk** hebben ontwikkeld, alsook uitstekende digitale vaardigheden en competenties hebben verworven. Bijgevolg zouden digitaal leiders goed

kunnen inschatten wat digitale transformatie betekent voor de maatschappij. Omdat digitaal leiders de juiste strategische kwaliteiten bezitten, kunnen digitaal leiders inspelen op opportuniteiten en voordelen van digitalisering. Digitaal leiders hebben een globaal en veelzijdig overzicht van de huidige maatschappij. Deze leiders zijn zowel vooruitdenkend als vooruitstrevend. Daarenboven zijn digitaal leiders van nature uit nieuwsgierig en ondernemend. Digitaal leiders durven initiatief nemen maar laten evenwel ruimte voor verbetering, digitaal leiders hebben een luisterend oor en staan open voor de feedback van medewerkers. Digitaal leiders geven tenslotte niet enkel om prijs en uiterlijk maar ook om het welzijn van mensen, maatschappij en milieu.

- Arya, vrouw, 20: naast de digitale skills die je tot op zekere hoogte moet bezitten denk ik dat het ongeacht of het nu online of offline is dat je als digitaal leider moet voldoen aan een aantal kwaliteiten of vereisten [...] dat je ruimte moet laten voor verbetering en dat je ruimte moet maken voor feedback van anderen bijvoorbeeld (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, p. 9)
- Podrick, man, 27: ja sowieso mensen die daar op dit moment mee bezig zijn gaan altijd mensen die van nature uit een beetje dat nieuwsgierige hebben en die goesting hebben om iets op te bouwen en initiatief te nemen en niet te blijven stilstaan waar ze nu zitten [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 7)
- Catelyn, vrouw, 55: die moet alle aspecten daarvan bij elkaar kunnen zien en alles als een grote waaier kunnen bekijken en niet kortzichtig zijn en wel een globaal overzicht kunnen hebben [...] om nu een voorbeeld te geven ik hoorde onlangs op tv dat bedrijven moeten beginnen nadenken over nieuwe verpakkingen dus als je daaraan begint en je kiest een verpakking dan moet je toch ook al beginnen nadenken over de impact van die verpakking op het milieu en als je dat niet doet dan slaag je stappen over en ben je niet vooruitziend begrijp wat ik bedoel? [...] niet meteen van hier naar ginder gaan maar je moet proberen om een overzicht op te bouwen dat wil ik inderdaad zeggen dus ik vind het bijvoorbeeld raar dat sommige mensen in de wereld enkel aan de prijs of aan het uitzicht denken terwijl er ondertussen zoveel over het milieu gebeurt ja dan ben je verkeerd bezig denk ik en ben je niet vooruitziend (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Catelyn, p. 12)

4.2.5) *Gedrag, houding en wijze van leidinggeven*

Een aantal respondenten vindt niet dat digitaal leiders zich anders moeten en/of mogen gedragen dan andere leiders. Digitaal leiders moeten vooral bereid zijn om nieuwe systemen of technologieën te begrijpen en mensen te ondersteunen en op te leiden tijdens digitale transformatie van de maatschappij. Een aantal respondenten vermoedt dat digitaal leiders zich iets informeler zullen opstellen, gedragen en kleden²⁵⁹ dan klassieke leiders. Er zijn tenslotte ook respondenten die verwachten dat digitaal leiders zich in gedrag, houding en wijze van leidinggeven onderscheiden van andere leiders. Digitaal leiders hebben volgens deze respondenten een zeer competitieve houding maar stellen zich tegelijkertijd open en positief op tegenover het ontvangen van kritiek en feedback. Digitaal leiders zijn geen strenge leiders, deze leiders hebben een luisterend oor voor iedereen in de organisatie en alle stakeholders van een organisatie. Digitaal leiders zijn zeer communicatief en houden tijdens de implementatie van nieuwe technologieën en systemen rekening met de verwachtingen en behoeften van alle actoren in de organisatie.

²⁵⁹ Sommige respondenten beschrijven het **uiterlijk en voorkomen van digitaal leiders** naar het voorbeeld van Steve Jobs en Mark Zuckerberg. Deze respondenten verwachten dat digitaal leiders zich **informeler** kleden, bijvoorbeeld jeans en t-shirt. Klassieke leiders en typische leiders daarentegen kleden zich eerder formeel, er wordt verwacht dat deze leiders meestal een maatpak, hemd en das dragen.

- Obery, man, 30: omdat ik niet vind dat er een specifieke houding aan leiderschap vasthangt [...] mensen verschillen en leiders verschillen en ik denk niet dat de digitale revolutie ervoor moet zorgen dat iedereen ineens een andere houding moet aannemen neen zeker niet [...] maar ja leiders in de digitale revolutie moeten vooral weten waarmee ze bezig zijn en nieuwe systemen kennen en begrijpen en moeten bereid zijn mensen te ondersteunen en op te leiden en te begrijpen dat niet iedereen altijd even snel zal zijn in die aanpassing maar voor de rest denk ik nu niet dat ze per se een andere houding moeten aannemen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, pp. 9-10)
- Myrcella, vrouw, 23: ja eigenlijk hetzelfde als een gewone leider [...] misschien eerder informeel [...] ik zie een Mark Zuckerberg eerder als een digitaal leider dan als de klassieke leider en dan is de man in het maatpak eerder een klassieke leider en veel succesvolle startups bijvoorbeeld dat zijn vrij jonge mensen en het contact tussen die personen lijkt me eerder informeel omdat er een minder grote barrière is precies tussen die personen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 7)
- Margaery, vrouw, 26: ik denk op dezelfde manier als een gewone leider want of het nu een gewone leider of een digitaal leider is ik denk dat leiderschap op zich altijd ongeveer op dezelfde manier zou moeten en een leider moet zich dus altijd op dezelfde manier gedragen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 11)
- Missandei, vrouw, 25: [...] het lijkt me wel zeer competitief [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Missandei, p. 6)
- Jon, man, 35: een digitaal leider is vooral heel open en positief naar kritiek en feedback toe omdat digitale zaken zo snel en gemakkelijk gaan waardoor alles heel snel binnenkomt dus iemand die niet tegen kritiek kan die zou heel snel blokkeren daarop (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, p. 7)
- Daenerys, vrouw, 35: ik denk dat het geen heel strenge persoon moet zijn maar iemand die ook naar iedereen luistert en goed kan communiceren en die kijkt hoe hij nieuwe technologie kan implementeren naargelang er noden zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, p. 7)

4.2.6) *Persoonlijkheidskenmerken en karakter*

Volgens sommige respondenten formuleren mensen 'gewenste' of 'benodigde' leiderseigenschappen in functie van de kwaliteiten die mensen bij zichzelf als 'positief' of 'correct' ervaren. Mensen zouden zichzelf vergelijken met leidersfiguren om te beoordelen of iemand al dan niet een **goede leider** is. De respondenten vermoeden dat mensen hopen om kenmerken en kwaliteiten van zichzelf aan te treffen in **positieve leidersfiguren**.

Enkele respondenten verwachten dat digitaal leiders een IT-achtergrond hebben en derhalve meer **introverte leidersfiguren** zijn dan andere leiders. De meeste respondenten vinden dat elke mens een eigen persoonlijkheid en karakter mag en moet hebben, het wordt belangrijk geacht om eenheidsworst te vermijden. Leiderschap moet de samenstelling van de maatschappij weerspiegelen. Mensen verschillen, bijgevolg zullen ook leiders van elkaar verschillen.

- Catelijn, vrouw, 55: ik denk dat je in zo'n persoon altijd een soort aftreksel van jezelf wilt zien [...] een leider ga je toch altijd een beetje met jezelf vergelijken [...] je kan altijd een eigen mening hebben en die mag uitgesproken zijn of anders zijn dan de rest maar het is belangrijk dat je uw eigen mening vormt en is daarom iemand beter of slechter als de rest dat kan ik zo concreet niet zeggen want meningen verschillen en karakters verschillen en bijgevolg hebben we daar ook verschillende leiders voor dus je moet kijken naar sommige leiders hun inzicht ik bedoel toch van goede leiders en kijken of hun idee bij de jouwe aansluit en zo niet dan geeft dat niet maar dan moet je u niet bij die leiders aansluiten hé (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Catelijn, pp. 8-12)
- Daario, man, 23: neen dat zou ik niet weten (lacht) misschien als er meer IT-mensen leider gaan worden ja (lacht) die zijn een beetje introvert dus dan ga je meer introverte leiders hebben (lacht) (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, p. 6)
- Obery, man, 30: [...] ik vind wel dat elke mens uiteindelijk nog steeds een mens is en moet zijn op zich en dus eigen karakteristieken en een eigen houding heeft en een eigen karakter en dat is nog altijd heel belangrijk want we mogen geen eenheidsworst creëren dat mogen we niet doen en hoe graag ikzelf ook met het digitale bezig ben

dan nog is het iets dat gecreëerd is door de mens en het mag niet omgekeerd zijn euhm het digitale mag niet vind ik op een bepaalde manier mensen vormen neen wij vormen het digitale nog altijd niet omgekeerd (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, p. 13)

4.3) Waarom is digitaal leiderschap nodig of nuttig?

4.3.1) *Noodzaak, nut en relevantie van digitaal leiderschap*

De **nood aan digitaal leiderschap** is volgens de respondenten **afhankelijk** van de **organisatiesector**, de **grootte van de organisatie** en het **aantal personen in de organisatie**. Er wordt verwacht dat hoe groter een organisatie is, hoe sneller deze organisatie behoefte heeft aan digitaal leiders. Desalniettemin, de respondenten vermoeden dat enigszins streven naar digitaal leiderschap heden nuttig, nodig en relevant is voor elke organisatie in elke bedrijfssector.

Digitaal leiderschap is nodig om in te spelen op de voordelen en opportuniteiten van digitalisering. De respondenten veronderstellen dat digitaal leiders begrijpen dat digitalisering de toekomst is en dat **digitale transformatie** een **even belangrijke omwenteling** is als het moment waarop de **boekdrukkers** of **elektriciteit** werd uitgevonden.

- Jon, man, 35: [...] bijvoorbeeld in een eenmanszaak dat is heel klein en simpel en daarin moet die persoon dat gewoon voor zichzelf beslissen of die dat nodig heeft of niet en in sommige branches heb je het helemaal niet nodig en in andere weer wel dat hangt ervan af in welke branche uw bedrijf zit en welke grootte de organisatie heeft en hoe groter het bedrijf wordt hoe sneller dat je een digitaal leider zal nodig hebben (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, p. 8)
- Podrick, man, 27: in eerste instantie zou ik denken aan chemie of in de manufacturing heb je daar zo iets wel nodig als digitaal leiderschap want dat zijn uiteindelijk toch maar een aantal chemische brouwsels enzovoort (lacht) enfin zo beeld ik mij dat in (lacht) maar ja ook daar ga je data creëren en op termijn zelfs voor een stuk AI en zelflerende systemen kunnen gebruiken en dat zal nu ongetwijfeld ook al gebruikt worden dus ook daar zal het wel belangrijk worden euhm (denkt na) eigenlijk zie ik weinig sectoren waarin digitalisering geen impact heeft zelfs het onderwijs ik bedoel leerkrachten moeten ook weten waarover het gaat en leiderschap is daar misschien iets minder relevant maar het blijft toch wel iemand die praat voor de klas en er zijn wel hulpmiddelen errond die kunnen helpen maar de essentie blijft toch niet digitaal dus het onderwijs is misschien wel een sector waarin digitaal leiders iets kunnen opleveren als je bijvoorbeeld nu kijkt naar sommige lessen aan de VUB die kun je vooraf laten opnemen om ze thuis af te spelen en dan de tijd in de klas gebruiken om meer oefeningen te maken maar dat is al een heel andere manier van werken natuurlijk (lacht) ja eigenlijk denk ik dat het overall wel relevant is (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 8)
- Ellaria, vrouw, 32: ja dan denk ik wel aan zo'n SAP-systemen enzovoort en communication boards en platforms dus iemand die communicatie onderling kan regelen maar ook iemand die de boekhouding daaraan kan koppelen en de kruisdatabanken en iemand die uw voorraad daaraan kan koppelen en het hangt er natuurlijk ook een beetje vanaf welk bedrijf we gaan opstellen natuurlijk maar ik denk wel dat het belangrijk zou zijn dat als je het over een redelijk klein bedrijfje hebt dat je dan wel iemand hebt die ook genoeg kennis heeft om de toestellen die uw verschillende werkmensen bij hebben te koppelen aan dat systeem en dus iemand die wel enige IT-skills heeft en misschien hier en daar moest dat nodig zijn ook wat kan programmeren om die omgeving aan te passen op uw specifieke omgeving (lacht) ja het lijkt me iemand die zo'n beetje alles kan wat ik niet kan (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, p. 11)
- Cersei, vrouw, 57: het is zowel nodig als nuttig ja je kunt niet meer zonder want je kunt de digitale wereld niet meer uitschakelen en we zitten in een digitale wereld en misschien nog maar in het onderste echelon maar iemand die zegt dat digitaal leiderschap niet nuttig of nodig is daarbij zou ik mijn grootste twijfels hebben (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, p. 9)
- Obery, man, 30: omdat het de toekomst is het zit nu al heel diep in onze maatschappij ingeworteld het digitale en elke dag steeds meer en ik verwacht niet dat het zal stoppen maar ik denk juist dat het letterlijk zo belangrijk is als toen we de elektriciteit hebben uitgevonden het is iets dat er is en we gaan er gebruik van maken want het

maakt veel zaken efficiënter en it's here to stay sowieso totdat we weer iets beter vinden natuurlijk (lacht) (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, p. 12-13)

De respondenten linken de behoefte aan digitaal leiderschap met de **impact van digitalisering op de bedrijfswereld**. Organisaties moeten heden **omgaan met verandering**. Digitaal leiders zijn nodig om verschillende **taken en rollen** te vervullen tijdens de digitale transformatie van organisaties, in het bijzonder een **ondersteunende rol**. Digitaal leiders moeten early adopters zijn van nieuwe technologieën, het digitale idee in de organisatie promoten, mensen motiveren om deel te nemen aan het digitaliseringsproces, mensen coachen en helpen tijdens deze verandering. Digitaal leiders zijn nodig om de organisatie te helpen evolueren in het digitale tijdperk, alsook om orde te scheppen in de chaos van het digitale tijdperk. Er is behoefte aan digitaal leiders om de impact van digitalisering op het bedrijfsleven te begrijpen, mensen verwachten immers dat digitaal leiders de expertise bezitten van IT-professionals. Digitaal leiders moeten andere leiders en beleidsactoren helpen met wetgeving²⁶⁰ en strategieën omtrent nieuwe technologie. Digitaal leiders zijn tenslotte nodig omdat klanten heden digitaal leiderschap van organisaties vereisen.

- Jaime, man, 34: [...] mensen kunnen steun en coaching gebruiken wanneer er grote veranderingen zijn of wanneer er een grote omslag is (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, p. 9)
- Margaery, vrouw, 26: jazekeer omdat nu alles zo snel aan het evolueren is moet er wel iemand zijn die van alles iets kent en iemand die weet hoe het hoofd koel te houden bij bepaalde problemen dus ja ik denk wel dat digitaal leiderschap handig kan zijn [...] ik denk hulp bieden aan personen die door het bos de bomen niet meer zien daarom kan het wel praktisch zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 12)
- Obery, man, 30: [...] bij alles heb je early adopters en andere mensen die het misschien allemaal maar laat willen aannemen en pas laat beginnen gebruiken en ik denk dat digitaal leiders nodig zijn om het nut van nieuwe technologieën te gaan promoten en de rest van de mensen binnen de organisatie helpt om mee op de digitale trein te springen en mensen te helpen in het gebruik van nieuwe technologie want dat is zeker nodig (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, p. 10)
- Arya, vrouw, 20: [...] omdat we nu nog steeds aan het evolueren zijn op digitaal vlak denk ik dat het nog niet genoeg is aangepast naar hoe de digitale wereld functioneert en dat kan je bijvoorbeeld ook zien of dat merk ik toch rond wetgevingen voor privacy en big data we zijn nog zodanig hard aan het evolueren dat onze wetkaders daar nog niet echt op zijn aangepast of dat het moeilijk is om daar een concrete toepassing of aanpassing voor te vinden en ik denk dat het misschien wel een beetje hetzelfde is in het werkveld ja ik ben er niet zeker van maar ik denk wel dat doordat alles zo snel aan het evolueren is dat het moeilijk is om daar meteen een concrete en goed ingebouwde strategie in te vinden (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, p. 7)
- Podrick, man, 27: omdat digitalisering juist zo belangrijk wordt en de impact ervan zo groot zal zijn en nu al is maar nog veel meer zal worden denk ik en als je er nu nog niet over begint na te denken over die impact dat digitalisering zal hebben zal je hopeloos te laat zijn binnen tien jaar en is het gedaan dus daarom vind ik het heel belangrijk dat bedrijven daar aandacht aan beginnen besteden en het is jammer want in veel bedrijven gebeurt het nog niet (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 8)
- Ellaria, vrouw, 32: ja ik denk van wel om ook weer orde in de chaos te scheppen en ik denk dat je in ieder geval uw IT-mensen of de mensen die ermee bezig zijn niet meer kunt uitsluiten van uw managementcomitévergaderingen want het zijn onze dagelijkse tools hé net zoals het potlood van vroeger dus je kunt eigenlijk de mensen van SAP niet meer uitsluiten bij uw beleidsbeslissingen want die gaan je ook wel zeggen van ja jij wilt dat voorraadbeheer zus of zo doen maar je weet zeker niet dat SAP dat eigenlijk al lang heeft of wat je nu zegt gaat totaal niet lukken en je moet het op een totaal andere manier doen dus daarom moet je die daar wel in betrekken ja want het is zo'n belangrijk onderdeel geworden in ons dagelijks leven en op onze werkvloer dat je hen niet meer mag zien als the copy guys maar hen moet betrekken in uw topmanagement (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, p. 12)
- Daenerys, vrouw, 35: juist omdat er heel veel vraag naar is vanuit de klanten enzovoort (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, p. 8)

²⁶⁰ Bijvoorbeeld betreffende problematieken over privacy en big data.

4.3.2) *Voordelen en opportuniteiten van digitaal leiderschap*

Wat zijn de **voordelen** van digitaal leiderschap? Respondenten verwachten dat digitaal leiders een **digitaal (concurrentieel) voordeel** verwerven ten aanzien van andere organisaties. Deze organisaties creëren een innovatieve bedrijfscultuur, zijn aangepast aan de huidige tijdsgeest en kunnen daardoor nieuwe digitale strategieën ontwikkelen. Daarenboven slagen digitaal leiders erin om meer tijdsefficiënt en/of kostenefficiënt te werken en produceren dan andere organisaties. Dit kan er op termijn toe leiden dat concurrenten uit de markt worden verdreven. Omwille hiervan wordt verwacht dat inzetten op digitaal leiderschap voor de meeste bedrijven in de meeste bedrijfssectoren niet langer een optie is.

- Obery, man, 30: elke organisatie die er nu nog niet fel mee bezig is zal daar wel mee op een manier bezig moeten zijn in de toekomst denk ik [...] omdat alles en iedereen digitaliseert het is zoals de industriële revolutie je gaat het niet kunnen tegengaan want zij die heel sterk digitaliseren gaan at some point zo'n efficiëntievoordeel hebben en een concurrentievoordeel creëren ten opzichte van de rest en zij die de nieuwe technologieën halsstarrig niet willen gebruiken zullen denk ik op lange termijn kopje ondergaan sowieso want die kunnen daar niet tegenop want bij de andere zal de efficiëntie veel hoger liggen dus daarom ook dat al je nieuwe technologieën wilt implementeren dat je mensen nodig hebt die daarmee om kunnen gaan en weten hoe die technologieën werken en de organisatie kunnen helpen met ze te implementeren en ze zo een belangrijk deel te maken van de bedrijfsstrategie (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, p. 11)
- Arya, vrouw, 20: digitaal leiderschap is misschien wel voordelig omdat je dan mee bent met de tijdsgeest vandaag en dat je op de hoogte bent van alle evoluties en alle nieuwe zaken op de markt maar ook van alle nieuwe technologieën die opkomen dus het is wel belangrijk als leider om daar toch een groot stuk in mee te zijn en uzelf daar te engageren om zo mogelijks nieuwe digitale strategieën te ontwikkelen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, p. 9)
- Podrick, man, 27: ik denk als je echt een cultuur van digitaal leiders kunt creëren dan denk ik dat je in een soort van continue innovatieloop kunt raken en dat je daar echt een competitief voordeel uit kunt halen bijvoorbeeld een nieuw product of kostenefficiëntie of dat je daardoor als bedrijf echt je groei kan verbeteren ja daar ben ik van overtuigd (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 8)
- Daario, man, 23: ja ik denk dat dingen goedkoper worden omdat bedrijven minder zullen moeten uitgeven door digitalisering want ja dat maakt in het algemeen volgens mij wel de dingen goedkoper (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, p. 7)

4.3.3) *Nadelen, risico's en belemmeringen van digitaal leiderschap*

De respondenten vermoeden dat de voornaamste **nadelen en risico's** verbonden aan digitaal leiderschap enerzijds te maken hebben met gevaren omtrent online veiligheid en anderzijds met het eventueel onpersoonlijke karakter van digitale communicatie. Digitaal leiders moeten erop toezien dat face-to-face contact nog steeds behouden blijft en het menselijke aspect niet verdwijnt uit de communicatie tussen leider en volgers. Daarenboven moeten digitaal leiders ervoor zorgen dat mensen met beperkte digitale vaardigheden en competenties niet gediscrimineerd of buitengesloten worden in de huidige maatschappij. Een aantal respondenten denkt dat de job van digitaal leiders

wordt bemoeilijkt door het feit dat digitaal leiders het onaangenaam zullen vinden om mensen te moeten ontslaan ten gevolge van digitaliseringsplannen²⁶¹ van organisaties.

- Arya, vrouw, 20: ik denk dat als je jezelf als bedrijf in de onlinewereld begeeft dat het belangrijk is om een IT'er te hebben die ook weet heeft van de beveiliging van uw informatie enzovoort want dat is de voorbije jaren toch ook vaak op het nieuws gepasseerd dat bedrijven gehackt worden omdat ze online zeer veel informatie hebben of omdat hun computers verbonden zijn aan een online-netwerk dus het is toch wel belangrijk om je bedrijf te beveiligen denk ik als je u in de onlinewereld begeeft (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, p. 9)
- Margaery, vrouw, 26: die onpersoonlijkheid die eventueel zou kunnen gebeuren maar voor de rest niet echt [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 12)
- Daario, man, 23: ja je hebt opnieuw een beetje die discriminatie van mensen die helemaal niet met het digitale willen bezig zijn dus die worden in dat verhaal buitengesloten en ook het persoonlijk contact verdwijnt dus minder people on people en minder offices waarin mensen samenwerken maar (lacht) ik weet niet of dat het een positief of negatief iets is (lacht) misschien zijn mensen wel gewoon gelukkiger als ze van thuis uit kunnen werken dat ben ik in ieder geval wel (lacht) [...] anderzijds denk ik wel dat het moeilijk is om aan de mensen die bij ING ontslaan zijn uit te leggen dat het een goed idee is dat ze nu volledig voor internetbankieren gaan natuurlijk (lacht) (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, p. 7)
- Myrcella, vrouw, 23: ik denk dat door digitalisering minder fysieke aanwezigheid van een leider nodig is maar ik denk dat een goede digitaal leider er wel voor zorgt dat het er toch nog is e dat hij toch nog een zeker overzicht behoudt en dat hij het belang van face to face contact niet onderschat want ge kunt in principe wel alles van op afstand regelen en nu kunt ge echt wel werken zonder dat je jouw baas zelfs ooit ontmoet maar ik vind het zeer belangrijk dat er toch nog face to face contact is (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 7)
- Missandei, vrouw, 25: gelijk ik al zei dan er is een extreem digitaal leider waarbij het menselijk aspect volledig wegvalt maar er is ook een situatie waarin er eigenlijk te weinig met de beschikbare technologie wordt omgegaan waarin alles eigenlijk noodzakelijk verlengd en vertraagd wordt dus je moet weeral op zoek naar die gulden middenweg waarin er op een redelijke wijze met de beschikbare technologie wordt omgegaan (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Missandei, p. 6)

Welke **uitdagingen en belemmeringen** bestaan er voor digitaal leiders? De respondenten veronderstellen dat een eerste grote uitdaging voor digitaal leiders het gevaar is op **innovatie- en veranderingsmoeheid** bij organisatieleden tijdens het digitaliseringsproces van een organisatie. Ten tweede kan een gebrek aan **digitale vaardigheden en competenties** bij leidinggevenden of organisatieleden het aanvaarden van de functie en doelstellingen van digitaal leiders in de organisatie belemmeren. Tenslotte vermoeden de respondenten dat **implementatie van de digitale strategie** eenvoudiger is gezegd dan gedaan. Digitaal leiders zullen heel wat overtuigingskracht en motivatievermogen moeten bezitten om alle leden in de organisatie te activeren voor deelname aan het digitaliseringsproces.

- Obery, man, 30: [...] ik denk voor mensen die daar niet voor openstaan en mensen die het liever (lacht) the old fashioned way doen die mensen gaan er op voorhand misschien minder open voor staan en bijgevolg zullen zij ook minder openstaan voor een digitaal leider en de rol van die persoon terwijl dat die persoon ook eigenlijk maar gewoon zijn of haar taak komt uitvoeren en zijn of haar job komt uitoefenen en dit zal misschien wel wat botsen met mensen die er niet voor openstaan wat op zich ook niet verkeerd is hé je mag op zich voor iets niet openstaan bijvoorbeeld als een bepaalde persoon de digitalisering maar niets vindt dan vindt die dat maar niets hé en die heeft het recht om dat te vinden hé dus dat kan misschien wel wat strubbelingen geven en wat ik vaak hoor en lees is dat mensen schrik hebben voor hun job en schrik hebben voor hun toekomst omdat zij daar misschien minder goed mee kunnen werken en ik kan me inbeelden dat als er dan ergens opnieuw een digitaal leider wordt aangenomen want dat klinkt allemaal heel chique hé de dag van vandaag (lacht) digitaal leider zijn euhm ja het

²⁶¹ Er wordt door verschillende respondenten teruggegrepen naar het voorbeeld van de **massaontslagen bij grootbank ING in 2016** (zie ook inleidend hoofdstuk van deze masterstudie).

kan zijn dat er mensen zijn dat daar op voorhand al negatief tegenover gaan staan terwijl dat het in mijn ogen ja (lacht) dat is gewoon evolutie wat we nu meemaken ja (lacht) ik vergelijk het echt graag met de industriële revolutie want het is ook een revolutie in hoe dat we omgaan met onze middelen ja hoe we die aanwenden (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, p. 11)

- Arya, vrouw, 20: omdat ja over leiderschap praten is een punt maar omdat allemaal te implementeren in het digitale veld is nog zo makkelijk niet volgens mij je moet er echt wel nog eens over nadenken want het stopt niet bij een goede leider zijn dan hé je moet weten wat het digitale is en erin kunnen communiceren met je mensen en je moet weten op welke wijze de digitale strategie kan geïmplementeerd worden in het werkveld en iedereen moet ermee kunnen werken hé met digitale technologieën als je dat uiteindelijk in je bedrijf wilt brengen moeten alle werknemers daarmee tevreden zijn en zij moeten daar ook mee kunnen werken [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, pp. 6-7)

4.4) Wat wordt er van digitaal leiders verwacht? Wat is de rol en functie van digitaal leiders?

Er werd reeds beschreven wat digitaal leiderschap is, wat digitaal leiderschap kenmerkt en waarom digitaal leiders nodig wordt geacht voor vrijwel elke organisatie in elke bedrijfssector. De onderzoeker zal nu dieper ingaan op de **verwachtingen ten aanzien van digitaal leiders**, in het bijzonder **de rol, functie en taken van digitaal leiders** tijdens de digitale transformatie van organisaties.

4.4.1) *Opleiding en ervaring*

De verwachtingen ten aanzien van digitaal leiders betreffen ten eerste de **opleiding en ervaring** van digitaal leiders. Deze worden besproken in onderdeel 4.5 van de data-rapportage, betreffende het leertraject van digitaal leiders (zie infra). Daarenboven komt de opleiding en professionele ervaring van digitaal leiders uitvoerig aan bod in de fiches van het profiel van digitaal leiders (zie addendum 2 van deze masterstudie).

4.4.2) *Positieve leiderskwaliteiten*

Ten tweede worden enkele **leiderskwaliteiten** vereist van digitaal leiders. De **positieve leiderskwaliteiten** van digitaal leiders zijn een sterk **aanpassingsvermogen**, **communicatievaardigheid**, een welbepaalde vorm van **expertise**, **mensenkennis** en **digitale geletterdheid**.

Digitaal leiders moeten flexibel zijn, openstaan voor verandering en digitale transformatie omarmen. Er wordt immers van digitaal leiders verwacht om veranderingsprocessen ten gevolge van digitalisering te managen. Digitaal leiders denken derhalve niet conservatief maar hebben een open, creatieve en innovatieve geest. Deze leiders moeten zelf digitale technologie gebruiken en erin geloven, anders kan het moeilijk worden om anderen te overtuigen in het digitale verhaal te stappen. Daarenboven moeten digitaal leiders digitale technologie eerst begrijpen vooraleer in staat te zijn het gebruik van anderen te mentoren. De respondenten verwachten dat digitaal leiders enthousiast zijn

over het gebruik van digitale technologie, interesse en passie hebben voor ICT, dit inspireert anderen. Er wordt verondersteld dat digitaal leiders meer respect krijgen wanneer deze leiders in hoge mate digitaal vaardig zijn. Tenslotte denken de respondenten dat digitaal leiders net zoals alle andere leiders coördinerende leiderskwaliteiten moeten hebben om (grote) groepen te kunnen leiden.

- Obery, man, 30: [...] openstaan voor verandering en daar durven beslissingen in nemen maar dat vind ik persoonlijk sowieso belangrijk voor een leider dat die kan omgaan met verandering en daar beslissingen in kan en durft nemen dus echt grote verschillen zie ik er niet in neen maar wel natuurlijk de voorwaarde dat die zelf de digitale evolutie wilt omarmen [...] om te beginnen moet je er zelf al een gebruiker van digitale technologie zijn hé je moet zelf begrijpen wat je predikt hé als je de digitale revolutie predikt dan moet je natuurlijk ook zelf begrijpen wat dat allemaal inhoudt bijvoorbeeld iemand die nog nooit Facebook gebruikt heeft maar morgen tegen iedereen vertelt dat zij Facebook moeten gebruiken dat vind ik een beetje bizar je moet toch zelf iets gebruiken en er zelf sterk in zijn en de strategische en potentiële kracht van nieuwe systemen inzien vooral je kan zeggen dat anderen ze moeten gebruiken dat wel hé [...] een digitaal leider moet zelf eerst de potentie kunnen inzien van nieuwe systemen en mij lijkt het moeilijk om iets te prediken waar je zelf niet in gelooft of zelf niet gebruikt en in dit geval is het zelf kunnen gebruiken zeer belangrijk om anderen te mentoren (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, pp. 8-9)
- Arya, vrouw, 20: [...] ik denk dat je sowieso bepaalde leiderskwaliteiten nodig hebt om een grote groep te kunnen leiden maar dat je in zekere zin ook wel een aantal IT-skills zal nodig hebben om dat te kunnen bestendigen in de digitale wereld (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, p. 6)
- Podrick, man, 27: ik denk enthousiasme en passie voor een stuk heel belangrijk is en dat kunnen overbrengen en het geloof in nieuwe technologieën en in de digitalisatie aan de dag brengen en dat moet heel duidelijk overgebracht worden want mensen moeten goesting krijgen in de digitalisering als ze naar die persoon luisteren en als hij iets uitlegt en zegt waarom dat hij denkt dat het zo moet ik denk dat heel belangrijk is (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 8)
- Interviewer: denk je dat een digitaal leider zelf ook echt vaardig is of moet zijn in het gebruik van digitale technologieën?
Myrcella, vrouw, 23: ja die zou dat toch moeten zijn [...] ik vind niet dat ge kunt verwachten van uw werknemers dat zij dingen moeten doen die je zelf niet kunt alé dat is misschien raar gezegd maar als je een leider bent dan moet je toch echt weten waarover het gaat in uw bedrijf en dan is het moeilijk om mensen te coördineren wanneer je zelfs zoiets hebt van oei geen idee hoe dat hier werkt (lacht) dus ja ik vind het wel belangrijk dat een digitaal leider dezelfde vaardigheden heeft als zijn werknemers (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 7)
- Jon, man, 35: [...] inspiratie en innovatie vooral en dat is dan weer het menselijke tegenover het robot zijn dus ook creativiteit en ook aanvoelen wat de behoeften zijn van uw doelgroep zodat je geen dingen uitvindt die niet nodig zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, p. 8)
- Ellaria, vrouw, 32: [...] iemand zijn die op de hoogte is van de allerlaatste technische evoluties en iemand die weet wat de mogelijkheden daarvan zijn en liefst ook wat de mogelijkheden daarvan nog niet zijn maar wat ze wel kunnen worden en voor de rest denk ik dat in welke sector je ook zit dat je dezelfde leiderseigenschappen wel moet hebben maar dat zal nu toch wel iemand zijn die heel veel leest en dingen oppikt en iemand met een enorm grote interesse en visie in de digitale wereld ja dat gaat nodig zijn om digitalisering te kunnen bijbenen want het gaat zeer snel in die wereld (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, p. 10)
- Jaime, man, 34: ik denk dat je zeker en vast een goede change manager moet zijn omdat je een omslag moet maken en mensen uit hun traditionele manier van werken moet halen en een heel groot deel van de mensen is daarin zeer conservatief en heeft het zeer moeilijk met verandering en digitalisering heeft gezorgd voor heel veel verandering dus ik denk dat een goede leider tijdens de digitalisering vooral iemand moet zijn die een goede change manager is die mensen kan veranderen of kan leren om te veranderen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, p. 9)
- Margaery, vrouw, 26: omdat ik denk dat je dan meer respect krijgt van de mensen rondom u want als gij als digitaal leider telkens wanneer er ergens een kleine aanpassing moet gedaan worden of telkens er iets veranderd moet worden als je dan als digitaal leider altijd aan iemand anders moet vragen om dat te doen neen dat gaat niet want de personen die onder u staan weten hoe makkelijk of moeilijk iets is en als dan alle ongemakkelijke dingen door iemand anders moeten gedaan worden dan denk ik dat je niet zoveel respect meer afdwingt als leider en het is toch wel belangrijk dat een leider respect krijgt (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 11)
- Eddard, man, 29: ik denk dat het zeer belangrijk is dat je open bent ongeacht alle kenmerken die we daarjuist al hebben besproken die moeten we nu misschien niet allemaal nog eens bespreken (lacht) maar openheid en flexibel zijn ten opzichte van aanpassingen want aanpassingen en verandering zullen in de digitale wereld steeds sneller en sneller elkaar opvolgen dus als je heel open bent voor aanpassingen en jezelf ook snel kunt aanpassen aan een

nieuwe situatie dan gaat ook jouw team zich heel snel willen en kunnen aanpassen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 11)

4.4.3) *Doelstellingen, visie en strategie*

Ten derde verwachten respondenten dat digitaal leiders bepaalde **doelstellingen** beogen, alsook een bepaalde **visie en strategie** hebben om deze doelstellingen te verwezenlijken. Het wordt immers belangrijk geacht dat digitaliseringsinitiatieven in de organisatie worden omkaderd door een duidelijke richtinggevende structuur. De doelstellingen van digitaal leiders kunnen **afhankelijk** zijn van het **organisatieniveau** waarop leiders zich bevinden en/of van de **taken en rol** van digitaal leiders. Digitaal leiders in het topmanagement kunnen het doel hebben om een **digitale strategie** voor de hele organisatie op te stellen en te verwezenlijken. Er kunnen evenwel digitaal leiders bestaan op andere organisatieniveaus die een of meerdere ideeën hebben om een aspect van de organisatie te digitaliseren. Desalniettemin wordt verondersteld dat alle digitaal leiders beogen om het **digitale idee** in de organisatie te **promoten en implementeren**, zodoende **change management** in de organisatie te bewerkstelligen. De respondenten vermoeden dat digitaal leiders een brede **maatschappijvisie** hebben en streven naar **inclusie**. Digitaal leiders geloven dat iedereen in de maatschappij kan deelnemen aan het digitale verhaal.

- Obery, man, 30: dat is afhankelijk van diens takenpakket en van de opdracht dat die gekregen heeft van de organisatie zelf en welke taken hij of zij vervult in de organisatie euhm bijvoorbeeld als het jouw taak is om bijvoorbeeld de boekhouding te digitaliseren dan ga je bepaalde doelstellingen stellen zoals we moeten tegen dat moment alle transacties digitaliseren en tegen dan moeten alle mensen met die systemen kunnen werken enzovoort [...] om te beginnen kijken of het past binnen de organisatie en op zoek gaan naar een systeem waarmee alles digitaal kan geïmplementeerd worden en kijken hoe mensen de mensen die met het systeem zullen gaan werken hoe zij ertegenover staan en hoe zij er mee zullen omgaan en ervoor zorgen dat die mensen opgeleid raken dat denk ik dat heel belangrijk is want die mensen moeten zich ook aanpassen aan de nieuwe systemen ze moeten opgeleid worden en ik vind ook wel dat iedereen daar een gelijke kans moet in krijgen om daarin opgeleid te worden en euhm ja budgettair heeft dat ook een grote impact natuurlijk het kost allemaal heel erg veel die nieuwe systemen over het algemeen en ja eigenlijk is de digitalisering van een bedrijf een hele organisatie op zich weer (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, p. 9)
- Podrick, man, 27: een digitaal leider dat kan voor mij wel nog altijd verschillende dingen zijn hé dat kan de grote baas zijn maar ook iemand in een bepaald departement die bijvoorbeeld zegt van ja ik vind dat we iets met digitalisering moeten doen en dat kan een jonge gast zijn die met ideeën afkomt naar zijn baas en de baas zegt dan van ja doe maar en dat kan op die manier ook een digitaal leider zijn hé en de doelstellingen hangen dus af van waar in de organisatie je zit maar uiteraard moet er wel een bepaalde visie achter zitten en niet in het wilde weg iets doen omdat je denkt dat je moet digitaliseren en dan gewoon links en rechts iets doet neen er moet een duidelijk doel zijn bijvoorbeeld eens gaan kijken of we bepaalde problemen hebben en bekijken of daar digitalisatie kan helpen en ook als er nooit een duidelijk doel aanzit dan geloof ik niet dat je heel to the point kan werken [...] ik denk dat we daar weer terugkomen bij change management en als er te veel verandering is dan haken mensen af en dat is een zeer groot risico en ik heb ook geen antwoord op de vraag hoe je dat moet aanpakken euhm maar ja ik denk wel dat het gevaarlijk is [...] er moet over nagedacht worden en het mag niet zomaar enfin ja je kunt een beetje spelen maar er moet toch ergens een structuur of idee achter zitten want als je gewoon iedereen zijn ding laat doen wordt het chaos en daarom moet er structuur en planning inzitten (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 8-9)
- Arya, vrouw, 20: een digitale strategie laten slagen [...] ja dat een leider ervoor zorgt dat de organisatie in de digitale wereld geïmplementeerd raakt [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, p. 6)

4.4.4) *Rol, functie en taken*

Tenslotte vermoeden respondenten dat digitaal leiders bepaalde **rollen, functies en taken** vervullen tijdens de digitale transformatie van organisatie. De taken en rol van digitaal leiders worden beïnvloed door de **situatie en context** van digitaal leiders en kunnen afhankelijk zijn van de **grootte van de organisatie**, het **organisatietype** en de **soort bedrijfsactiviteiten**.

De rol en taken van digitaal leiders kunnen verschillen ten opzichte van de rol en taken van **klassieke leiders**, maar er zijn ook rollen en taken die geheel hetzelfde blijven. De respondenten vermoeden bijvoorbeeld dat leiders altijd een verantwoordelijke rol, coördinerende rol en communicatieve rol hebben. Leiders moeten altijd een aanspreekpunt zijn voor medewerkers en aanwezig en/of beschikbaar zijn voor medewerkers. Er wordt van zowel klassieke als digitaal leiders verwacht om behoorlijk en duidelijk te **communiceren**²⁶². De respondenten vermoeden echter dat van digitaal leiders wordt vereist om ook effectief te communiceren via **digitale communicatiemiddelen**. Beide leiderstypes hebben de verantwoordelijkheid om **vooropgestelde doelstellingen** te **behalen**. Van digitaal leiders wordt evenwel verwacht om de realisatie van organisatiedoelstellingen te bewerkstelligen via het gebruik van informatie- en communicatietechnologieën.

- Myrcella, vrouw, 23: dat alles vlot verloopt wat het digitale aspect van de organisatie betreft maar voor de rest denk ik eigenlijk ook weer dezelfde doelstellingen als die van een gewone leider want digitalisering is wel dat ze meer digitaal zullen doen maar eigenlijk zie ik in digitalisering geen verschil voor een leider met een gewone leider zoals nu al bestaat (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 7)
- Daario, man, 23: [...] misschien is dat ook wel een beetje zijn functie als digitaal leider dat hij meer contact opneemt met zijn support en medewerkers via ja de digitale wereld (lacht) dus misschien ja deels omdat de communicatie veel meer gedigitaliseerd wordt maar ja uiteindelijk denk ik dat iedereen toch van thuis uit zal werken dus ja dat wordt ook belangrijk hé (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, p. 8)
- Margaery, vrouw, 26: meer leidinggeven door gebruik te maken programma's enzovoort en dat zal in mijn ogen minder persoonlijk zijn dus er zal een programma zijn dat taken doorgeeft en als een taak afgewerkt is zal er een groene V afgevinkt worden naast die taak bij wijze van spreken (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 11)

²⁶² Een goede **informatieverspreiding** is cruciaal voor efficiëntie in een organisatie volgens Tywin, man, 63: ja in 1983 hadden wij een systeem ISIV dus interactief systeem voor informatieverspreiding zo noemde dat waarbij we mails deden via computer je kon dat lezen op een computerscherm of op papier dat kon je kiezen en waarbij dat gearchiveerd werd met trefwoorden en je kon zoeken op auteur op bestemming of op trefwoorden dus dat archief van '83 zijn we daarmee begonnen en eerst voor de directie maar vanaf '84 voor de hele firma met functionele groepen dus je kon niet enkel zoeken op naam maar ook zeggen alle directeurs of alle geranten zo hadden we allemaal functionele groepen gemaakt dus ondertussen bestaat zo'n systeem reeds 35 jaar bij XXXXXXX (naam van deze organisatie werd geanonimiseerd) en intussen is het waarschijnlijk al totaal allemaal weer maar toch de hele informatieverspreiding is eigenlijk totaal veranderd en de beslissing name met die informatie is zodanig continu want de informatie is zodanig snel beschikbaar dat beslissingen heel snel genomen kunnen worden maar er is nog een belangrijk punt en soms in bedrijven maken ze wel die fout dus dat informatie gegeven wordt aan de grote jongens maar niet aan diegene die verantwoordelijk is bijvoorbeeld een winkel zijn loonkost en zijn omzetevolutie gaat wel naar de chef van de groep maar niet naar de gerant dus dan komt die chef de winkel binnen en gaat hij zeggen wat scheelt er jong waarom is de omzet niet goed maar dat is een mens al zijn middelen of al zijn fierheid ontnemen dus de informatie over die winkel moet in de eerste plaats naar de gerant gaan en als de gerant die gekregen heeft daarna pas krijgt de chef van de groep die en als de chef daarna naar de winkel gaat dan zal die gerant zeggen ja ik heb het ook al gezien en ik heb ondertussen al eens nagedacht om dit of dat eraan te doen en krijg je weer iets dat zinvol is maar in het andere geval krijg je precies een stok om mee te slaan maar die gerant weet nog niet eens wat er fout is want hij heeft de informatie nog niet gezien [...] ja een goede wisselwerking en de mensen die echt operationeel verantwoordelijk zijn die moet je eerst hun operationele cijfers geven vooraleer je dat verder doorgeeft hoger in de hiërarchie (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Tywin, p. 11).

Er wordt van digitaal leiders verwacht de organisatie te helpen **omgaan met verandering**. Digitaal leiders moeten het **digitale idee promoten en implementeren** in de organisatie. Het is de taak van digitaal leiders om een draagvlak voor digitale transformatie te creëren en te helpen bij technologische ontwikkeling van de organisatie. Digitaal leiders moeten derhalve een positieve voorbeeldrol spelen en organisatieleden motiveren om digitale technologieën te gebruiken. Deze leiders moeten organisatieleden coachen en begeleiden opdat niemand afhaakt tijdens het digitaliseringsproces. Digitaal leiders hebben de plicht om mensen bij te staan in het omgaan met de **impact van digitalisering op dagelijks leven en werken**.

De rol van digitaal leiders wordt derhalve gelinkt aan het **ontwikkelen en verbeteren van digitale vaardigheden en competenties** in de organisatie. Digitaal leiders in het topmanagement moeten een strategie ontwikkelen om in te zetten op digitale geletterdheid in de organisatie, het is de taak van digitaal leiders in het middenmanagement en lagere managementniveaus om deze strategie te implementeren en verwezenlijken. Digitaal leiders moeten organisaties **integreren in de digitale wereld** en moeten informatie- en communicatietechnologieën selecteren om te implementeren in organisaties. Het is de taak van digitaal leiders om **efficiëntie en snelheid**, alsook **digitalisering van administratie**, in organisaties te bewerkstelligen. Er wordt tenslotte verwacht dat digitaal leiders bepaalde bedrijfsactiviteiten zullen automatiseren en optimaliseren.

- Obery, man, 30: ten eerste het idee van het digitale implementeren en het gebruik van digitale technologieën promoten en sowieso te allen tijde het positieve ervan in te zien en aan de hele organisatie duidelijk te maken van kijk we gaan digitaliseren en we gaan dat op die wijze doen en dat is positief voor ons als organisatie die boodschap uitdragen en zelf proactief gaat analyseren waar er beterschap in de organisatie kan gemaakt worden door nieuwe systemen te implementeren of oude systemen te veranderen of wijzigen [...] de digitale systemen die we gebruiken en de nieuwe systemen die we gaan gebruiken in de nabije en verre toekomst want het verandert allemaal zeer snel hé euhm dat die systemen nuttig zijn en dat die positieve zijden hebben en dat wat die voor de mens kunnen betekenen dat gaan promoten en sterk maken door de voordelen ervan te onderbouwen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, p. 10)
- Jon, man, 35: ja een digitaal leider moet daarvoor draagvlak creëren [...] in elke grote organisatie heb je dat tegenwoordig eigenlijk wel nodig omdat hij een inspiratie moet zijn voor anderen en voor andere departementen in de organisatie terwijl omgekeerd die andere departementen hem ook moeten inspireren en die digitaal leider moet nadenken wanneer iets nog niet zo efficiënt gaat over de wijze waarop we dat gemakkelijker kunnen maken dus eigenlijk is het wel een wisselwerking tussen de digitaal leider en de anderen in de organisatie zo zal dat werken (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, pp. 7-8)
- Jaime, man, 34: het bedrijf of de mensen die in het bedrijf helpen bij technologische en digitale ontwikkeling [...] omdat mensen zichzelf kunnen afsluiten voor digitale technologie of daar angstig voor zijn omdat ze het niet kennen en om die reden hun leven moeilijker maken dan eigenlijk nodig is en die mensen kunnen soms wel wat coaching krijgen of hebben een duwtje in de rug nodig om er achteraf ook geholpen door te kunnen worden ja mensen hebben soms een duwtje nodig (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, p. 9)
- Podrick, man, 27: dat hoort volgens mij niet bij de taken van de leider alé je hebt wel leiders op verschillende niveaus maar als we over leiders op het hoogste niveau spreken bij een groot bedrijf zal ik maar zeggen dan denk ik niet dat het zijn taak is om echt met de fijne details bezig te zijn maar dan moet je wel de juiste mensen hebben daaronder natuurlijk
Interviewer: bij wie situeert die taak zich dan wel bijvoorbeeld?

Podrick, man, 27: het middenmanagement zal daar natuurlijk een grote rol in spelen want als zij niet mee zijn met het grote verhaal van bovenaf of als ze niet zien welke richting het uit moet of wat het belang ervan is dan zal dat een moeilijk verhaal worden dus het zijn zij uiteraard die de boodschap ook moeten voortbrengen naar de onderste regionen (lacht)

(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 7)

- Missandei, vrouw, 25: de rol van een leidinggevende tijdens de digitalisering is het aanwijzen van welke digitale tools er gebruikt gaan worden binnen het samenwerken (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Missandei, p. 7)
- Daario, man, 23: dingen efficiënter maken en sneller en misschien ook mensen meer integreren met een systeem dat ze gebruiken in een specifieke sector zodat die mensen dat beter kunnen gebruiken [...] alles automatiseren en minder mensen zoals bij ING en meer internetbankieren en meer mensen inzicht geven in het totaal waarmee ze kunnen werken en ja als je bijvoorbeeld alles online begint te doen heb je enkel nog maar een soort van customer service nodig en hoef je geen apart afstandelijk bedrijf op een locatie te hebben waar je altijd moet zijn of waar mensen moeten werken (lacht) ja eigenlijk breek je zo uw eigen bedrijf wel een beetje af (lacht) [...] het digitale verhaal te promoten en te laten zien welke voordelen eraan verbonden zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, p. 7)
- Ellaria, vrouw, 32: ja dan denk ik wel aan zo'n SAP-systemen enzovoort en communication boards en platforms dus iemand die communicatie onderling kan regelen maar ook iemand die de boekhouding daaraan kan koppelen en de kruisdatabanken en iemand die uw voorraad daaraan kan koppelen [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, p. 11)

4.4.5) *Ondersteunende rol van digitaal leiders*

De respondenten schrijven in het bijzonder een **ondersteunende rol en functie**²⁶³ toe aan digitaal leiders. Het is de taak van digitaal leiders om de organisatie te integreren in de digitale wereld. Er wordt verwacht dat digitaal leiders iedereen in de organisatie motiveren om nieuwe technologieën te gebruiken. Digitaal leiders kunnen aangeworven worden om het management te informeren en adviseren over de implementatie van nieuwe systemen of het behouden en aanpassen van huidige systemen in de organisatie. Wanneer een nieuwe technologie in de organisatie wordt geïmplementeerd moeten digitaal leiders de organisatieleden opleiden, ondersteunen en richting geven over het gebruik van deze technologieën.

- Oberyn, man, 30: ik denk in de eerste plaats dat het een beetje afhangt waarom je bent aangenomen als een digitaal leider in een organisatie ben je aangenomen om iets nieuw te implementeren of ben je aangenomen om de reeds bestaande systemen te behouden of vernieuwen euhm het hangt allemaal af van waarom je bent aangenomen dus als je bent aangenomen om iets nieuws te implementeren dan denk ik dat je vooral de mensen die beslissingen op lange termijn moeten nemen moet adviseren maar ben je aangenomen om ervoor te zorgen dat nieuwe systemen goed werken dan denk ik dat je iedereen dat er gebruikt van maakt van die systemen dat je die mensen goed gaat informeren en opleiden en ze duidelijk maakt wat alle voordelen zijn van die systemen maar ook openstaat voor eventueel negatieve ervaringen van die mensen daarmee en dat je daar wel gaat naar luisteren waarom dat die ervaringen er zijn en waarom dat die ervaringen negatief zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Oberyn, p. 11)
- Daario, man, 23: ja dat zou wel moeten (lacht) als leider moet je toch wel een beetje richting geven aan mensen en tonen hoe het moet dus dat zal volgens mij het doel van een digitaal leider ook wel zijn mensen helpen om zich te integreren in de digitale wereld [...] dat is toch je taak als digitaal leider om alle mensen in het bedrijf te kunnen helpen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, p. 8)

²⁶³ Via een projectieve derdepersoonstechniek werden verschillende scenario's aan respondenten voorgelegd waarmee de onderzoeker de ondersteunende rol van een digitaal leider verder exploreerde (zie de bijlagen: 'scenariospelletje' in de topiclijst van de semigestructureerde interviews). Deze scenario's bevroegen hoe digitaal leiders kunnen en/of moeten reageren wanneer mensen **problemen** ervaren **bij het gebruik van digitale technologie**; wat de **strategie en aanpak** van digitaal leiders kan zijn teneinde mensen te motiveren om **digitale vaardigheden** te **ontwikkelen en verbeteren**; tenslotte hoe digitaal leiders kunnen en/of moeten reageren wanneer mensen **weigeren om digitale technologie te gebruiken**. Daarenboven peilde de onderzoeker welke **actoren** intern of extern aan de organisatie **digitaal leiders** kunnen **ondersteunen** bij het vervullen van hun functie, taken en rol.

- Interviewer: oké en stel nu dat jij een leidinggevende zou zijn zou jij mensen aanzetten tot het gebruik van digitale technologie?
Missandei, vrouw, 25: ja ik zou hen zeker proberen aanzetten tot wat ik het beste acht en als ik dan samenwerk met mensen die daarin minder bedreven zijn dan zeker wel ja
(Zie bijlagen: interviewtranscriptie Missandei, p. 7)

Hoe reageren digitaal leiders wanneer mensen problemen ervaren bij het gebruik van digitale technologie?

Wanneer digitaal leiders een probleem opmerken, moet meteen worden gehandeld. Digitaal leiders moeten ofwel zelf hulp aanbieden ofwel iemand²⁶⁴ aanduiden om te helpen. Digitaal leiders kunnen de persoon benaderen op ontwapenende doch rustige en begripvolle wijze om te achterhalen waarom iemand problemen ervaart bij het gebruik van digitale technologie. De achterliggende reden(en) voor het probleem moet worden blootgelegd. Wanneer iemand angst heeft of conservatief is ten opzichte van het gebruik van digitale technologie moeten de positieve zijden²⁶⁵ worden benadrukt.

Het is belangrijk om rustig en geduldig te blijven, digitaal leiders moeten zich kunnen verplaatsen in de leefwereld van de persoon die het probleem ervaart. Digitaal leiders zullen het probleem stap voor stap doorlopen en bij elke fase uitleg geven. Het is cruciaal om te benadrukken dat ondersteuning in de organisatie aanwezig is en dat organisatieleden vragen mogen én moeten stellen wanneer er problemen zijn bij het gebruik van digitale technologie. Wanneer het probleem te wijten is aan een tekort van digitale vaardigheden kunnen leiders cursussen en opleidingen aanbieden, al dan niet op vrijwillige basis. Digitaal leiders moeten een leertraject uitstippelen, haalbare leerdoelstellingen opstellen en de leerprogressie van medewerkers monitoren. Soms is het nodig dat digitaal leiders organisatieleden deels uit hun comfortzone halen teneinde het verwerven van digitale vaardigheden en competenties te bewerkstelligen.

Wanneer medewerkers problemen hebben met het gebruik van digitale technologie door een tekort aan inzicht kunnen digitaal leiders overwegen om een andere job aan te bieden op een lager organisatieniveau of een functie waarvoor medewerkers minder digitaal geletterd moeten zijn. Wanneer het probleem echter te wijten is aan onwil van medewerkers om digitale technologie te gebruiken en geen andere jobs of mogelijkheden in de organisatie meer beschikbaar zijn, kunnen digitaal leiders alsnog overwegen om deze medewerkers te ontslaan.

²⁶⁴ Het kan een goed idee zijn om een directe collega of peer aan te duiden om te helpen, de persoon die een probleem ervaart zou zich in dit geval minder beledigd of beschaamt voelen dan wanneer iemand in een hogere functie helpt.

²⁶⁵ Digitaal leiders kunnen bijvoorbeeld argumenteren dat digitale technologieën zowel het privéleven als werklevens efficiënter, eenvoudiger en aangenameer maken.

- Ellaria, vrouw, 32: dan denk ik dat hij op een redelijk ontwapenende manier naar die mensen moet toestappen en moet vragen of het lukt en of hij kan helpen en zorgen dat het zeker niet te aanvallend overkomt zo in de zin van hé loser gij kunt er hier niets van (lacht) neen dus dat is al heel belangrijk denk ik en daarnaast denk ik ook dat de digitaal leider zich zo goed mogelijk moet proberen verplaatsen in hun denkwereld en echt ik merk dat toch op aan mijzelf want ik ben op dat vlak ook zo'n nitwit (lacht) dat het werkt om gewoon stap voor stap te gaan en bij het begin te starten en te kijken van oké ben je daarmee mee en snap je dat oké dan doen we de volgende stap en begrijp je die oké dan hop naar de volgende stap en als iemand dat samen met mij doet voel ik me helemaal niet gekleineerd en ik denk dat er ook heel veel geduld voor nodig is want het zal niet evident zijn voor mensen die in zo'n job zitten dus zij moeten heel veel geduld hebben en begrip kunnen tonen maar als je dat hebt lukt dat wel en dus op een zeer ontwapenende en rustige manier en met zoveel mogelijk ook voor de dummy-skills (lacht) ja stap voor stap een probleem uitleggen [...] het ijs te breken en te zeggen van oké geen probleem daar komen wij samen uit en we beginnen stap voor stap en zeg het mij maar wanneer het jou niet meer duidelijk is en we gaan daar samen door en straks is jouw probleem opgelost (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, p. 11)
- Catelyn, vrouw, 55: door hulp te bieden en het voor te doen [...] als die leider het probleem ziet en hij kan op dat moment meteen helpen ja dan moet je zo kort mogelijk op de bal spelen zou ik zo zeggen waarom zou je iemand eerst zeggen dat hij of zij les moet gaan volgens als ze iets niet kunnen en pas dan gaan ze het kunnen neen dat is te uitgebreid en je kan dan misschien wel een hele hoop dingen leren maar het kan goed zijn dat je die dingen nooit gaat gebruiken zodus het moet rechtstreeks gebeuren en die leider moet direct handelen of iemand anders aanduiden waarvan de leider weet dat hij het kan ja dan die persoon aanduiden en zeggen van help die persoon eens (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Catelyn, p. 9)
- Daenerys, vrouw, 35: ik vind het dan belangrijk dat ze zorgen alé dat zouden ze toch moeten dus ze moeten ervoor zorgen dat die mensen enige opleiding krijgen en extra ondersteuning zodat zij zeker kunnen geholpen worden door extra opleiding en cursussen of door een bepaalde persoon die aangeduid wordt in het team en zich dan kan ontfermen over die mensen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, p. 8)
- Jaime, man, 34: hij zal in de eerste plaats moeten begrijpen waarom die mensen daar problemen mee hebben en wat het achterliggende probleem is bijvoorbeeld is het ook weeral een kwestie van achterdocht tegenover technologie en onbegrip of is het een gebrek aan inzicht want dat kan ook het is zo dat sommige digitale technologieën of oplossingen toch wel een bepaald abstract inzicht vereisen dat niet iedereen heeft dus je moet in de eerste plaats begrijpen wat het probleem is en als je het probleem begrijpt dan kan je er iets aan proberen doen bijvoorbeeld als het probleem is dat die personen angstig zijn tegenover technologie of conservatief zijn dan kan hij of moet hij die mensen proberen overtuigen van het positieve eraan maar als er een probleem is op vlak van inzicht dan denk ik dat er weinig aan te doen zal zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, pp. 9-10)
- Tywin, man, 63: zelf bekijken of iemand anders de opdracht geven om te bekijken waarom dat zo is dat die probleem niet mee is en wat er daar scheelt en hoe dat kan verholpen worden dus hoe ik of iemand anders dat kan verhelpen en dat zijn die drie gevallen van daarnet dus eerst die persoon te proberen overtuigen en hem zeggen van komaan het is echt wel nodig dat je daarin verbetert en dan ontdekken van oké een beetje opleiding en het zal wel gaan of het zal wel gaan maar de omgeving moet er toch rekening mee houden of hier hebben we een probleem want dat is een niveau te hoog geworden voor die bepaalde persoon op dat vlak en ik moet een andere job voor hem zoeken of ik moet die persoon ontslaan dat moet je bekijken of in ieder geval ermee bezig zijn als leider want als je daar niet mee bezig bent krijg je een hoop mensen die gewoon niet meer mee zijn en dat gaat niet want dan krijg je pas problemen achteraf (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Tywin, p. 13)
- Margaery, vrouw, 26: ik denk dat hij dan eerst moet kijken waar het probleem exact ligt en dan eventueel bijscholing moet organiseren op al dan niet vrijwillige basis zodat die mensen wel meekunnen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 11)
- Eddard, man, 29: een heel concreet voorbeeld in mijn context hadden we een tester dus wat wij proberen te doen in een agile setup is niet langer stomweg iets gaan testen maar meerdere scripts te bouwen die de testing zal automatiseren dus uiteindelijk gaan we via de scripts automated testing op de computer doen en het voordeel is dat je eigenlijk investeert in een soort van development om testing te kunnen optimaliseren en uiteindelijk kom je dan tot een evolutie via die scripts en dat wordt dan uitgevoerd dus dat is een voorbeeld van digitalisering waarbij je banaal operationeel werk vervangt door developments en dat doet om het veel efficiënter te kunnen gaan toepassen nu we hadden een tester die eerder van een klassieke of toch een andere background kwam en die persoon was gepusht door HR onder de zin van kijk hier is een mogelijke kandidaat enzovoort en voor mij na een tijd merkte we op dat qua hard skills dat het niet werkte met die persoon en dus wat hebben we gedaan het is geen enkel probleem dat je de technologie niet onder de knie hebt maar laat ons weten hoe we jou kunnen helpen om de technologie wel onder de knie te krijgen want je kunt iemand niet verwijten dat hij iets niet kan doen maar je kan wel iemand verwijten dat hij niet om hulp vraagt dus in dat opzicht denk ik dat het belangrijk is dat je alle tools gaat aanreiken aan iemand om hulp te kunnen vragen maar je moet er ook niet te lang op blijven wachten dus als je geen vooruitgang ziet moet je ook tegen die persoon zeggen van is dit wel een match en zie je jezelf evolueren en hoe zie je jezelf dat de komende jaren doen en zit je hier in een comfortzone neen maar kun je de komende jaren in die comfortzone geraken en dus moet je gaan toetsen zit er in die persoon wel potentieel om

daar uiteindelijk snel te geraken met ondersteuning vanuit onze kant want het kan zijn dat het wel lukt door bepaalde training enzovoort (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 12)

- Cersei, vrouw, 57: dan gaat hij eerst trachten om die persoon bij een directe collega te zetten omdat mensen niet altijd bereid zijn of zich soms beledigd voelen als ze dat van een hogere zouden moeten gaan aanleren dus eerst tracht je er een coach bij te zetten op hun eigen niveau om te laten zien dat iemand die er wel mee weg is en iemand die het graag doet om die persoon aan de persoon die problemen ondervindt te laten uitleggen wat het nut ervan is en wat de voordelen ervan zijn en hoe het jouw leven kan vergemakkelijken terzelfdertijd als je aanvoelt want je voelt zoiets rap aan dat het niet alleen gaat helpen om een coach erbij te zetten kun je ze ook op een specifieke cursus zetten dus je moet als leider een beetje kunnen aanvoelen waar zit nu de zwakte van die persoon bijvoorbeeld als je niet goed bent met cijfers maar ze moeten u tabellen en grafieken aanleren en die persoon kan geen Excel dan kun je die persoon voorstellen van oké we geven jou een cursus Excel en ondertussen ook regelmatig coaching en appreciatiegesprekken waarin de persoon zelf dingen kan aangeven dus het beste is dat je het zo kan spelen dat die persoon zelf dingen aangeeft dat hij iets te zwak is op een bepaald gebied en dat kan om het even wat zijn maar dan ben je eigenlijk veel sterker en toch sterker dan wanneer je iets oplegt omdat je aan die mens dan kan vragen van oké denk je dat je nog ergens vorming voor nodig hebt en dan kan je die een cursus aanbieden maar dat betekent niet dat je hem geen objectieven mag opleggen net zoals bij mensen die pas beginnen bijvoorbeeld zeggen van je moet zeker daar of daar komen van niveau in je werk en daarom wil ik dat je de volgende 6 maanden je daar eens op toelegt dat kun je wel als leider (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, p. 9)

Met welke strategie en aanpak motiveren digitaal leiders andere mensen om digitale vaardigheden te ontwikkelen en/of verbeteren? Het is belangrijk dat digitaal leiders voldoende en duidelijk uitleggen waarom bepaalde veranderingen plaatsvinden en waarom digitale technologieën nodig zijn in de organisatie. Digitaal leiders moeten mensen motiveren en overtuigen om te veranderen. De respondenten stellen dat sommige mensen verandering zullen omarmen en anderen er altijd weigerachtig²⁶⁶ tegenover zullen staan.

Digitaal leiders kunnen mensen een structuur, doel en strategie aanbieden om zichzelf te oriënteren binnen het digitaliseringsproces van de organisatie. Het is evenwel nodig dat digitaal leiders mensen vrijheid geven om zichzelf autonoom te ontwikkelen en zelfstandig nieuwe vaardigheden en competenties aan te leren. Digitaal leiders kunnen de efficiëntie en voordelen²⁶⁷ van digitale technologieën aantonen door het digitale verhaal persoonlijk te maken en te linken aan zowel professionele activiteiten als het privéleven van medewerkers. Digitaal leiders moeten medewerkers zodoende proberen overtuigen dat digitale vaardigheden en competenties in de toekomst noodzakelijk zijn voor vrijwel alle facetten van het leven. Het is evenwel belangrijk dat digitaal leiders op inclusieve wijze benadrukken dat iedereen een plaats heeft in het digitale verhaal.

Wanneer medewerkers een basis aan digitale vaardigheden verwerven, verwachten de respondenten dat een gevoel van zelfverwezenlijking²⁶⁸ ontstaat. De respondenten vermoeden dat vanaf

²⁶⁶ Enkele respondenten vermoeden dat jonge mensen meer meegaand zijn tijdens veranderingen dan oudere mensen. Bijgevolg wordt verondersteld dat jonge medewerkers meer geneigd zijn om deel te nemen aan het digitaliseringsproces van een organisatie dan oudere medewerkers.

²⁶⁷ Bijvoorbeeld: Skype is een handig middel om te vergaderen met medewerkers en/of leidinggevenden vanop afstand, maar is ook zeer handig wanneer iemand wilt videochatten met kinderen of kleinkinderen die studeren in het buitenland.

²⁶⁸ Ook bij medewerkers die aanvankelijk een zeer conservatieve houding hadden ten aanzien van digitale technologie.

medewerkers zichzelf enigszins vertrouwd voelen met digitale technologie deze medewerkers andere organisatieleden kunnen motiveren en ondersteunen bij het aanleren van digitale vaardigheden. Er kan vervolgens zelfs een nuttige wisselwerking ontstaan tussen leiders en volger wat betreft het aanleren van digitale vaardigheden. Ook volgers kunnen (digitaal) leiders helpen en ondersteunen wanneer deze een probleem ervaren bij het gebruik van digitale technologie.

Tenslotte kunnen digitaal leiders mensen extra aanmoedigen om digitale technologie te gebruiken via incentives, bijvoorbeeld medewerkers thuis gedurende een proefperiode gratis gebruik laten maken van een applicatie om hen vertrouwd te maken met digitale oplossingen. Dit kan mensen motiveren om sneller en zelfstandig digitale vaardigheden te ontwikkelen.

- Daenerys, vrouw, 35: ik denk dat een deel makkelijk is want je hebt altijd mensen die gemakkelijk meegaan daarin en andere moeilijker maar ik denk dat het juist een kracht is om goed uit te kunnen leggen waarom dat bepaalde technologieën worden geïmplementeerd (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, p. 8)
- Cersei, vrouw, 57: ik heb eerder de indruk nu vooral met de jongere mensen is er een verschil dus er is een klasse die je altijd moet motiveren en dat zijn de mensen die je moet motiveren in alles en dat heeft volgens mij niets met digitaal te maken maar er zijn mensen die niets willen bijleren of niets willen veranderen en dat is de ergste categorie van mensen waarmee je te maken krijgt om die mensen in de boot trachten te houden en hen te proberen meesleuren of hen iets te laten doen maar meestal vermits ik ook met veel jonge mensen samenwerk dat zijn mensen die er wel nog voor gaan ja die moet ik zelfs een stuk temperen om niet te veel digitaal te gaan ook omdat wij in een omgeving zitten die we enorm moeten beschermen ja de privacy en zorgen dat er niets buitengaats en dergelijke en dus die zijn opgegroeid in een wereld waar digitaal erbij hoort en dat is zoveel dat ze soms niet meer beseffen wat ze allemaal prijsgeven dus ik moet ze meestal temperen en beschermen eerder dan ze motiveren om het te gebruiken wat natuurlijk ook wel heel mooi is dat je leert van die mensen want sommige zaken dat ken ik ook allemaal niet maar die komen dat dan zeggen van doe dit of dat een keer dus het kan een mooie wisselwerking worden en voor die mensen is dat ook motiveren wanneer ze zeggen van alé tiens mijn leider of mijn chef kan dat niet en ik kan hem daarin helpen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, pp. 9-10)
- Jaime, man, 34: mensen vertrouwen geven en mensen ervan overtuigen dat zij ook mee kunnen zijn in dat verhaal en dat proberen uitleggen en op het ogenblik dat ze er dan mee werken hen zeker ook blijven steunen en enthousiasmeren want ik heb het ook al vaak gemerkt bij ons in de firma dat mensen zeer conservatief kunnen staan tegenover technologie en ten opzichte van digitalisering maar op het ogenblik dat ze mee zijn in het hele verhaal zijn ze er wel heel trots op en dan zijn ze blij dat ze mee zijn (lacht) en dan voelen ze zichzelf ook beter als persoon omdat het heel belangrijk is dat mensen zich gelukkig voelen wanneer ze gerespecteerd worden en wanneer ze respect hebben voor zichzelf en als ze mee kunnen zijn met anderen dan maakt dat hen echt gelukkiger [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, p. 10)
- Tywin, man, 63: ik denk die mensen laten inzien dat de wereld aan het veranderen is en dat ze moeten mee zijn en dat zelfs niet alleen vanuit het bedrijf bekijken maar ook vanuit hun interesses in het leven buiten het bedrijf bijvoorbeeld contact met hun kinderen want meestal zijn het ouderen dus contact met hun kinderen of met vrienden kan overtuigend werken en ook de manieren om informatie op te doen via internet dus je moet hen gaan motiveren om erin interesse te hebben dat is de eerste stap hen motiveren om erin interesse te tonen ook op het werk en dan is het niet meer moeilijk hé als je mensen kan overtuigen dat alles in die richting zal gaan en als je het niet leert dat je dan een probleem zal hebben binnen een aantal jaar bijvoorbeeld niet met een computer kunt werken ja dan moet je tegen hen zeggen wat moet ik nog doen met jou over vijf jaar of binnen twee jaar zelfs (lacht) dat is misschien nog iets dringender (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Tywin, p. 13)
- Margaery, vrouw, 26: ik denk aantonen dat het efficiënter werkt en voor de personen die ermee werken zeggen van kijk voor u gaat het veel sneller gaan en je gaat minder tijd verliezen en je gaat meer werk kunnen doen op een dag en ik denk dat je het heel persoonlijk moet maken want dat werkt het beste (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 11)
- Eddard, man, 29: als we kijken in de context van een agile project dan bouw je eigenlijk een team van acht à tien personen en je geeft die mensen een kader en een structuur en een doel en een strategie maar hoe dat team zichzelf organiseert is up to them to do it natuurlijk mits bepaalde beperkingen er is wel een bepaald budget en een bepaalde inkomstenstrategie dus die moet je respecteren en je moet er dus voor zorgen dat een team op zichzelf goed georganiseerd is en dat je het team gaat ondersteunen van een I-shape naar een T-shape [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 12)

- Myrcella, vrouw, 23: ja ik denk gewoon dat het goed is om mensen daarin aan te moedigen omdat ze daar dan ook sneller vaardig in gaan zijn en positiever gaan tegenover staan en het helpt om een positieve werkhouding te creëren bijvoorbeeld dat ze het gebruik van een smartphone aanmoedigen en ook in hun vrije tijd zodat ze snel weg zijn met alle technieken en dat het ook op de werkvloer gemakkelijker zal gaan [...] bijvoorbeeld mijn vriend die werkt voor een contactcenter en daar zijn ze bezig met de ontwikkeling van een app en om die mensen er wat meer vertrouwd mee te maken mogen zijn die app een maand gratis gebruiken zonder dat ze er een abonnement op moeten nemen waardoor ze zelf echt kunnen zien hoe de app werkt en daardoor gaan ze ook gemakkelijker aan de klanten uitleg kunnen geven over de app dus door die app gratis aan het personeel beschikking te stellen denk ik wel dat het helpt (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, pp. 7-8)

Hoe reageren digitaal leiders wanneer mensen weigeren om digitale technologie te gebruiken? De respondenten verwachten dat heel wat mensen het moeilijk hebben met verandering. Om te vermijden dat mensen veranderingsprocessen in de organisatie weigeren of proberen ondermijnen, kunnen digitaal leiders voorafgaand aan het transformatieproces een algemene informatiesessie organiseren waarop alle organisatieleden verplicht aanwezig moeten zijn. Tijdens deze informatiesessie is het belangrijk om ten minste de basis van het veranderingsproces uit te leggen zodat alle medewerkers begrijpen waarom veranderingen nodig zijn in de organisatie. Daarenboven moeten digitaal leiders dat moment benutten om aan te voelen wie wel of niet openstaat voor het idee van digitale transformatie. Nadien kan proactief gereageerd worden op de medewerkers met een conservatieve en weigerachtige houding ten aanzien van digitale transformatie.

Wanneer mensen (blijven) weigeren om deel te nemen aan digitale transformatie of digitale technologie te gebruiken, moeten digitaal leiders zich in eerste instantie begripvol opstellen en proberen begrijpen waarom deze mensen zich zo gedragen. Digitaal leiders geven niet op en trachten deze personen alsnog te overtuigen. Digitaal leiders moeten benadrukken dat digitale vaardigheden op lange termijn noodzakelijk zijn voor iedereen in de maatschappij.

Het is belangrijk om de werkplek te promoten als leeromgeving²⁶⁹ en te beklemtonen dat ook concurrenten vereisen dat medewerkers digitale vaardigheden ontwikkelen. Medewerkers kunnen eventueel verplicht worden om deze cursussen te volgen. Het is opportuun om de progressie van medewerkers te monitoren en evalueren. Wanneer medewerkers er echt niet in slagen om een minimum aan digitale vaardigheden te ontwikkelen, kunnen digitaal leiders beslissen om een andere uitdaging of job te zoeken voor deze personen in de organisatie waarvoor geen digitale geletterdheid wordt vereist.

Als er geen jobs in de organisatie beschikbaar zijn die geen digitale vaardigheden vereisen en individuen blijven hardnekkig weigeren om deel te nemen aan het digitale verhaal kunnen digitaal

²⁶⁹ Medewerkers moeten het gevoel krijgen waardevol te zijn voor de organisatie en dat de organisatie zal voorzien in bijscholing en opleiding om de benodigde digitale vaardigheden te verwerven.

leiders evenwel beslissen om de samenwerking met deze medewerkers te stoppen. De respondenten achten het onmogelijk om iemand die van nature anti-digitaal is ingesteld te verplichten om digitaal te werken, dit zou op lange termijn enkel voor problemen en spanningen zorgen in de organisatie.

- Ellaria, vrouw, 32: ja dat is moeilijk natuurlijk want dat ga je natuurlijk heel vaak tegenkomen en mensen hebben al niet graag verandering dus die mens moet ook al een soort van change management doen en ik denk dat je op zo'n gevallen en als je een hele organisatie wilt meekrijgen in een nieuw systeem dan moet je best starten met een algemene informatiesessie waaraan ja sorry of ze nu willen of niet gewoon verplicht aan moet deelnemen want dan is het aan de leider of die nu digitaal is of niet om te zeggen van komaan mensen dit is belangrijk voor uw functioneren in de onderneming en het is dan afspraak voor een initiatie cursus over het nieuwe programma of over whatever en op zo'n moment kun je heel goed uw vloer aanvoelen en eens rondkijken van oké wie is er hier ontvankelijk voor dat idee en wie is er mee en wie is er misschien wel ontvankelijk maar niet mee en wie zit hier gewoon met een stugge houding van ik wil dit niet doen en dan kan je achteraf via bilaterale gesprekken proberen om dat zo goed mogelijk op te lossen en zo ga je misschien ook niet meteen alles en iedereen overladen in de zin van ja ik snap het wel maar moet iedereen daar nu even ver in gaan en wat zijn de basics en ja je moet ervoor zorgen dat iedereen er toch enigszins in meekan en dat de onderneming meekan in het hele verhaal maar ja je moet aan je mensen laten weten van je staat er niet alleen voor en je wordt begeleid en als je vragen hebt kan je altijd naar ons komen en je mag ook zelf proactief bij die of die mensen gaan kijken hoe dat gaat of hoe iets in elkaar zit dus ja een digitaal leider moet toch ook goed kunnen kijken en inschatten welk vlees hij in de kuip heeft (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, p. 12)
- Daenerys, vrouw, 35: ja je kunt blijven proberen om die persoon te overtuigen maar ik denk dat op geen gegeven moment ja er moet gekeken naar wat juist gedigitaliseerd kan worden en er zullen ook bepaalde dingen niet gedigitaliseerd worden dus je moet in de eerste plaats ook bekijken dat digitalisering niet meteen te ver gaat maar het is op lange termijn voor hun eigen goed wel belangrijk om die mensen toch te kunnen overtuigen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, p. 8)
- Jaime, man, 34: ik heb dat zelf ook al meegemaakt al verschillende keren zelfs [...] natuurlijk het zal wel en met verschillende mensen al en ik denk dat je daar begripvol moet zijn ook weeral je moet begrijpen waarom iemand zoiets zegt en je moet die persoon proberen overtuigen waarom het wel belangrijk is om mee te zijn met het digitale verhaal en waarom het belangrijk is te begrijpen waarom we als maatschappij steeds meer digitaal denken maar je kan daar ook niet eindeloos in blijven meegaan want op een bepaald moment moet je ook aan mensen uitgelegd krijgen dat wanneer ze niet meestappen in dat digitale verhaal dat zij zelf ook niet langer deel zullen uitmaken van dat verhaal [...] zo werkt het overal dat is de realiteit (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jaime, p. 10)
- Tywin, man, 63: je moet die persoon toch proberen overtuigen en eens met hem bekijken van komaan kameraad heb je wel goed door wat er aan het gebeuren is want alles is aan het veranderen bij ons en dat is de richting die we willen uitgaan en gij moet toch wel mee want gij kunt het een en ander dus je moet zeker wijzen op de capaciteiten van die persoon zelf en zeggen dat ze het een en ander kunnen maar je moet wel benadrukken van ja als je niet met een computer kunt werken wat moet ik dan doen met u en pas op als dat zo blijft want dan zie ik maar een oplossing en dat is stoppen met u maar pos onze concurrenten die doen net hetzelfde dus wat ga je doen naar daar gaan en het ginder dan leren zou je het dan toch niet beter hier leren (lacht) dus ja hen toch motiveren om de goede richting in te slaan en als ze het dan nog echt niet willen en er zijn geen jobs meer als receptionist bijvoorbeeld ja sorry en tegen dan is die receptionist ook misschien al digitaal hé (lacht) (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Tywin, p. 14)
- Margaery, vrouw, 26: je moet die persoon op de een of andere manier toch laten inzien dat het wel werkt en desnoods zeggen van kijk oké we spreken af dat jij nu twee weken dit gaat doen en ik weet dat het helemaal tegen jouw principes is maar achteraf gaan we jou evalueren en als het volgens u echt niets bijgebracht heeft ja dan zullen we eens kijken of we een andere uitdaging kunnen vinden voor jou in hetzelfde bedrijf maar iets dat minder digitaal is (lacht) zodat iedereen eigenlijk verder kan gaan in zijn werk en iedereen zijn werk graag kan doen zonder dat iemand wordt geboycot (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 12)
- Eddard, man, 29: ja oké als een klant dat zegt is dat misschien anders maar als dat puur iemand is uit uw team ja dan moet je kort en kordaat tewerk gaan dus eerst de potentiële voordelen van die technologie of toch de toegevoegde waarde ervan naar voren brengen maar als je merkt dat er uiteindelijk totaal geen adhesie is en die persoon totaal niet geïnteresseerd is in die technologie dan zijn er andere contexten die misschien minder digitaal zijn maar waar die persoon meer toegevoegde waarde kan brengen want je gaat niet iemand die van nature anti-digitaal is kunnen meetrekken in het digitale verhaal (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 13)
- Cersei, vrouw, 57: bij mij is dat twee slechte beoordelingen en hij kan iets anders gaan doen want dat is de procedure je moet dat niet toelaten en dat is heet categoriek maar dat is echt subordinatie bij mij maar het is categoriek en u hebt ervoor gekozen om iets anders te gaan doen dan want hier is voor u geen plaats meer en ik zal u helpen met zoeken (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, p. 10)

Na het beschrijven van de ondersteunende rol van digitaal leiders is het interessant om te bekijken of er **actoren** bestaan waarvan **digitaal leiders** op hun beurt **ondersteuning** kunnen krijgen bij het vervullen van bepaalde taken en functies in de organisatie.

De respondenten stellen dat iedereen in de organisatie een digitaal leider zou kunnen en moeten helpen. In het bijzonder mensen die problemen ervaren bij het gebruik van digitale technologie. Digitale technologieën moeten het leven efficiënter en eenvoudiger moeten maken, wanneer mensen dit niet als dusdanig ervaren is het aangeraden om de implementatie van nieuwe systemen te herbekijken. Het kan nuttig dat digitaal leiders een open houding aannemen en luisteren naar problemen, kritieken en zorgen van medewerkers teneinde de implementatie en aanpassing van nieuwe systemen te optimaliseren. Dit zou onvrede of innovatiemoedigheid ten gevolge van digitale transformatie in de organisatie kunnen voorkomen.

Daarenboven verwachten respondenten dat inzicht en kennis van IT-experten heden onmisbaar is voor de beslissingen van (digitaal) leiders. Eigenlijk is het aangeraden dat alle leiders zich heden bij het uitvoeren van hun functie actief laten ondersteunen door het IT-departement van een organisatie.

- Obery, man, 30: ik denk dat iedereen een digitaal leider kan helpen alé ik persoonlijk moest ik een digitaal leider zijn in een organisatie dan zou ik het bijvoorbeeld heel erg nuttig vinden om van een persoon die daar totaal niet voor openstaat te horen waarom dat die persoon er niet voor openstaat en wat dat diens negatieve ervaringen mee zijn en waarom dat die persoon daar angsten voor heeft dat zou ik heel nuttig vinden om te weten omdat je dan weet welk systeem er is op dat moment maar uiteindelijk zijn die systemen ontworpen om ons de mens te helpen en daar zit dan duidelijk iemand die er niet mee geholpen is dus je wilt toch weten waarom die persoon er niet door geholpen is euhm is dat omdat die persoon daar niet mee wilt geholpen worden of wordt die echt niet geholpen dat wil ik weten want uiteindelijk zijn die systemen daar wel voor gemaakt alé ik bekijk het echt als een evolutie hé dus als een manier om onze handelingen efficiënter te maken en waarom is dat voor die persoon dan niet efficiënter dat zou ik wel graag weten en ik zou er ook tijd insteken om het te begrijpen en ofwel die persoon daar verder in op te leiden ofwel heeft die persoon misschien wel een heel valabel punt en zegt die iets dat heel erg waar is en dan moet je dat weten denk ik om de systemen te vervangen of verbeteren (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, pp. 11-12)
- Arya, vrouw, 20: ja eigenlijk wel want ik denk dat een IT'er de dag van vandaag sowieso nodig is in het bedrijf maar ik denk ook dat de skills van mensen euhm (lacht) ik heb dat toch opgemerkt op mijn stage euhm (lacht) ja mijn IT-skills waren toch ook zo goed niet en ik heb daar ook aan moeten werken en ik denk wel als je een digitale strategie hebt die inspeelt op strategieën online bestendigen dat het nodig is dat je werknemers net als de leidinggevenden toch wel in het digitale bedreven zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, p. 8)

4.5) Hoe wordt iemand digitaal leider? Welk leertraject leidt naar digitaal leiderschap?

4.5.1) Digitaal leiderschap: aangeboren of aangeleerd?

Kan iedereen **zich ontwikkelen als digitaal leider** of zit digitaal leiderschap van nature vevat in de **persoonlijkheid en het karakter** van leiders? De meeste respondenten zijn ervan overtuigd dat leiderschap een continu leerproces is en dat vrijwel iedereen zich kan ontwikkelen als (digitaal) leider.

Of iedereen zich daadwerkelijk tot een goede (digitaal) leider kan ontwikkelen, dat is een andere kwestie. Een paar respondenten denken evenwel dat leiderschap aangeboren is, deze individuen vermoeden dat mensen die intrinsiek leider zijn en natuurlijke leiderschapsvaardigheden bezitten sneller doorgroeien in leidinggevende functies dan mensen die geen leiderskwaliteiten bezitten.

- Margaery, vrouw, 26: [...] ik denk dat als je dan leiderschap gewoon ook in jezelf hebt zitten dan zal je ook wel een goede digitaal leider kunnen zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 12)
- Myrcella, vrouw, 23: (denkt na) goh ik denk dat een leider dat je dat zijt of niet en dat als je op de arbeidsmarkt terechtkomt en je nog niet meteen een leidinggevende functie hebt maar je zijt wel intrinsiek een leider dan zal dat toch opgemerkt worden en zul je richting een leidinggevende functie gaan of gepromoveerd worden omdat je ja het toch in je hebt gewoon en je neemt de leiding en je probeert om te coördineren en alles in goede banen te leiden enzovoort
Interviewer: dus als ik het goed begrijp is leiderschap iets dat volgens jou al dan niet in een persoon zelf reeds zit?
Myrcella, vrouw, 23: ja inderdaad ja
Interviewer: je wordt volgens jou dus als het ware als een leider geboren?
Myrcella, vrouw, 23: ja inderdaad eigenlijk wordt je wel of niet als leider geboren en ik denk wel dat je er ook in kan evolueren enzovoort en ik zeg niet dat je als je niet als leider geboren bent dat je het echt niet kunt worden maar ik denk wel dat de beste leiders diegenen zijn die reeds zowat in zich hebben (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 8)
- Podrick, man, 27: ik denk dat het voor een stuk eigen aan de persoon is en een natuurlijk interesse voor technologie om te beginnen en natuurlijk vaardigheden om mensen mee te krijgen en om leider te zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 9)

4.5.2) *Attitude ten aanzien van digitalisering en omgaan met verandering*

Volgens de respondenten is het leertraject van digitaal leiders hoofdzakelijk afhankelijk van de **attitude** van leiders ten aanzien van **digitalisering** en de wijze waarop leiders omgaan met **verandering**. Daarenboven zou het leertraject van digitaal leiders afhankelijk zijn van het **organisatie- en leiderschapsniveau** waarop een leidinggevende zich bevindt. De respondenten achten het mogelijk dat leiders op verschillende organisatieniveaus verschillende vaardigheden en competenties moeten ontwikkelen.

Leiders die digitaal leiderschap beogen mogen geen oogkleppen dragen voor de huidige digitale realiteit en moeten ten minste openstaan voor digitalisering en verandering. Deze leiders moeten de positieve, optimistische en voordelige zijde van digitale transformatie kunnen inzien. De respondenten verwachten dat leiders die enkel negatieve aspecten van digitalisering benadrukken weinig mensen in de organisatie zullen overtuigen om deel te nemen aan het digitaliseringsproces. Bovendien wordt verwacht dat leiders met een negatieve attitude ten aanzien van digitalisering weigerachtig zullen staan ten opzichte van het gebruik van digitale technologie. De respondenten stellen dat het leertraject naar digitaal leiderschap vereist dat leiders een minimum aan interesse en passie hebben voor ICT, leergierig zijn en bereid zijn om nieuwe technologieën willen gebruiken.

- Cersei, vrouw, 57: ja ik denk het wel of er toch tenminste voor openstaan want als je daar echt een nul in bent dan ga je het niet willen gebruiken of zodanig negatief tegenover staan dat je het niet zal gebruiken dus hij moet

er toch een minimum aan interesse voor hebben en ermee kunnen werken en er ook door gepassioneerd zijn voor een stuk hé en er de voordelen van inzien bijvoorbeeld als we dat nu zo doen winnen we zoveel aan tijd of gaat er zo'n wereld voor ons open (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, p. 8)

- Obery, man, 30: openstaan voor verandering ja natuurlijk je moet openstaan voor de impact van die systemen en niet meteen op voorhand alleen de negatieve zijden ervan inzien want er zijn uiteraard ook negatieve zijden aan het invoeren van zulke nieuwe systemen maar ja je moet openstaan voor die verandering en het potentieel ervan inzien (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, p. 10)
- Myrcella, vrouw, 23: die staat daar heel positief tegenover en die moedigt dat aan bij anderen en ik denk dat hij ook steeds de nieuwste programma's en de nieuwste digitale technieken wilt gebruiken (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 7)
- Catelyn, vrouw, 55: [...] altijd leergierig blijven zijn dat is ook belangrijk als leider (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Catelyn, p. 9)
- Interviewer: en waarom zei je dat de andere leidinggevenden bij jou op het werk geen digitaal leider zijn in jouw ogen?
Daenerys, vrouw, 35: het spijtige is dat zij teveel bezig zijn met hetgeen waarmee zij zelf bezig zijn laten we het zo zeggen (lacht) ik noem het oogkleppen en die staan te strak laat ik het zo stellen en ze kijken niet genoeg vooruit en ik ga niet zeggen dat ze allemaal zo zijn maar grotendeels is er heel weinig input op dat vlak eigenlijk (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, p. 8)
- Margaery, vrouw, 26: ja die moet daar wel positief over zijn denk ik en ervoor openstaan want volgens mij is dat de persoon die alles aanbrengt binnen het bedrijf en die voorstellen moet doen naar de anderen toe en iemand die volgens mij eigenlijk andere personen over de streep moet trekken en moet kunnen overtuigen van oké dit moeten we doen bijvoorbeeld het archief op die manier digitaliseren en als we dat niet doen kunnen we dit of dat verliezen en die persoon moet dus wel weten waarmee hij bezig is (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 11)

4.5.3) *Stappenplan en ondersteunende actoren*

Stel dat een leider interesse heeft in ICT, een positieve attitude ten aanzien van digitalisering en nieuwe technologie wilt gebruiken. Deze persoon zou volgens de respondenten in aanmerking komen voor het leertraject naar digitaal leiderschap, maar hoe begint die persoon überhaupt aan de reis naar digitaal leiderschap? Wat is met andere woorden het **stappenplan** van leiders en organisaties die digitaal leiderschap beogen? Zijn er bepaalde **actoren** die leiders helpen of **ondersteunen** om digitaal leider te worden?

Een slimme eerste stap zou zijn om zich als leider te oriënteren in het digitale verhaal en duidelijke doelstellingen te bepalen om naartoe te werken. Vervolgens moeten andere mensen worden overtuigd van het belang van digitaal leiderschap en worden gemotiveerd om actief mee helpen aan de verwezenlijking van het leertraject naar digitaal leiderschap. Leiders die digitaal leiderschap beogen moeten zich laten omringen door de juiste personen. Er wordt verwacht dat het (top-)management en IT-departement van een organisatie de uitgelezen actoren zijn om digitaal leiders in spe te ondersteunen.

Daarenboven wordt aangeraden dat organisaties en leidinggevenden die inzetten op digitaal leiderschap zich openstellen voor constructieve kritieken en feedback van medewerkers. Om de organisatie naar een hoger niveau te tillen mogen leidinggevenden niet vastroesten in een bepaalde routine. Digitaal leiders in spe moeten buiten de eigen comfortzone kunnen treden, innovatief en

creatief denken zou immers ontstaan wanneer mensen durven om gevestigde gewoontes en routines te doorbreken.

- Podrick, man, 27: [...] ik denk dat de eerste stap is om te bekijken waar je zelf naartoe zou willen gaan en dat daar toch al een idee van krijgt zelf en dat je daarna mensen rondom jou probeert ervoor enthousiast te krijgen op zijn minste zodat zij daar ook over beginnen nadenken dat is het absolute minimum en de volgende stap is dan samen met hen proberen bekijken hoe we dat traject kunnen uitwerken en er een succes van kunnen maken (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 9)
- Interviewer: wie zou een persoon kunnen helpen om een digitaal leider te worden denk je?
Daario, man, 23: je bedoelt op gebied van training bijvoorbeeld? [...] je kan altijd op het ander management terugvallen hé daar loopt wel altijd iemand in rond met genoeg ervaring die jou wat kan leren en als leider kan je natuurlijk meer met de IT-mensen gaan praten en daaruit leren om je leidinggevende functie te verbeteren (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, p. 8)
- Myrcella, vrouw, 23: ik denk dat een digitaal leider sowieso een goed IT-team nodig heeft omdat hij dat toch niet allemaal alleen kan hé (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 9)
- Podrick, man, 27: [...] een goede leider die weet de juiste mensen eruit te kiezen om zich ermee te laten omringen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 7)
- Arya, vrouw, 20: ik vind het belangrijk dat een leider openstaat voor feedback want een leider moet op zich altijd bereid zijn om constructieve feedback te geven aan zijn werknemers om het bedrijf naar een hoger niveau te brengen maar ik vind ook dat als het nodig is een leider moet kunnen neerzitten en moet kunnen luisteren naar zijn werknemers als er een probleem is of als er iets niet werkt in het management vind ik het wel belangrijk dat een leider ook tijd neemt om te luisteren naar zijn werknemers ook om zichzelf een betere leider te kunnen maken (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, p. 8)
- Myrcella, vrouw, 23: [...] ge moet zien dat je niet in zo'n te vast stramien blijft en te fel altijd dezelfde routine hebt en het hangt natuurlijk ook af van de persoonlijkheid van de mensen waarover je moet leiden dus als dat mensen zijn die heel goed met kritiek enzovoort kunnen omgaan dan kunt ge wel hard zijn maar als dat mensen zijn die dat niet zo goed verdragen dan moet je gewoon een beetje beter opletten hoe je iets zegt dus ik denk dat je wel afhankelijk bent van de werknemers zelf en hoe zij werken en zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 9)

4.5.4) *Achtergrond, opleiding en ervaring*

De onderzoeker vroeg zich vervolgens af of een bepaalde **achtergrond, opleiding** of **ervaring** is vereist om digitaal leider te worden. De meningen zijn verdeeld. Er zijn respondenten die stellen dat een (hogere) opleiding en enige professionele ervaring absoluut voorwaarde is om (digitaal) leider te worden. Er zijn evenwel respondenten die denken dat een opleiding of ervaring een meerwaarde is, maar geen vereiste. Immers, hoe kan iemand ooit ervaring verwerven in leidinggeven wanneer ervaring in leidinggeven voorwaarde is om leider te zijn?

Desalniettemin, vrijwel alle respondenten zijn ervan overtuigd dat ervaring opdoen een relevante bijdrage kan zijn aan het leertraject van digitaal leiders. De respondenten vermoeden daarenboven dat digitaal leiders in de praktijk vaker hoogopgeleid zijn dan laag- en middengediplomeerd. De achtergrond, opleiding en ervaring die respondenten benoemen als nuttig en/of nodig achten voor digitaal leiders betreffen technische opleidingen, ICT-gerichte opleidingen, economische en wiskundige opleidingen, managementstudies, ingenieursopleidingen en computerwetenschappen.

- Podrick, man, 27: [...] in de praktijk zal het waarschijnlijk eerder een hoogopgeleid persoon zijn die ook wat meer tijd heeft om te spelen met technologie misschien (lacht) en zo een beetje zelf een idee te vormen ja meer toch

dan iemand die van zijn achttien al in de fabriek moest werken en geen tijd heeft om ermee bezig te zijn omdat hij met andere dingen bezig is en dat wilt niet zeggen dat die persoon dat niet zou kunnen maar in de praktijk zal het misschien wel eerder een hoogopgeleide zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 7)

- Daario, man, 23: ik zou zeggen toch een beetje IT kunnen en nog een management course doen en dan zal je wel goed zitten zeker (lacht) daarna is het gewoon ervaring opdoen denk ik (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, p. 8)
- Obery, man, 30: neen ik denk niet dat een heel specifieke opleiding of bepaalde ervaring nodig is maar wel een ervaring dus een iets waardoor dat je weet wat het digitale inhoudt en wat de potentiële mogelijkheden ervan zijn en welke impact dat digitalisering heeft maar op welke manier dat je die kennis en ervaring opdoet dat maakt niet zo veel uit [...] ik zeg maar iets de dag van vandaag de mensen die nog studeren hé dus zij die op een unief of op een hogeschool zitten dat maakt nu niet uit en mensen die een hogere opleiding volgen zullen dagdagelijks wel al omgaan met nieuwe systemen hé de meeste studenten moeten op een bepaald moment wel papers binnen geven dus die moeten sowieso al informatie kunnen zoeken via die systemen en die informatie kunnen verwerken dus zij moeten met een tekstverwerker kunnen omgaan en zij moeten met Excel en PowerPoint kunnen werken en dat is al een stevige basis voor iemand die nadien de bedrijfswereld in wilt en want daar zal die ook met die systemen moeten werken dus er is al een zekere vorming daar maar dat kan ook buiten een hogere opleiding gebeuren hé bijvoorbeeld door er op zondagnamiddag mee bezig te zijn zo kan je daar ook mee leren werken maar je moet gewoon een manier hebben om te leren begrijpen wat nieuwe systemen inhouden en wat de mogelijkheden ervan zijn en hoe je ermee omgaat dus door enige ervaring met die systemen maar waar je die ervaring opdoet dat maakt voor mij persoonlijk niet zo veel uit (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Obery, p. 12)
- Arya, vrouw, 20: [...] ik denk omdat we toch nog niet zo heel erg lang in die digitale evolutie beland zijn dat ervaring opdoen toch ook een heel erg belangrijk aspect is dat mogen we toch ook niet vergeten hé dat ervaring ook wel meespeelt en dat je als mens toch ook je eigen weg daarin moet vinden hoe meer nieuwe digitale middelen die er komen dat kan heel veel goeds bestendigen maar ik denk dat het omgekeerd ook mogelijk is dus dat er nieuwe problemen zouden opduiken dus eigenlijk als bedrijf bijvoorbeeld moet je er vooral voor zorgen dat je constant aanpasbaar blijft en als leidinggevende bereid moet zijn om aanpassingen te maken in het bedrijf maar ja welke dat is voorlopig onduidelijk omdat we er nog volop inzitten in die digitale evolutie (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Arya, p. 9)
- Ellaria, vrouw, 32: ja die persoon zal ongetwijfeld wel een iets technischer profiel hebben denk ik wat ook niet erg is want ik denk ook in de context van we starten een bedrijf op en we zoeken een digitaal leider daarin zie ik een digitaal leider toch nog eerder als een ondersteunende functie en dus is het niet erg dat die persoon een iets technischer profiel heeft want die moet gewoon weten hoe de onderneming functioneert en hoe alle devices en toestellen alles moeten ondersteunen hoe die vlot te laten verlopen en die persoon moet ook toegankelijk zijn want dat moet ook iemand zijn waarmee mensen kunnen gaan praten en dat hoeft dus niet per se de typische IT-nerd te zijn (lacht) dat moet iemand zijn die er een beetje goed uitziet en die toegankelijk is en iemand die ook niet losgerukt is van de maatschappij denk ik neen ik denk dat we die tijd ook wel voorbij zijn want er mogen bijvoorbeeld best wat meer vrouwen in het digitaal leiderschap rondlopen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, p. 11)
- Catelyn, vrouw, 55: echt nodig niet neen want hoe kun je anders ooit ervaring opdoen in het leiden als er steeds van je verwacht wordt dat je al ervaring hebt in leidinggeven (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Catelyn, p. 8)
- Cersei, vrouw, 57: [...] ik zou eigenlijk niet veel veranderen aan de wijze waarop ik nu mensen zoek qua leiders en qua kennis want ja bij ons moet je toch al een zekere kennis hebben en een diploma en een zekere klasse en een zeker vakgebied en ze moeten kunnen werken met mensen en doelgericht zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, pp. 8-9)
- Myrcella, vrouw, 23: (denkt na) veel leiders hebben in mijn ogen iets economisch gestudeerd en ik denk dat die richtingen daar ondertussen al op digitalisering aangepast zijn en dat het dus nu wel al in het studietraject zit dat die studenten doorlopen maar bijvoorbeeld mensen die al heel lang geleden zijn afgestuurd hebben dat niet gehad maar ik denk dat als die dan worden omringd door jonge mensen dat het wel allemaal in orde komt en dat ze zo wel meer in de digitalisering kunnen ingroeien (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 9)
- Daenerys, vrouw, 35: een digitaal leider zou voor mij iemand zijn die een background heeft in ICT en zeker in alles wat een digitale oplossing is en iemand die in een bedrijf kijkt naar wat de noden en daarop kan inspelen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daenerys, p. 7)

4.5.5) *Kennis en competenties*

Welke **kennis en competenties** moet iemand verwerven tijdens het leertraject naar digitaal leiderschap? De rol van digitaal leiders houdt onder meer in dat deze leiders andere individuen moeten overtuigen en motiveren om deel te nemen aan de digitale transformatie van de organisatie. Bijgevolg achten de respondenten het opportuun dat digitaal leiders over sterke communicatieve

vaardigheden beschikken. Digitaal leiders moeten taalvaardig zijn, zowel in mensen- als computertaal. Daarenboven moeten digitaal leiders over een sterke dosis mensenkennis beschikken. Digitaal leiders moeten leren om de verwachtingen, behoeften en emoties van andere mensen in te schatten en leren om zichzelf te verplaatsen in de belevingswereld van anderen. Wanneer digitaal leiders tenslotte welbepaalde doelstellingen of verbeteringen in de organisatie beogen, wordt aangeraden om zichzelf te specialiseren in de kennis, competenties en vaardigheden die benodigd zijn (en/of ontbreken in de organisatie) om deze doelstellingen te verwezenlijken.

- Podrick, man, 27: [...] communicatievaardigheden hebben om mensen mee te trekken hé want ja uiteindelijk komt het altijd op hetzelfde neer (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 7)
- Margaery, vrouw, 26: iemand die communicatief is en iemand die goed overweg kan met computers en iemand die kan programmeren en die persoon moet taalvaardig zijn zowel in computertaal als in gewone taal [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 11)
- Daario, man, 23: [...] als je in een leiderschapsfunctie zit is het altijd wel belangrijk dat je bepaalde people skills hebt dus dat zal met digitaal leiderschap ook zo zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, p. 7)
- Ellaria, vrouw, 32: [...] een digitaal leider moet toch ook goed kunnen kijken en inschatten welk vlees hij in de kuip heeft (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Ellaria, p. 12)
- Jon, man, 35: [...] een leider moet toch een grote specialist zijn en bepaalde dingen hebben die hij of zij wilt verbeteren en dat idee ook voldoende uitdragen en zo zijn er gewoon niet veel leider op hoog niveau of op grote [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, p. 8)

Alle respondenten zijn het eens dat digitaal leiders in spe in het bijzonder moeten inzetten op het verwerven van een zeker niveau aan **digitale vaardigheden en competenties**. Digitaal leiders moeten nieuwsgierig en leergierig zijn wat betreft digitale transformatie en nieuwe technologische innovaties. Digitaal leiders moeten inzicht hebben in de werking, mogelijkheden en gevolgen van informatie- en communicatietechnologie. Er wordt ten minste vereist dat digitaal leiders het potentieel en de impact van nieuwe technologieën op het bedrijfsleven kunnen inschatten. De respondenten vermoeden dat een basiskennis ICT-vaardigheden een voorwaarde is voor alle leidinggevenden in de toekomst. Er wordt niet van (digitaal) leiders verwacht om alle facetten van technologie volledig te beheersen of begrijpen. Desalniettemin is het wel aangeraden dat leiders zich heden laten omringen, informeren en bijstaan door mensen met uitstekende IT-expertise.

- Margaery, vrouw, 26: [...] ik denk door veel kennis te hebben van wat er nu rondom ons allemaal gebeurt dus bijvoorbeeld over sociale media maar anderzijds ook bezig is met de standaardprogramma's op een computer en iemand die nieuwsgierig is om altijd meer te leren over en verder te gaan in die digitale wereld [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 12)
- Cersei, vrouw, 57: [...] het staat er bij ons al bij in de meeste job advertenties dus ze moeten wel met bepaalde digitale tools kunnen werken of ervoor openstaan om daarmee te werken (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Cersei, pp. 8-9)
- Daario, man, 23: pfff (zucht) ja ik vind het wel belangrijk sowieso zeker als je een digitaal leider bent dan moet je toch over goede digitale skills beschikken vind ik (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, p. 6)
- Podrick, man, 27: het probleem is dat het zo breed gaat dat het onmogelijk is dat een CEO alle systemen van zijn bedrijf kent dat gaat niet want er zijn zo veel systemen maar een basiskennis van een aantal principes of toch zeker een basiskennis van wat er allemaal gebeurt out there en rondom hem dat moet er toch zijn en niet per se kennis over hoe dingen concreet werken maar wel inzicht in waar en waarom het gebruikt wordt en welke impact het heeft of hoe het dingen kan veranderen in de toekomst maar ja hoe het echt concreet achter de motor werkt dat

is niet zo belangrijk voor een leider het helpt maar niet zo belangrijk (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Podrick, p. 6)

- Tywin, man, 63: tot op een zeker niveau moet hij zeker en vast dat kunnen en zeker wat de impact ervan betreft moet hij zelfs tot op een heel hoog niveau kunnen inschatten wat dat betekent en wat de gevolgen zijn en als hij het zelf niet kan moet hij maar zien dat hij mensen rondom zich heeft die het kunnen maar eigenlijk moet hij wel kunnen inschatten wat de impact daarvan is op zijn job en op zijn functie en wat de impact is op de functie van iedereen in het bedrijf en op de toekomst van het bedrijf [...] (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Tywin, p. 12)
- Eddard, man, 29: ik dat het vooral heel belangrijk is dat hij het potentieel ervan inziet omdat hij dan de opportuniteiten begrijpt en dan kan het personeel beter begrijpen wat er gebeurt omdat hij dan de visie en positionering kan bepalen en hij zal bepaalde standpunten beter kunnen begrijpen of verdedigen en daardoor een langetermijnvisie uitrollen (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Eddard, p. 11)

4.5.6) *Motivaties en drijfveren*

Tenslotte werd gepeild naar de **motivaties** en **drijfveren** om digitaal leider te worden. Dit gebeurde onder meer door te vragen of en waarom respondenten al dan niet **zelf digitaal leider willen worden**. Vrijwel alle respondenten lijken overtuigd dat motivatie en drijfveren om digitaal leider te worden te linken zijn aan de **interesse en vaardigheid** van individuen in **ICT en nieuwe technologieën**. De respondenten die wel digitaal leider willen worden (of zichzelf als digitaal leider percipiëren) argumenteren een sterke interesse te hebben in ICT, digitalisering en nieuwe technologische evoluties. Deze respondenten benoemen zichzelf als digitaal vaardig, ervaren digitalisering van de maatschappij als een positieve evolutie en lijken erg welwillend om (nieuwe) digitale technologie te gebruiken. De respondenten die geen digitaal leider willen worden (of zichzelf ongeschikt achten om digitaal leider te worden) argumenteren te weinig interesse te hebben in ICT en nieuwe technologie, evalueren zichzelf als onvoldoende digitaal vaardig en benoemden de digitale transformatie van de maatschappij vaker als revolutionair.

- Interviewer: zou je zelf een digitaal leider willen worden?
Oberyn, man, 30: ja natuurlijk [...] in de eerste plaats omdat ik er graag mee bezig ben met alles wat digitaal is dus het zou voor mij wel iets gemakkelijk zijn om mee bezig te zijn want ja ik lees er zelf al sowieso dagelijks over dus voor mij daarin nieuwe informatie verwerken of de verandering ervan inzien is voor mijzelf sowieso nuttig en aangenaam en het is zelfs bijna een hobby dus voor mij is de digitale wereld allemaal heel logisch eigenlijk (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Oberyn, p. 12)
- Jon, man, 35: [...] vanuit je eigen interesse kun je al een digitaal leider worden maar ook door ervaring natuurlijk kun je een leider worden maar vooral toch die interesse is belangrijk en dat is zelfstudie want doordat het jou interesseert ga je dingen lezen en dingen bijleren en dan ga je ook op zaken uitkomen waarvan je denkt dat je een opleiding kan gebruiken maar wanneer je er zodanig in geïnteresseerd bent en op een zodanig niveau komt dat je eigenlijk om het cru te zeggen van niemand meer iets te leren hebt dan ben jij de beste en dan ga jij anderen leiden in de digitale materie [...] neen persoonlijk niet [...] omdat ik te weinig interesse heb in technologie en ik ben er wel een beetje mee bezig maar sowieso onvoldoende om digitaal leider te zijn (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Jon, p. 8)
- Daario, man, 23: om iets nieuws bij te brengen in onze tijd [...] ja misschien wel (lacht) ik weet het nog niet want ik ben niet echt iemand met een duidelijke toekomstvisie ik ga altijd een beetje afwachten (lacht) maar in ieder geval vind ik de digitale wereld en alle dingen die daarin gebeuren heel erg interessant dus ja ik wil sowieso wel in die wereld verdergaan (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Daario, p. 8)
- Margaery, vrouw, 26: neen (lacht) een leider wel maar een digitaal leider niet omdat ik wel goed ben met Facebook en Instagram en in mails sturen maar vraag me zoals ik daarnet al zei om te iets doen in Excel neen dat is een ramp (lacht) en ik interesseer er mij ook gewoon niet zozeer in bijvoorbeeld in programma's uitdokteren en bezien hoe iets werkt neen dat is eigenlijk niet echt mijn ding (lacht) (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Margaery, p. 12)
- Myrcella, vrouw, 23: goh (denkt na) ja ik denk niet dat ik een geboren leider ben dus ook geen geboren digitaal leider maar als ik een leider zou worden of zou zijn dan denk ik wel dat ik eerder een digitaal leider zou zijn omdat

ik er belang aan hecht dat de nieuwe technieken enzovoort worden gebruikt om te kunnen blijven en niet achterop te hinken want ja je ziet toch dat digitalisering voor heel veel bedrijven een stap vooruit is en als ge dat niet doet dan blijf je maar ter plaatse trappelen en dan mis je heel veel (Zie bijlagen: interviewtranscriptie Myrcella, p. 9)

Digitaal leiderschap: besluit

Digitaal leiderschap wordt gedefinieerd en omschreven met betrekking tot de **kennis en competenties** van leiders, in het bijzonder digitale geletterdheid van leiders. Digitaal leiderschap wordt beschreven in functie van de wijze waarop leidinggevend **digitale technologieën gebruiken**, zoals leidinggeven vanop afstand met behulp van ICT. Digitaal leiderschap kan ook begrepen worden als **leiderschap in digitale context**. Digitaal leiderschap verkent evengoed de **digitalisering, automatisering en robotisering van leiderschap**. Tenslotte kan digitaal leiderschap worden opgevat als de **leiderspositie** van organisaties, landen en werelddelen in de digitale sector of markt.

Er bestaan gelijkenissen en verschillen tussen digitaal leiders en **klassieke, 'gewone' of 'typische' leidersfiguren**. Daarenboven zijn digitaal leiders te onderscheiden van elkaar. Digitaal leiderschap kan verschillen naargelang de culturele achtergrond, het organisatieniveau of de sector waarin individuen zich bevinden.

De respondenten zijn het oneens wat betreft **demografische kenmerken** van digitaal leiders. Volgens sommige respondenten zouden er nooit demografische kenmerken verbonden mogen zijn aan het begrip leiderschap, anderen verwachten evenwel dat leiderschap nog steeds een mannenwereld is en dat digitaal leiders bijgevolg eerder mannen dan vrouwen zullen zijn. Heel wat respondenten vermoeden dat digitaal leiders een jonge leeftijd hebben.

Digitaal leiders zouden de benodigde **leiderschapskwaliteiten** voor het digitale tijdperk bezitten. Er wordt verwacht dat digitaal leiders zich competitiever, opener en informeler gedragen dan klassieke leiders. Sommigen veronderstellen dat digitaal leiders een introverte **persoonlijkheid** hebben.

Digitaal leiderschap wordt **nodig, nuttig en relevant** geacht voor vrijwel elke organisatie in elke bedrijfssector. De digitalisering van de maatschappij wordt een even belangrijke geacht als de uitvinding van de boekdrukkers en elektriciteit. Digitaal leiders zijn nodig om mensen te helpen omgaan met verandering en hebben een **coördinerende, strategische en ondersteunende rol** tijdens de digitale transformatie van organisaties.

Het grootste pluspunt van digitaal leiderschap is de mogelijkheid om een **digitaal (concurrentieel) voordeel** te verwerven. Het grootste risico van digitaal leiderschap is het verdwijnen van **face-to-face**

contact tussen leider en volgers. De voornaamste belemmering die digitaal leiders kunnen ondervinden is een **gebrek aan digitale vaardigheden en competenties** van medewerkers, alsook het ontstaan van **innovatiemoedigheid** bij organisatieleden.

De **positieve leiderskwaliteiten** van digitaal leiders zijn onder meer een sterk aanpassingsvermogen, communicatievaardigheid, digitale geletterdheid en mensenkennis. Digitaal leiders beogen de promotie en implementatie van het **digitale idee** in een organisatie, trachten **change management** te bewerkstelligen en streven naar een **inclusieve digitale maatschappij**.

Er wordt verwacht dat digitaal leiders enkele specifieke **rollen, taken en functies** hebben. Net zoals klassieke leiders zijn digitaal leiders verantwoordelijk voor **communicatie** in de organisatie, alsook het behalen van **vooropgestelde doelstellingen**. Het is de plicht van digitaal leiders om **digitale transformatie** in de organisatie te bewerkstelligen en organisatieleden te ondersteunen bij het omgaan met de impact van digitalisering op dagelijks leven en werken. Digitaal leiders moeten een organisatie integreren in de digitale wereld.

Het is bijgevolg de taak van digitaal leiders om organisatieleden te motiveren om **digitale vaardigheden en competenties** te ontwikkelen en te reageren wanneer mensen problemen ondervinden bij het gebruik van digitale technologie. Daarenboven moeten digitaal leiders inspringen wanneer mensen weigeren om deel te nemen aan digitale transformatie in de organisatie.

De meningen zijn verdeeld wat betreft het **leertraject** van digitaal leiders. Sommigen verwachten dat (digitaal) leiderschap aangeboren is, anderen vermoeden dat iedereen zich kan ontwikkelen als (digitaal) leider. Het leertraject van digitaal leiders zou daarenboven afhankelijk zijn van de **attitude van leiders ten aanzien van digitalisering** en de wijze waarop leiders **omgaan met verandering**. De respondenten vermoeden dat leiders met een positieve attitude ten aanzien van digitale transformatie zich vlot ontwikkelen tot digitaal leiders. Het wordt aangeraden dat digitaal leiders in spe zich actief laten **ondersteunen** door verschillende organisatieleden, in het bijzonder het IT-departement. Wie digitaal leiderschap beoogt, moet zich oriënteren in het digitale verhaal en een duidelijk **stappenplan** naar digitaal leiderschap opstellen.

Sommigen vermoeden dat een bepaalde **opleiding of ervaring** wordt vereist van digitaal leiders. Het kan opportuun zijn dat digitaal leiders een wiskundige, technologische of economische **achtergrond** hebben. Volgens de meeste respondenten is een opleiding echter geen absolute voorwaarde om digitaal leider te worden. Wat volgens iedereen wel nuttig wordt geacht is enige vorm van professionele ervaring.

Er wordt verwacht dat digitale vaardigheden en competenties de belangrijkste **kennis** is die een digitaal leider kan verwerven. De **drijfveren en motivaties** om zich als digitaal te ontplooiën, worden toegeschreven aan een sterke interesse en passie voor nieuwe technologieën en ICT.

Conclusie

Deze scriptie betreft een kwalitatief gebruikersonderzoek naar de verwachtingen van *leiders* en *volgers* ten aanzien van de *rol*, *kenmerken* en *noodzaak* van *leiderschap* tijdens digitale transformatie van organisaties in België. In het bijzonder is dit onderzoek een exploratie, beschrijving en profilering van *digitaal leiderschap*.

Leiderschap in het digitale tijdperk

Welke impact heeft digitalisering op leiderschap?

Volgens de onderzoeksbevindingen wijzigt allereerst de **context** van *leiderschap* heden aan ijtempo ten gevolge van digitale transformatie van de maatschappij. Dit resultaat sluit aan bij de inzichten van studies door Bankewitz et al (2016, pp. 60-62), Bolden & O'Regan (2016, pp. 1-3) en Hogan & Warrenfeltz (2003, p. 74).

Ten tweede wordt in deze studie cf. Bennis (2007, p. 4), Bersin (2007, p. 5) en DasGupta (2011) verwacht dat *leiders in het digitale tijdperk* steeds meer gebruik maken van informatie- en communicatietechnologieën (ICT) om te **communiceren** en **interageren** met *volgers*. Dit kan de fysieke **nabijheid** en **aanwezigheid** van zowel *leiders* als *volgers* beïnvloeden, alsook de veruitwendiging van **controle** en **vertrouwen** door *leiders* beïnvloeden. Deze onderzoeksbevindingen sluiten aan bij de opmerkingen van DasGupta betreffende de *uitdagingen en risico's van e-leiderschap* (2011, pp. 29-31).

Ten derde wordt verwacht dat digitalisering gevolgen heeft voor verschillende **soorten leiders en leiderschapsstijlen**. Er wordt cf. DasGupta (2011, pp. 30-31) verondersteld dat in het digitale tijdperk minder nood is aan controlerende, commanderende en autoritaire *leiders* en meer nood is aan *leiders* die inzetten op vertrouwen, zelfstandigheid en autonomie bij medewerkers.

Ten vierde lijken de onderzoeksresultaten studies van John & Moser (2002, p. 121-122), Abbatiello et al (2017, pp. 79-89), Bowles (2016a; 2016b) en Higgs (2003, pp. 273-274) te beamen wat betreft de veronderstelling dat **verwachtingen ten aanzien van de rol en taken van leiders** in het digitale tijdperk verschillen van de verwachtingen ten aanzien van *klassieke of industriële leiders*. Er wordt cf. Fitzgerald et al (2013, p. 5), Westerman et al (2012, pp. 6-8) en Westerman & McAfee (2012, p. 3) verwacht dat *leiders in het digitale tijdperk* moeten streven naar optimalisatie, tijds- en

kostenefficiëntie en in staat moeten zijn om nieuwe technologieën zodanig aan te wenden dat de organisatie een digitaal (concurrentieel) voordeel verwerft. *Leiders in het digitale tijdperk* hebben volgens deze studie en cf. Van Wart et al (2016) een **communicatieve** en **ondersteunende voorbeeldfunctie** in de *selectie, implementatie* en *adoptie* van informatie- en communicatietechnologie in de organisatie.

Tenslotte wordt in deze studie verwacht dat digitale transformatie een impact heeft op het **leertraject van leiders**. De onderzoeksbevindingen laten vermoeden dat in het digitale tijdperk meer behoefte is aan *leiders* met een **IT-achtergrond**. Daarenboven wordt cf. Bidmon (2015, pp. 6-9) verwacht dat mensen *leiden* of *begeleiden* op basis van **kennis en ervaring** steeds moeilijker wordt in het digitale tijdperk ten gevolge van de snelle, continu veranderende en complexe context waarin *leiderschap* heden plaatsvindt. In de onderzoeksresultaten wordt derhalve cf. Uhl-Bien et al (2007, p. 300), John & Moser (2001, pp. 116-118) en Bolden & O'Regan (2016, p. 3) geargumenteed dat *leiders in het digitale tijdperk* in staat moeten zijn om te **wisselen van leiderschapstype** naargelang de situatie, context, doelstellingen en *volgers* dat vereisen.

Waarom is leiderschap nodig of nuttig in het digitale tijdperk?

De noodzaak aan *leiderschap in het digitale tijdperk* wordt in deze studie enerzijds omschreven met betrekking tot de behoefte aan **change management** en anderzijds in functie van de **benodigde leiderschapskwaliteiten voor het digitale tijdperk**.

Volgens dit onderzoek hebben *leiders in het digitale tijdperk* hoofdzakelijk een **ondersteunende rol**, *leiders* zijn in het digitale tijdperk nodig om mensen te helpen **omgaan met verandering** ten gevolge van digitale transformatieprocessen in de organisatie. Daarenboven spelen *leiders in het digitale tijdperk* in dit onderzoek cf. Larson et al (2010) een *voorbeeldrol* bij het **ontwikkelen en verbeteren van digitale vaardigheden en competenties** van organisatieleden.

Deze onderzoeksresultaten sluiten aan bij de argumentatie van Abbatiello et al (2017, p. 80), Bolden & O'Regan (2016, p. 3), Fitzgerald et al (2013, p. 4), Higgs (2003, p. 274), John & Moser (2001, pp. 121-122), Van Wart et al (2016, p. 1) en Zupancic et al (2016, p. 63): *leiders in het digitale tijdperk* hebben de *verantwoordelijkheid* om de organisatie op behoorlijke wijze doorheen de *complexiteit* van digitale transformatie te loodsen, *leiders in het digitale tijdperk* zijn *verantwoordelijk* om *verandering* en *innovatie* te introduceren in de maatschappij. Bijgevolg sluit de onderzoeker zich aan bij het pleidooi van Kane et al (2016, pp. 11-12) en Bankewitz et al (2016, p. 60) om bij de vorming en ontwikkeling

van leertrajecten voor *leiders in het digitale tijdperk* aandacht te besteden aan zowel *digitale geletterdheid* als *veranderingsvaardigheden*.

Opdat *leiders* hun rol, functie en taken als *leider in het digitale tijdperk* ten volle kunnen vervullen, wordt in deze studie cf. Abbatiello et al (2017, pp. 79-89), Bowles (2015a, p. 22; 2016b, pp. 14-32), Higgs (2003, p. 278), Korkhonen (2015, p. 59), en Wilson (2004, p. 1) verondersteld dat *leiders in het digitale tijdperk* enkele **nieuwe gedragingen, vaardigheden en denkwijzen** moeten ontwikkelen, evengoed enkele **kernkwaliteiten** moeten bezitten die gelden voor leiders in elk tijdperk.

In de onderzoeksresultaten wordt cf. Hüsing et al (2015, pp. 40-42), European Commission (2015, p. 6) en Zupancic et al (2016, p. 66) geargumenteed dat behoefte bestaat aan *leiders* met een zeker niveau aan digitale vaardigheden, een welbepaalde attitude ten aanzien van digitalisering en enkele vereiste waarden en normen tijdens de digitale transformaties van organisaties. Tenslotte wordt in deze studie cf. de inzichten van Hogan & Warrenfeltz (2003, pp. 78-83) vereist dat *leiders in het digitale tijdperk* enkele *universele leiderskwaliteiten ontwikkelen* zoals aandacht voor zelfreflectie, teamgeest en een open dialoog met organisatielieden.

Wat kenmerkt leiderschap en leidinggeven tijdens de digitale transformatie van organisaties in België?

De resultaten van deze studie argumenteren vooreerst cf. European Commission (2015, p. 6) dat in het digitale tijdperk behoefte is aan *leiders* die zowel **digital minded** als **digitaal geletterd** zijn. Er wordt cf. Bolden & O'Regan (2016, p. 5) verondersteld dat een **positieve, open en flexibele attitude** ten aanzien van digitale transformatie opportuun is voor *leiders in het digitale tijdperk*. De respondenten in deze studie verwachten dat *leiders* die in hoge mate digital minded en digitaal vaardig zijn medewerkers sneller kunnen overtuigen om digitale transformatie in de organisatie te omarmen.

De onderzoeksbevindingen doen cf. Bennis (2007, p. 5), Bowles (2016a, p. 19) en Kane et al (2016, p. 4) vermoeden dat de *smeltkroes* aan **leiderschapskwaliteiten** (*persoonlijke en professionele ervaringen, vaardigheden, kennis, gedragingen en overtuigingen*), **achtergrond**, persoonlijke **interesses, digitale vaardigheden en interpersoonlijke vaardigheden** van *leiders* in de toekomst belangrijker wordt om een *succesvolle en efficiënte leider* te zijn dan *technische en functionele kennis en ervaring* van *leiders*.

Er wordt cf. de studies van Bolden & O'Regan (2016, pp. 5-9), Bowles (2016b, p. 12), Higgs (2003, pp. 273-274) en Fitzgerald et al (2013, p. 7) gesteld dat *leiders in het digitale tijdperk* de digitalisering van de maatschappij alsook het belang van digitale vaardigheden niet langer kunnen negeren, digitalisering wordt in deze studie als een even belangrijke *maatschappelijke* en *technologische omwenteling* ervaren dan de uitvinding van de boekdrukkunst en elektriciteit. Er wordt cf. Bankewitz et al (2016, pp. 58-60), Fitzgerald et al (2013, pp. 4-7), Catlin et al (2015, p. 2), Westerman et al (2012, pp. 6-20) en Westerman & McAfee (2012, pp. 3-4) geargumenteed dat leiders die het belang van digitalisering voor organisaties niet (willen) begrijpen, vervangen of voorbijgestoken zullen worden door leiders die wel openstaan voor digitale transformatie.

In deze studie worden zowel **voordelen** als **nadelen** van digitalisering voor *leiders* beschreven. Het grootste voordeel aan digitalisering voor *leiders* dat in deze studie wordt verwacht, is de toename in **digitale communicatiemiddelen** waarmee *leiders* kunnen communiceren en interageren met *volgers* vanop afstand. *Leiders en volgers in het digitale tijdperk* hebben door huidige communicatie- en informatietechnologie de mogelijkheid om **overal en altijd bereikbaar** te zijn. Deze onderzoeksbevindingen sluiten aan bij het werk van DasGupta (2011, pp. 29-30) omtrent het "*24u/7d-paradigma*" binnen e-leiderschapsstudies.

De grootste nadelen van digitalisering voor *leiders* betreffen in dit onderzoek het risico dat sommige *leiders* ICT gebruiken als een substituut van menselijke **face-2-face interactie** en bijgevolg het **menselijke aspect vermindert** of **verdwijnt** uit de communicatie tussen *leiders* en *volgers* en stemmen ook grotendeel overeen met de *uitdagingen voor e-leiderschap* zoals geformuleerd door DasGupta (2011, pp. 29-30). Daarenboven wordt in dit onderzoek cf. Bidmon (2015, pp. 6-9) gevreesd dat de mogelijkheid om overal en altijd bereikbaar te zijn ertoe kan leiden dat mensen druk voelen om altijd bereikbaar te moeten en/of willen zijn (**fomo**).

Deze masterstudie argumenteert tenslotte cf. Eder (2016, p. 16) en cf. Bolden & O'Regan (2016, p. 12) dat in het digitale tijdperk nood is aan **innovatief** en **inclusief leiderschap**. Iedereen in de organisatie moet initiatieven leren nemen om de toekomst van de organisatie te verzekeren, bijgevolg wordt in dit onderzoek tenslotte cf. Bowles (2016b, pp. 22-24), Bolden & O'Regan (2016, pp. 7-12), Eder (2016, pp. 20-22) Higgs (2003, p. 278), Hull et al (2004, pp. 4-9) en Riggio (2008, p. 385) aangeraden dat *leiders in het digitale tijdperk* streven naar het bewerkstelligen van **vertrouwen**, **authenticiteit** en **ondernemerschap** bij alle organisatieleden, op alle organisatie- en leiderschapsniveaus.

Wat is digitaal leiderschap?

In deze studie wordt *digitaal leiderschap* allereerst gedefinieerd en omschreven met betrekking tot de **kennis en competenties** van *digitaal leiders*. Er wordt verondersteld dat *digitaal leiders* een combinatie zijn van een CEO en een IT-professional. *Digitaal leiders* bezitten bijgevolg zowel *technologische vaardigheden* als *leiderschaps- en managementvaardigheden*. Deze onderzoeksbevinding ligt in lijn met de definitie van *digitaal leiders* als *strategisch drijvers* door Korkhonen (2015, pp. 60-65), deze auteur stelt dat *strategisch drijvers* de functie en vaardigheden van een CEO en CIO versmelten tot de rol als *Chief Digital Officer (CDO)*. Deze omschrijving van *digitaal leiderschap* voldoet daarenboven aan de vereiste *e-leiderschapsvaardigheden* in het rapport van de European Commission (2015, p. 6).

Er wordt in dit onderzoek verwacht dat *digitaal leiders* een **diepgaand inzicht** hebben in de **digitale wereld**, alsook in hoge mate **digitaal geletterd** zijn. *Digitaal leiders* zijn bijgevolg in staat om nieuwe technologie op strategische wijze aan te wenden en een **digitaal (concurrentieel) voordeel** te verwerven. De eerste omschrijving van *digitaal leiderschap* in deze studie stemt in dit opzicht ook overeen met de definitie van een *bedrijfs- en informatiemanager* van De Waal et al (2016, p. 58) en bevat zowel de beschrijving van “*being a digital leader by example*” als “*being a digital leader by team effort*” door Zupancic et al (2016, p. 67).

De tweede wijze waarop *digitaal leiderschap* in deze studie wordt omschreven, heeft betrekking op de wijze waarop *leiders in het digitale tijdperk informatie- en communicatietechnologie (ICT)* gebruiken om te **interageren met medewerkers** en te **leiden vanop afstand**. Deze omschrijvingswijze sluit nauw aan bij de definitie van *e-leiderschap* door DasGupta: “[...] *the need to lead geographically dispersed teams, called virtual teams.*” (2011, p. 15). Dit bewijst nogmaals dat niet iedereen een onderscheid maakt tussen *digitaal leiderschap*, *leiderschap in het digitale tijdperk* en *e-leiderschap* (Wilson, 2004, p. 3).

De respondenten achten het mogelijk dat communicatie tussen *digitaal leiders* en *volgers* volledig wordt gemedieerd door ICT, bijgevolg wordt het in deze studie cf. DasGupta (2011, pp. 1-26) mogelijk geacht dat *digitaal leiders* en *volgers* elkaar nooit face-2-face ontmoeten. Uit dit onderzoek blijkt daarenboven dat *volgers* deze veruitwendiging van *digitaal leiderschap* als té onpersoonlijk en technisch kunnen ervaren.

Ten derde wordt *digitaal leiderschap* in de onderzoeksresultaten omschreven als *leiderschap in het digitale tijdperk*. Hier benadrukt de term ‘*digitaal*’ in *digitaal leiderschap* veeleer de **digitale context** waarin *leiders* heden opereren dan een digitale wijze van leidinggeven. *Digitaal leiders* worden in deze omschrijving gepercipieerd als **pioniers** in het digitale verhaal die digitale transformatie en het gebruik van digitale technologie op een innovatieve – bijna heldhaftige - wijze promoten.

Deze benadering van *digitaal leiderschap* sluit aan bij de omschrijving van *leiderschap in het digitale tijdperk* door Wilson (2004, p. 2). Deze derde omschrijving kan bovendien worden vergeleken met *digitale pioniers* zoals gedefinieerd door Abbatiello et al (2017, pp. 80-81) en Kane et al (2016, pp. 8-9); de *innovator* en *risico-nemer* alsook de *visionair* en *visie-bouwer* van Marquardt (2007, pp. 224-248); tenslotte de *digitale held* van Mackenzie (2007, pp. 11-12).

Ten vierde wordt *digitaal leiderschap* in dit onderzoek omschreven als de **(on)mogelijkheid** om *leiders* en *leiderschap* hetzij gedeeltelijk dan wel integraal te **digitaliseren, automatiseren of robotiseren**. Sommigen argumenteren dat *robot-leiders* heden reeds bestaan en/of achten het mogelijk om *leiderschap* in de nabije toekomst integraal te digitaliseren, automatiseren of robotiseren. Anderen beschouwen het idee van gedigitaliseerde of gerobotiseerde *leiders* als pure fictie.

Deze laatste respondenten verwachten dat computers of robots nooit op gelijkwaardige wijze kunnen *leiden* zoals mensen en ervaren derhalve het begrip *digitaal leiderschap* als semantisch incorrect en/of *absurd* cf. Samani et al (2012, p. 164). Het is vervolgens misschien geruststellend dat Avolio et al (2014, p. 117) argumenteren dat integrale *robotisering van leiderschap* heden nog niet aan de orde is en ook in de toekomst hoogst onwaarschijnlijk blijft.

Tenslotte, gelijkaardig aan wat onder meer Wilson (2003), Catlin et al (2015), Westerman et al (2012), Westerman & McAfee (2012) en Hull et al (2007) verwachtten, kan *digitaal leiderschap* niet uitsluitend gedefinieerd en omschreven worden als het *leiderschap* van een *individu*. Ook volgens deze studie kan *digitaal leiderschap* worden begrepen als de **leiderschapspositie** van een **organisatie, sector, land of werelddeel**. In dit onderzoek worden organisaties die *digitaal leider* zijn daarenboven gedefinieerd als marktleiders in de **digitale sector** of **digitale markt**.

Wat kenmerkt digitaal leiderschap?

In deze studie wordt allereerst verwacht dat er zowel gelijkenissen als verschillen zijn tussen *digitaal leiders* en ‘*gewone*’, ‘*typische*’, ‘*klassieke*’ of *industriële leiders*. De onderzoeksbevindingen lijken daarenboven te bevestigen dat *digitaal leiders* zich kunnen onderscheiden van andere *leiders* door een unieke combinatie aan *vaardigheden, attituden, kennis, professionele en persoonlijke ervaringen*,

ondernemingsvaardigheden, managementvaardigheden en technologische expertise (Wilson, 2004, pp. 3-4; Catlin et al, 2015, p. 11; Westerman et al, 2012, p. 12; Hüsing et al, 2015, pp. 40-42).

Ten tweede wordt cf. Abbatiello et al (2017, pp. 79-89) verwacht dat *digitaal leiders* en *leiders in het digitale tijdperk* in bepaalde situaties anders kunnen *handelen, denken en reageren* dan *leiders in het industriële tijdperk*. Daarenboven wordt in deze studie overeenkomstig met Bowles (2016a, p. 22; 2016b, pp. 20-28) en Wilson (2004, p. 1) verwacht dat enkele *tijdloze, universele en kernkwaliteiten* bestaan die worden vereist van elke *leider*, ongeacht het tijdperk.

De resultaten van dit onderzoek sluiten aan bij het onderzoek van De Waal et al (2016, p. 59) omdat wordt verondersteld dat **verschillende types digitaal leiders** kunnen ontstaan. *Digitaal leiders* kunnen onder meer worden gecategoriseerd naargelang verschillen in de **rol, taken en functies** van *digitaal leiders*. In deze studie worden bijvoorbeeld *digitaal leiders* omschreven met een **coördinerende en ondersteunende rol** cf. de *digitaal transformeerder* van Abbatiello et al (2017, p. 81), maar er worden ook *digitaal leiders* getypeerd met een **strategische en begeleidende rol** cf. de combinatie van *strategisch* en *servant leider* door Larjovuori et al (2016, pp. 1162-1163). Daarenboven wordt cf. de studie van Wilson (2004, pp. 1-2) verwacht dat *digitaal leiderschap* kan evolueren doorheen de **tijd** en kan variëren per **sector, (bedrijfs-)cultuur, land en markt**.

Volgens dit onderzoek kan *digitaal leiderschap* tegemoetkomen aan de toenemende *afhankelijkheid* van *leiderschap* van *sociale verwachtingen* en de vereiste *bijdrage van leiderschap aan de maatschappij* zoals beschreven door John en Moser (2001, pp. 120-121). Er wordt in deze studie verwacht dat *digitaal leiders* een **brede en veelzijdige maatschappijvisie** hebben, streven naar **inclusie** en rekening houden met het **welzijn** van medewerkers, maatschappij en milieu. Vervolgens argumenteert de onderzoeker dat *digitaal leiderschap* evengoed voldoet aan de vraag van Bolden & O'Regan (2016, p. 12) naar *sterk en inclusief leiderschap* in het digitale tijdperk.

De respondenten in deze studie vermoeden dat *digitaal leiders* de **benodigde leiderskwaliteiten voor het digitale tijdperk** bezitten cf. de *algemene en specialistische leiderschapskwaliteiten voor het digitale tijdperk* van Bowles (2016b, pp. 21-24). Er wordt verondersteld dat *digitaal leiders* op strategische wijze kunnen inspelen op voordelen en opportuniteiten van digitalisering, *digitaal leiders* zijn innovatief en vooruitstrevend, durven initiatief en risico's nemen, zijn van nature nieuwsgierig, leergierig en ondernemend, daarenboven streven *digitaal leiders* naar een open, wederzijdse en constructieve dialoog met volgers. Er wordt verwacht dat *digitaal leiders* zich competitiever, flexibeler

en informeler gedragen dan klassieke leiders. Bovendien wordt cf. DasGupta (2011, p. 30) verondersteld dat *digitaal leiders* een sterke dosis overtuigingskracht, aanpassingsvermogen, motivatievermogen, communicatieve vaardigheden mensenkennis en inlevingsvermogen bezitten.

In dit opzicht sluiten de onderzoeksbevindingen aan bij de inzichten van Wilson (2004, p. 3), Catlin et al (2015, p. 8), Westerman et al (2012, p. 12) en Bowles (2016b, p. 24). Bijgevolg argumenteert de onderzoeker van deze masterproef dat *digitaal leiderschap* tegemoetkomt aan de vraag van Zupancic et al (2016, p. 64) naar een *leiderschapspositie* die in staat is om *flexibel* en *responsief* te reageren op veranderingen en trends in het technologische landschap. Alsook aan de vraag van Eder naar *innovatief leiderschap* in het digitale tijdperk (2016, p. 16).

Waarom is digitaal leiderschap nodig of nuttig?

Er wordt in dit onderzoek verwacht dat de **noodzaak aan digitaal leiderschap** kan verschillen naargelang de **sector**, **grootte** en het **aantal organisatieleden** van een organisatie. Desalniettemin argumenteert deze studie cf. Wilson (2004), Westerman et al (2012), Westerman & McAfee (2012) en Catlin et al (2015) dat *digitaal leiderschap* heden nodig, nuttig en relevant is voor elke leider, elke organisatie en voor alle bedrijfssectoren. De onderzoeksbevindingen doen evenwel cf. Catlin et al (2015, p. 2) en Fitzgerald et al (2013, p. 4) vermoeden dat bedrijfsleiders in België heden geen of onvoldoende aandacht²⁷⁰ schenken aan de noodzaak van *digitaal leiderschap*.

De behoefte aan *digitaal leiderschap* is volgens de onderzoeksresultaten en cf. Westerman et al (2012), Westerman & McAfee (2012) en Catlin et al (2015) te linken aan de **impact digitalisering op de bedrijfswereld**. Er wordt in deze studie cf. Bolden & O'Regan (2016, p. 12) verwacht dat *digitaal leiderschap* nodig is om de organisatie te **ondersteunen**, **coachen**, **mentoren** en **begeleiden** tijdens digitale transformatie. *Digitaal leiders* zijn volgens dit onderzoek nodig om mensen te **leren omgaan met verandering** en de organisatie cf. Kane et al (2016, pp. 14-17) aan te passen aan de huidige tijdsgeest en vereisten van de digitale maatschappij.

Er worden in deze studie zowel **voordelen en opportuniteiten** als **nadelen en risico's** toegeschreven aan *digitaal leiderschap*. De grootste voordelen en opportuniteiten van *digitaal leiderschap* hebben in

²⁷⁰ Slechts één respondent percipieert een individu in de nabije werkomgeving als *digitaal leider*, deze respondent werkt als jurist in de financiële sector. Een andere respondent benoemt de leiders op het werk als de combinatie van servant leaders en digitaal leiders. Deze respondent werkt in een grootbank. Tenslotte argumenteert een laatste respondent in zijn vorige functie als CEO van een retail organisatie jaren te hebben ingezet op de voordelen en opportuniteiten van digitalisering. Deze getuigenissen stemmen overeen met het onderzoek van Westerman et al (2012, pp. 9-11) waarin wordt aangetoond dat *digirati* zich het vaakst in de banksector, technologische of retail industrie bevinden.

dit onderzoek cf. Catlin et al (2015, p. 1), Westerman et al (2012, p. 2) en Westerman & McAfee (2012, p. 2) betrekking op het verwerven van een **digitaal (concurrentieel) voordeel**. Er wordt cf. Catlin et al (2015, pp. 6-8) verwacht dat *digitaal leiderschap* het **optimalisatievermogen** en het vermogen om **tijds- en kostenefficiënt** te werken van organisaties bewerkstelligt.

De grootste nadelen en risico's van *digitaal leiderschap* betreffen in deze studie cf. DasGupta (2011, p. 30) vooral het **vermindere**n en **verdwijnen van face-to-face communicatie** tussen *digitaal leiders* en *volgers* ten gevolge een overmaat en overvloed aan ICT-gemedieerde interacties. De grootste **uitdagingen en belemmeringen** van *digitaal leiderschap* worden in dit onderzoek enerzijds verbonden aan het **gebrek van digitale vaardigheden en competenties** bij *leiders* en/of *volgers* en anderzijds het ontstaan van **innovatie- en veranderingsmoeheid** bij medewerkers tijdens digitale transformatieprocessen in de organisatie. Deze bevindingen sluiten aan bij de *uitdagingen en barrières van het digitale transformatieproces in organisaties* zoals geformuleerd door Fitzgerald et al (2013, p. 10).

Wat wordt van digitaal leiders verwacht? Welke rol, functie en taken hebben digitaal leiders?

Ten eerste wordt in dit onderzoek cf. Bowles (2016a, p. 19) verwacht dat enige technische, economische of analytische **kennis, opleiding, ervaring** en/of **achtergrond** opportuun is voor *digitaal leiders*.

Ten tweede moeten *digitaal leiders* volgens dit onderzoek enkele **positieve leiderschapskwaliteiten** bezitten zoals **aanpassings- en veranderingsvermogen**, flexibiliteit, enthousiasme, motivatievermogen, activatievermogen, overtuigingskracht, geduld, doorzettingsvermogen, een welbepaalde **expertise, mensenkennis** en inlevingsvermogen, coördinerende vaardigheden en een hoog niveau van **digitale geletterdheid** alsook een positieve en leergierige **digital mindset**. Deze onderzoeksbevindingen sluiten aan bij de studies van Bowles (2016b, pp. 19-24), Wilson (2004, p. 3), Catlin et al (2015, pp. 6-11), Westerman et al (2012, p. 12), Van Wart et al (2016, pp. 5-9), Hüsing et al (2015, pp. 39-42)

Ten derde wordt in deze studie verwacht dat *digitaal leiders* bepaalde **doelstellingen** beogen alsook een **visie en strategie** kunnen ontwikkelen om deze doelstellingen te verwezenlijken. *Digitaal leiders* beogen volgens de onderzoeksbevindingen de **promotie en verspreiding van het digitale idee** in de maatschappij en in organisaties, *digitaal leiders* streven naar **change management** en geloven in een **inclusieve digitale transformatie** van de maatschappij.

Tenslotte blijkt uit de onderzoeksbevindingen dat *digitaal leiders* bepaalde **rollen, taken en functies** vervullen tijdens de digitale transformatie in organisaties. Er wordt verondersteld dat de rollen, functies en taken van *digitaal leiders* kunnen verschillen naargelang de **situatie, context** en het **organisatie- en leiderschapsniveau** van *digitaal leiders*, alsook naargelang het **type**, de **grootte** en de **soort activiteiten** van de organisatie waarin *digitaal leiders* zich bevinden.

In de resultaten wordt geargumenteed dat digitaal leiders onder meer een **communicatieve, coördinerende** en **strategische** functie hebben, in het bijzonder wordt cf. De Waal et al (2016, p. 56) verwacht dat *digitaal leiders* een **ondersteunende rol** hebben tijdens de digitale transformatie van organisaties. Dit onderzoek beschrijft verschillende wijzen waarop *digitaal leiders* kunnen **reageren** wanneer mensen **problemen** ervaren bij het **gebruik van digitale technologieën**. Er wordt ingegaan op de **visie, strategie en aanpak** die *digitaal leiders* moeten creëren opdat organisatieleden worden gemotiveerd om **digitale vaardigheden en competenties** te **ontwikkelen** en **verbeteren**. Bovendien biedt deze studie in de wijze waarop *digitaal leiders* kunnen **reageren** wanneer mensen **weigeren om digitale technologie te gebruiken** en/of weigeren deel te nemen aan innovatieprocessen in de organisatie.

De omschrijving van de rol, taken en functies van *digitaal leiders* in deze studie sluiten allereerst aan bij de studies van De Waal et al (2016, p. 56) betreffende de rol van *bedrijfs- en informatiemanagers*. Ten tweede bij Abbatiello et al (2017, pp. 80-81) betreffende de *kerntaken* van *digitale investeerders, digitale pioniers* en *digitaal transformeerders*. Ten derde benaderen de onderzoeksbevindingen de studie naar de *rollen van digitaal leiders* door Marquardt (2007, pp. 224-238) alsook de rollen van complex leiderschap geformuleerd door Uhl-Bien et al (2007, p. 305).

De onderzoeker van deze studie argumenteert derhalve dat *digitaal leiderschap* tegemoetkomt aan de vraag van De Waal et al (55-56) en Larson et al (2010, pp. 12-15) om het belang en de noodzaak van de *selectie* en *adoptie* van digitale technologieën alsook het *ontwikkelen* van digitale vaardigheden en competenties onlosmakelijk te verbinden aan de notie *leiderschap*.

Deze studie sluit zich tenslotte aan bij inzichten van De Waal et al (2016, p. 56), Valentine & Steward (2015, pp. 4513-4521), omdat wordt verwacht dat het nuttig is dat *digitaal leiders* op hun beurt **ondersteuning krijgen** bij het vervullen van bepaalde rollen en taken in de organisatie. In dit onderzoek wordt verwacht dat iedereen in de organisatie *digitaal leiders* kan helpen en ondersteunen. In het bijzonder wordt verondersteld dat *digitaal leiders* zich bij beslissingen enerzijds moeten laten informeren en adviseren door de IT-afdeling van een organisatie en anderzijds door mensen die

problemen ervaren bij het gebruik van digitale technologie. *Digitaal leiders* moeten volgens deze studie immers rekening houden met het **welzijn** van alle organisatieleden.

Hoe wordt iemand digitaal leider? Welk leertraject leidt naar digitaal leiderschap?

Vooreerst wordt het **leertraject van digitaal leiders** in dit onderzoek besproken met betrekking tot de onenigheid van respondenten die argumenteren dat iedereen zich als (*digitaal*) *leider* kan **ontwikkelen** versus de respondenten die vermoeden dat (*digitaal*) *leiderschap* **aangeboren** is en bijgevolg vervat zit in de **persoonlijkheid** en het **karakter** van individuen. De onderzoeksbevindingen sluiten in dit opzicht aan bij de studies van Higgs (2003, p. 274), Hogan & Warrenfeltz (2003, p. 80) en Day en Antonakis (2013, p. 7).

Ten tweede wordt in de onderzoeksresultaten verondersteld dat het leertraject van *digitaal leiders* wordt beïnvloed door de **attitude** van (*digitaal*) *leiders* **ten aanzien van digitalisering** alsook de wijze (*digitaal*) *leiders* **omgaan met verandering**. Bovendien wordt in deze studie cf. Bowles (2016b, p. 32) verwacht dat het leertraject van *digitaal leiders* afhankelijk is van het **organisatie- en leiderschapsniveau** van (*digitaal*) *leiders*. De respondenten van dit onderzoek vermoeden dat een minimum aan interesse in ICT, een positieve attitude ten aanzien van digitale transformatie en een minimum aan bereidheid om digitale technologieën vereist zijn voor het aanvangen van een leertraject naar *digitaal leiderschap*.

Vervolgens wordt in dit onderzoek cf. Valentine & Steward (2015, p. 4513) geargumenteed dat het (top-)management en het IT-departement van een organisatie belangrijke **ondersteunende actoren** zijn in de creatie en implementatie van een **stappenplan** voor het leertraject naar *digitaal leiderschap*.

Ten vierde beschrijven de onderzoeksbevindingen hoe enige technologische, wiskundige, analytische, economische of management **achtergrond, opleiding en ervaring** nuttig kan blijken voor *digitaal leiders* in spe. Een (hogere) opleiding wordt in dit onderzoek een meerwaarde geacht maar geen vereiste, er wordt daarentegen cf. Bowles (2016a, p. 19) wel verondersteld dat **persoonlijke en professionele ervaring(en)** heel belangrijk zijn in het leertraject naar *digitaal leiderschap*.

Ten vijfde wordt in de onderzoeksbevindingen cf. Zupancic et al (2016, p. 66), DasGupta (2011, p. 30), Hogan & Warrenfeltz (2003) en Hüsing et al (2015, pp. 39-42) verwacht dat *digitaal leiders* naast uitstekende digitale vaardigheden en competenties ook algemene leiderschapsvaardigheden,

communicatieve vaardigheden, mensenkennis en inlevingsvermogen moeten bezitten. Volgens deze studie moeten *digitaal leiders* geen expert zijn maar wel enige vorm van **expertise** verwerven. In het bijzonder moeten *digitaal leiders* cf. Wilson (2004, p. 2), Zupancic et al (2016, p. 65) inzetten op het verwerven en vergroten van **kennis en competenties** die ontbreken in het huidige humaan kapitaal van een organisatie.

Tenslotte worden in dit onderzoek de **motivaties en drijfveren** verkend die mensen aanzetten om zich als *digitaal leider* te ontwikkelen. De onderzoeksbevindingen doen vermoeden dat de grootste drijfveren en motivator om *digitaal leider* te worden een hoge mate van interesse, passie en nieuwsgierigheid voor informatie- en communicatietechnologieën betreft. Daarenboven verwacht dit onderzoek cf. Riggio (2008, pp. 384-390) dat attitude van (*digitaal*) *leiders* ten aanzien van digitalisering en de *bereidheid* van (*digitaal*) *leiders* om te *leren* een invloed heeft op zowel het leertraject van (*digitaal*) *leiders* als *volgers* in de organisatie.

Discussie

Maatschappelijke betekenis

Dit onderzoek wijst op het belang van reflectie op de *rol van leiders* tijdens de *digitale transformatie van organisaties* (Bankewitz et al, 2016, pp. 65-66; Larjovuori et al, 2016, p. 1160), “[...] *organizational digitalization represents a special type of organizational change.*” (Larjovuori et al, 2016, p. 1160). De studie benadrukt dat de *attitude van leiders* ten aanzien van het *gebruik van digitale technologie* en de wijze waarop leiders *omgaan met verandering* het succes van digitale transformatie kan beïnvloeden (Avolio et al, 2014, p. 126). “*It is quite likely that the succes of organizations will depend on their ability to nurture and develop leadership capacity for succes in the new millennium.*” (Riggio, 2008, p. 390).

Het onderzoek biedt (top-)managers een *houvast* aan om de *digitale leiderschapsrol* van Belgische organisaties te *bespreken* (Valentine & Steward, 2015, p. 4520). Deze studie draagt bij aan een breder maatschappelijk begrip omtrent de *impact van digitalisering op organisaties* en de *gevolgen van digitale transformatie voor leiderschap* (Bankewitz et al, 2016, p. 65). De onderzoeksbevindingen bieden *beleidsmakers* inzicht in de huidige situatie, opportuniteiten en uitdagingen van *leiderschap* tijdens de *digitale transformatie van organisaties* (Bankewitz et al, 2016, p. 66). De onderzoeker argumenteert derhalve informatie te verschaffen die kan dienen als basis voor het opstellen van *codes of best practice* en *corporate governance codes* die het *welzijn van organisaties en maatschappij* bestendigen in het digitale tijdperk (Bankewitz et al, 2016, p. 66).

Deze studie *integreert de ontwikkeling van leiders* in het *grotere geheel van leertrajecten* voor digitale vaardigheden en competenties in de maatschappij (Riggio, 2008, p. 387). Deze studie is een pleidooi voor de *ontwikkeling van betere leertrajecten voor leiders* tijdens de digitale transformatie van organisaties in België en in Europa (Riggio, 2008, p. 390).

Het *profiel* en *persona* van een digitaal leider²⁷¹ kan *voordelig* zijn voor beleidsmakers, alle leidinggevendenden in het digitale tijdperk en in het bijzonder (digitaal) leiders tijdens de digitale transformatie van organisaties in België (Mulder & Yaar, 2007). Het *gebruik van een persona* van digitaal een leider kan leiden tot een verhoogde *focus, empathie, consensus, efficiëntie* en *betere beslissingname* betreffende de rol en het leertraject van (digitaal) leiders tijdens digitaliseringsprocessen in Belgische organisaties (Mulder & Yaar, 2007; Norman, 2004).

²⁷¹ Zie ook **addendum 2** van deze masterstudie ‘**profiel en persona van een digitaal leider**’.

Een *persona* *versmelt* de vereisten ten aanzien van alle digitaal leiders als *groep* tot *één fictief karakter*, dit vereenvoudigt het *bevragen van sociale en emotionele intuïties* en *verwachtingen* ten aanzien van het nieuwe leiderschapstype (Floyd, Cameron, Twidale, 2008, pp. 3-7). Het *persona* van een digitaal leider kan bijdragen in het *benaderen van digitaal buitengesloten* individuen in de maatschappij en de *opstart van een dialoog* omtrent het verwerven van digitale vaardigheden en competenties bestendigen (Hisham, 2009, p. 333). Het *persona* van een digitaal leider kan daarenboven dienen als *kapstok* om een *visie* en *strategie* naar digitaal leiderschap in Belgische organisaties uit te stippelen (Mulder & Yaar, 2007).

Het *persona* van een digitaal leider biedt een *constructieve* en *nuttige manier* om te *communiceren* en/of dialoog te bewerkstelligen over het onderwerp digitaal leiderschap (Pruitt & Grudin, 2003, pp. 3-10). Het *persona* is *ontworpen* om digitaal leiderschap voor een *breed publiek toegankelijk* te maken als *gespreksonderwerp* (Pruitt & Grudin, 2003, p. 3; Hisham, 2009, p. 336). De onderzoeker heeft daarenboven gebruik gemaakt van *visueel materiaal* om het *communicatieve karakter* van het *persona* te verhogen (Pruitt & Grudin, 2003, p. 5). De onderzoeker hoopt door het aanleveren van een conceptueel en theoretisch profiel van digitaal leiders meer *focus, participatie, discussie* en *interesse* te *creëren* in het belang en de noodzaak van digitaal leiderschap in België (Hisham, 2009, p. 335).

De onderzoeker van deze studie benadrukt dat er *geen uitverkoren wijze* bestaat om dit *persona* te *gebruiken* noch is dit *persona* volledig *afgewerkt* of *vast* (Chang, Lim & Stolterman, 2008, pp. 440-442). De lezer van deze studie kan met andere woorden het *persona* van een digitaal leider verder *verfijnen* of *aanpassen* naargelang de *context* of *situatie* waarin het *persona* zal worden gebruikt (Chang et al, 2008, pp. 440-442).

Wetenschappelijke en onderzoekstechnische betekenis

De onderzoeker argumenteert te hebben voldaan aan *betrouwbaarheidsvereisten* en *geldigheidsvereisten* voor kwalitatief onderzoek (Baarda et al, 2013, pp. 73-74; zie ook de methodologische onderzoeksopzet van deze scriptie).

De onderzoeker sluit zich aan bij de idee dat *“elk onderzoek uniek is en perfecte overdraagbaarheid onmogelijk is.”* (Mortelmans, 2013, p. 486). Deze studie streeft geen *representatieve generaliseerbaarheid* na (Mortelmans, 2013, p. 485). Dit betekent dat de onderzoeksresultaten en conclusies van deze studie niet volgens *klassieke invulling* te *generaliseren* zijn ten aanzien van de

populatie van het onderzoek (Mortelmans, 2013, p. 485). “Dat betekent echter niet dat generaliseerbaarheid van kwalitatieve resultaten niet mogelijk kan zijn.” (Mortelmans, 2013, p. 486).

De onderzoeker zet allereerst in op *inferentiële generaliseerbaarheid* van de resultaten via *thick description* (Mortelmans, 2013, p. 486). De onderzoeker heeft de studie *rijk beschreven* zodat andere onderzoekers een *duidelijk en volledig overzicht* krijgen op de *omstandigheden* en *context* waarin het onderzoek werd uitgevoerd (Mortelmans, 2013, p. 486). Deze studie biedt een *holistische beschrijving* van *leiderschap* tijdens de *digitale transformatie van organisaties* in België (Bankewitz et al, 2016, p. 66). (Digitaal) *leiderschap* wordt in deze studie niet uitsluitend beschreven als de *handelingen* en *interacties* van *individuen*, in dit onderzoek wordt (digitaal) *leiderschap* benaderd als *dynamische en complexe systemen en processen van leiderschap* (Uhl-bien et al, 2007, p. 299) Dit bewerkstelligt de *overdraagbaarheid* van deze studie *naar andere cases* (Mortelmans, 2013, p. 486).

Vervolgens argumenteert de onderzoeker dat in deze studie wordt toegewerkt naar een *theorie* die *gefundeerd is in de data* (Mortelmans, 2013, p. 486). Deze theorie is een *uitdrukking van patronen in gevonden data*, deze *patronen* werden *geabstraheerd* tijdens de analyse (Mortelmans, 2013, p. 486). De *gefundeerdheid van de theorie* zorgt ervoor dat de *context* van het onderzoek belangrijk blijft (Mortelmans, 2013, p. 486).

De *resultaten* van *leiderschapsstudies* zijn wel vaker *moeilijk te generaliseren* ten aanzien van een andere *context* omdat de overvloed aan *definities van leiderschap* ertoe leidt dat de meeste studies zich baseren op andere definitie van het begrip (Johns & Moser, 2001, p. 116). De onderzoeker sluit zich aan bij de idee dat *leiderschap* altijd *context-gebonden* is (Bolden & O’Regan, 2016).

De *theoretische hypothesen* in deze studie *overstijgen* evenwel *de individuele case* die bestudeerd werd (Mortelmans, 2013, p. 486). Omdat de *theorie* die opborrelde uit deze studie niet los te koppelen is van bestaand theoretisch werk argumenteert de onderzoeker dat onderzoeksresultaten van deze studie *theoretisch* te *generaliseren* zijn (Mortelmans, 2013, p. 486). De *onderzoeksbevindingen* van dit onderzoek kunnen bijgevolg dienen als *theoretische basis voor bijkomend onderzoek* (Mortelmans, 2013, p. 486). De onderzoeker moedigt anderen aan cf. Bankewitz et al (2016, p. 66) om de inzichten uit het profiel van digitaal leiders verder te verfijnen, aan te wenden en aan te passen naargelang de behoeften binnen een *specifieke context* (Bankewitz et al, 2016, pp. 65-66).

Deze studie komt tegemoet aan de vraag naar *meer onderzoek* en een *breder perspectief* op de *rol van leiders* en de *elementen van leiderschap* in het digitale tijdperk (Day & Antonakis, 2013, p. 5;

Zupancic et al, 2016, p. 63; Wilson, 2003, p. 1). De studie draagt bij aan de *discussie* omtrent de ontwikkeling van *leiderschapsmodellen* die *aangepast* zijn aan de vereisten van het *digitale tijdperk* (Uhl-bien et al, 2007, p. 299). Dit onderzoek biedt een *theoretisch perspectief* op de wijze waarop *leiders* en *leiderschap* zich *ontwikkelen* (Day & Antonakis, 2013, p. 7). Daarenboven draagt de studie bij aan het beschrijven van de wijze waarop het gebruik van *informatie- en communicatietechnologieën* de *ontwikkeling* van *leiders* beïnvloedt (Avolio et al, 2014, p. 126).

Dit onderzoek voldoet aan de behoefte om *digitaal leiderschap* te bestuderen vanuit *sociaalwetenschappelijk* oogpunt (Zupancic et al, 2016, p. 64). De definities van digitaal leiderschap in deze studie *erkennen* de *persoonlijkheid* van *leiders*, het *gebruik* en de *adoptie* van digitale technologie door *leiders*, tenslotte het *vermogen* van *leiders* om te *reageren op technologische opportuniteiten* (De Waal et al, 2016, p. 53). Derhalve poogt deze studie bij te dragen aan de *integratie* van *ICT-adoptie* in *leiderschapstheorieën* (Van Wart et al, 2016, p. 1). Dit onderzoek beschrijft de vereiste *vaardigheden* en *competenties* van *digitaal leiders* (Zupancic et al, 2016, p. 67). Een van de definities van *digitaal leiderschap* in deze studie omschrijft *digitaal leiderschap* cf. *e-leiderschap* (DasGupta), bijgevolg argumenteert de onderzoeker bij te dragen aan meer onderzoek naar dit *nieuwe veld* in *leiderschapsstudies* (2011, p. 30).

De onderzoeker acht het *alledaagse* en *levensechte karakter* van de *onderzoekssituatie* en *data-verzameling* in dit onderzoek een van de grootste pluspunten aan de kwalitatieve onderzoeksbenadering (Baarda et al, 2013, p. 68-71). Het feit dat de *onderzoeker zelf een meetinstrument* is in de kwalitatieve onderzoeksopzet kan zowel nadelig als voordelig zijn voor het onderzoek, de onderzoeker argumenteert deze studie te hebben uitgevoerd op een zo onbevangen en onbevooroordeelde wijze (Baarda et al, 2013, p. 71).

Reflectie en evaluatie

De onderzoeker reflecteerde op de *haalbaarheidsvereisten* van het onderzoek (Baarda et al, 2013, pp. 42-47; Mortelmans, 2013, pp. 112-115). Er werd een *risicoanalyse* opgesteld cf. Baarda et al (2013, pp. 45-47). De onderzoeker ervaarde geen problemen inzake *bereidheid* van respondenten *om mee te werken aan het onderzoek* (Baarda et al, 2013, pp. 44-45). Er waren geen belemmeringen betreffende *geld*²⁷² om het onderzoek uit te voeren (Baarda et al, 2013, pp. 43-44). De *tijdsplanning*

²⁷² Het onderzoek werd vrijwel kosteloos uitgevoerd. De enige kosten bedroegen vervoerskosten (bv. treintickets) tijdens data-verzameling, printkosten voor het masterproefdossier en de aankoop van enkele wetenschappelijke artikels online. Er werden geen incentives aangeschaft om de respondenten te overtuigen tot deelname aan dit onderzoek. Er werden geen *onverwachte kosten* in deze studie (Baarda et al, 2013, p. 46).

van de onderzoeker bleek door de uitgebreide scope van het onderzoek echter *onvoldoende* waardoor de studie met enkele maanden werd verlengd (Baarda et al, 2016, pp. 45). Tenslotte argumenteert de onderzoeker aan doorheen het hele onderzoeksproces *voldoende steun* te hebben gekregen van de promotor van deze masterproef (Baarda et al, 2016, p. 46).

De onderzoeker heeft *tijdens* deze studie *kritisch gereflecteerd* op het *eigen onderzoek* aan de hand van de richtlijnen van Mortelmans (2013, pp. 516-519) teneinde te voldoen aan de *vereisten* voor de *beoordeling van kwalitatief onderzoek*. Tijdens de data-verzamelingsfase stelde de onderzoeker na elk dieptegesprek een *methodologisch verslag*²⁷³ op waarin de onderzoeker *reflecteerde* op de *eigen interviewstijl* alsook op de *sterkten en zwakten* van het *meetinstrument* (Mortelmans, 2013, pp. 277-278). De onderzoeker heeft *voorafgaand aan de analyse* actief *gereflecteerd* over de *samenstelling en verwachtingen*²⁷⁴ van het *doelpubliek* ten aanzien van deze studie (Mortelmans, 2013, pp. 490-491). Na de rapportering van onderzoeksbevindingen en conclusies heeft de onderzoeker tenslotte *gereflecteerd* op de vraag “*Welke weerstanden verwacht ik?*” (Mortelmans, 2013, p. 491).

Ten eerste kan het onderzoek gevoelig blijken voor *het klassieke wantrouwen ten aanzien van kwalitatief onderzoek*, deze studie beoogt immers geen *statische representativiteit* (Mortelmans, 2013, p. 492). De onderzoeker tracht deze vorm van *weerstand* te *weerleggen* door te wijzen op de *kracht* van dit kwalitatief onderzoek (Mortelmans, 2013, p. 492), namelijk de *ecologische validiteit* van deze studie (Baarda et al, 2013, p. 35). Door het gebruik van *voorbeelden* en *quotes* in de rapportage van onderzoeksresultaten slaagt de onderzoeker erin om de *problematiek* en *situatie* van het onderzoeksonderwerp te *beschrijven* op een manier die dichter aanleunt bij de *werkelijkheid* dan een *statistische tabel* (Baarda et al, 2013, p. 35).

Daarenboven vermoedt de onderzoeker dat *weerstand* kan optreden vanwege de *omvang* en *complexiteit* van de studie, de onderzoeker maakt regelmatig gebruik van *technisch* en *sociaalwetenschappelijk jargon* (Mortelmans, 2013, p. 492).

De onderzoeker argumenteert dat het onderzoek op geen enkel moment onderhevig was aan *ethische problemen* (Baarda et al, 2013, pp. 37-38). Er werd in deze studie bewust gereflecteerd op de *belanghebbenden* van het onderzoek (Baarda et al, 2013, pp. 38-39). De onderzoeker stelt dat het

²⁷³ De geanonimiseerde **methodologische verslagen** zijn terug te vinden in de (elektronische) bijlagen van deze masterscriptie.

²⁷⁴ De onderzoeker heeft *de verboden vraag* (“*Wat wil mijn publiek lezen?*”) bewust vermeden en vervangen door de vraag “*Wat beslis ik als onderzoeker om in volle eer en vertrouwen te rapporteren over dit onderzoek?*” (Mortelmans, 2013, p. 493).

onderzoek is uitgevoerd op *ethische verantwoorde* wijze (Baarda et al, 2013, p. 39). Deze studie voldoet aan zowel de *ethische eisen met betrekking tot de respondenten*²⁷⁵ als de *ethische eisen met betrekking tot de onderzoeker*²⁷⁶ (Baarda et al, 2013, pp. 39-42).

Aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen uit dit onderzoek betreffen dat leiders in het digitale tijdperk zichzelf een positieve attitude moeten aanmeten ten aanzien van het gebruik van digitale technologie. Leiders in het digitale tijdperk moeten digitale transformatie omarmen en het digitale idee promoten in de maatschappij. Tenslotte wordt aangeraden dat leiders in het digitale tijdperk een innovatieve doch inclusieve digitale strategie ontwikkelen teneinde iedereen in de maatschappij te motiveren om digitale vaardigheden en competenties te ontwikkelen. Leiders in het digitale tijdperk zijn verantwoordelijk voor het welzijn van individuen, organisaties, de maatschappij en het milieu tijdens digitale transformatieprocessen.

Suggesties voor verder onderzoek

Leiderschap in het digitale tijdperk en in het bijzonder digitaal leiderschap vereisen in de ogen van de onderzoeker beide meer aandacht en onderzoek. Deze masterproef biedt een aanzet voor vervolgonderzoek naar de rol van (digitaal) leiders tijdens de digitale transformatie van organisaties. Daarenboven biedt deze studie een theoretische en conceptuele kapstok voor het verfijnen, verdiepen en testen van het profiel en persona van digitaal leiders. Dit zou bijdragen aan de evaluatie en eventuele verfijning van leertrajecten²⁷⁷ naar digitaal leiderschap in België.

De onderzoeker verwacht daarenboven dat vervolgonderzoek met focus op expertinterviews²⁷⁸ met (top-)managers en/of een casestudie omtrent de rol van (digitaal) leiderschap in de banksector tijdens

²⁷⁵ Er is in dit onderzoek sprake van *vrijwillige medewerking* door alle respondenten, deze respondenten werden *juist voorgelicht*, de onderzoeker waarborgt de *anonimiteit* en de *bescherming van de privacy* van de respondenten in deze studie, tenslotte is er geen sprake van *nadelige effecten* in of ten gevolge van het onderzoek (Baarda et al, 2013, pp. 39-40).

²⁷⁶ De onderzoeker voert het onderzoek op *eerlijke* en *wetenschappelijke wijze* uit, dit onderzoek is geen *plagiat*, de onderzoeker *verstreekt* geen *gegevens* van dit onderzoek aan *derden* zonder dat de *promotor* van het onderzoek hiermee *instemt*, tenslotte argumenteert de onderzoeker dat het onderzoek op *onafhankelijke wijze* tot stand is gekomen (Baarda et al, 2013, pp. 41).

²⁷⁷ Vervolgonderzoek zou bijvoorbeeld de aansluiting van onderzoeksbevindingen in deze studie op het **leertraject naar digitaal leiderschap van Ormit** kunnen onderzoeken (zie ook: <http://www.ormit.be/for-talents/digital-leaders-programme/>). De onderzoeker heeft hiervoor reeds de eerste contacten verzorgd, voor meer informatie contacteer de onderzoeker via: natasja.van.buggenhout@vub.be

²⁷⁸ De onderzoeker verzorgde hiervoor reeds de eerste contacten en kan fungeren als gatekeeper naar enkele respondenten die bereid zijn om deel te nemen aan soortgelijk onderzoek. Voor meer informatie, contacteer de onderzoeker via: natasja.van.buggenhout@vub.be

de digitale transformatie in België een interessante aanvulling kan zijn op de resultaten van deze masterproef.

De onderzoeker sluit zich tenslotte aan bij de idee dat een meer diepgaand inzicht over *digitaal leiderschap* “[...] can only be developed through collaborative effort between academic and practice partners.” (Zupancic et al, 2016, p. 63). Daarenboven “It is only through efforts to consolidate findings that leadership research will go on the next level where we may finally be able to construct and test more general theories on leadership.” (Day & Antonakis, 2003, p. 14).

Bibliografie

Abbatiello, A., Knight, M., Philpot, S., & Roy, I. (2017). Leadership disrupted: Pushing the boundaries. In B. Pelster & J. Schwartz (Eds.), *Rewriting the rules for the digital age* (pp. 77-85). Deloitte University Press. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/developing-digital-leaders.html>

Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35, 1078-1091.

Aoyama, M. (2007). Persona-Scenario-Goal Methodology for User-Centered Requirements Engineering. *IEEE Computer Society: 15th IEEE International Requirements Engineering Conference*, 185-194.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., de Goede, M., Peters, V., & van der Velden, T. (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Baculard, L.- P. (2017, 2 januari). To Lead a Digital Transformation, CEOs Must Prioritize. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via https://hbr.org/2017/01/to-lead-a-digital-transformation-ceos-must-prioritize?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom

Bankewitz, M., Åberg, C., & Teuchert, C. (2016). Digitalization and Boards of Directors: A New Era of Corporate Governance. *Business and Management Research*, 5(2), 58-69.

Belga (2016a, 29 juni). Dit jaar opnieuw 43.000 nieuwe jobs in België (HRW). *Belga*. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.belga.be/nl/persberichten/>

Belga (2016b, 16 november). ABN Amro schrapt nog eens 1.500 banen. *De Tijd*. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.tijd.be/ondernemen/banken/ABN-AMRO-schrapt-nog-eens-1-500-banen/9831479>

Belga (2016c, 16 december). Glasvezelnetwerk Proximus voor de happy few (2). *Belga*. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.belga.be/nl/persberichten/>

Belga (2016d, 6 oktober). Digitalisering: "Ben je de eerste, dan creëer je een industrie" (De Croo). *Belga*. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.belga.be/nl/persberichten/>

Bennis, W. (2007). The Challenges of Leadership in the Modern World. *American Psychologist*, 62(1), 2-5.

Bersin, J. (2016, 1 december). Digital Leadership Is Not an Optional Part of Being a CEO. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via <https://hbr.org/2016/12/digital-leadership-is-not-an-optional-part-of-being-a-ceo>

Bersin, J., Pelster, B., Schwartz, J., & van der Vyer, B. (2017). Introduction: Rewriting the rules for the digital age. In B. Pelster & J. Schwartz (Eds.), *Rewriting the rules for the digital age* (pp. 2-17). Deloitte University Press. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/developing-digital-leaders.html>

Bidmon, C. (2015). *Beyond easy answers. New Leadership practice for the digital age*. Berlin: LEAD.

Bluck, E., Carter, A., & Gold Spark Consulting (2016). *The e-skills Manifesto*. Brussels: European Schoolnet.

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.

Bolden, R., & O'Regan, N. (2016). Digital disruption and the future of leadership: An interview with Rick Haythornthwaite, Chairman of Centrica and MasterCard. *Journal of Management Inquiry*, 25(4), 438-446. Geraadpleegd (15p.) op 17 juli, 2017 via https://www.researchgate.net/profile/Richard_Bolden/publication/298795439_Digital_Disruption_and_the_Future_of_Leadership_An_Interview_With_Rick_Haythornthwaite_Chairman_of_Centrica_and_MasterCard/links/56f3d55b08ae95e8b6ce4b0f.pdf

Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Drayer, R. W. (2005). The digital transformation: technology and beyond. *Supply Chain Management Review*, 9(1), 22-29.

Bowles, M. (2016a, juli). *Leadership in the Digital Economy (Industry 4.0)* [slides]. Geraadpleegd op 20 juli, 2017 via https://www.researchgate.net/publication/308405209_Leadership_in_the_Digital_Economy_Industry_40

Bowles, M. (2016b, augustus). Leadership in an Age of Disruption [slides]. Geraadpleegd op 20 juli, 2017 via https://www.researchgate.net/publication/308405198_Leadership_in_an_Age_of_Disruption

Brungardt, C. L. (1998, 27 april). *The new face of leadership: Implications for higher education* [article]. Geraadpleegd op 18 juli, 2017 via http://www.sos.net/~donclark/leader/lead_edu.html

Buron, S., & Thomas, P. H. (2016, 13 oktober). België heeft geen beslissingscentra meer. *Knack Trends*, p. 22.

Buysse, B. (2016, 5 oktober). *Onze arbeidsmarkt hervormen: meer dan ooit broodnodig* [opiniestuk]. Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO). Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via http://www.vbo-feb.be/actiedomeinen/arbeidsmarkt--werkgelegenheid/arbeidsmarkt--werkgelegenheid/onze-arbeidsmarkt-hervormen-meer-dan-ooit-broodnodig_2016-10-05/

Cambien, K. (2016, 8 december). Gutenberg ligt definitief achter ons. *Trends*, p. 54.

Catlin, T., Scanlan, J., & Willmott, P. (2015). Raising your digital quotient. *McKinsey Quarterly*. Geraadpleegd op 20 juli, 2017 via <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient>

Chang, Y., Lim, Y., & Stolterman, E. (2008). Personas: From Theory to Practice. *Proceedings: NordiCHI 2008*, 439-442.

Chew, E. K. (2015). Digital Organizations of the Future. In J. Collin, K. Hiekkanen, J. J. Korhonen, M. Halén, T. Itälä, M. Helenius (eds.), *IT Leadership in Transition*, 13-28. Helsinki: Aalto University.

Cumps, B. (2016, 15 september). Impact digitale economie groter voor verzekeraars dan voor banken. *De Tijd*. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.tijd.be/dossier/krant/Impact-digitale-economie-groter-voor-verzekeraars-dan-voor-banken/9808964>

DasGupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36.

Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, Present and Future. In D. V., Day & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 3-25). Los Angeles: Sage Publications, Inc.

Day, D. V., & Antonakis, J. (2013). The future of leadership. *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, 221-235. Geraadpleegd op 17 juli, 2017 via https://www.researchgate.net/publication/258221639_The_Future_of_Leadership

de Boer, F., & Smaling, A. (2011). *Benaderingen in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

De Croo, A. (s.d.). *Digital Belgium* [webpagina]. Geraadpleegd op 9 juli, 2017 via <http://digitalbelgium.be/en/digital-belgium/>

De Waal, B., van Outvorst, F., & Ravestyn, P. (2016). *Digital Leadership: The Objective-Subjective Dichotomy of Technology Revisited* [conference paper]. Geraadpleegd op 18 juli, 2017 via https://www.researchgate.net/publication/310260335_Digital_Leadership_The_Objective-Subjective_Dichotomy_of_Technology_Revisited

DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.

Digital Belgium (2017). *Digital Belgium: Status June 2017* [overheidsdocument]. Geraadpleegd op 10 juli, 2017 via <http://digitalbelgium.be/en/5-priorities/digital-skills-and-jobs/>

Digital Belgium (s.d.). *Digital skills and jobs* [webpagina]. Geraadpleegd op 10 juli, 2017 via <http://digitalbelgium.be/en/5-priorities/digital-skills-and-jobs/>

Dörner, K., & Edelman, D. (2015, juli). What 'digital' really means [article]. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>

Dull Consulting (2016, 11 oktober). *De echte oorzaak van het jobverlies bij ING* [artikel]. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://dull.be/nieuws/strategy/de-echte-oorzaak-van-het-jobverlies-bij-ing>

Eder, M. (2016). *Looking beyond the Innovation era* [conference paper]. Geraadpleegd op 18 juli, 2017 via https://www.researchgate.net/publication/303766562_Looking_beyond_the_Innovation_era

European Commission (2014). *e-skills in Europe. Belgium country report* [research report]. Geraadpleegd op 20 juli, 2017 via <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/4563/>

European Commissopn (2015). *E-Leadership. Digital Skills for SMEs* [brochure]. Geraadpleegd op 20 juli, 2017 via http://ec.europa.eu/growth/industry/policy/skills_en#3

EWI. Vlaamse Overheid. Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) (2013). *Methodenboek NIB roadmap 1.0* [e-book]. Geraadpleegd op 4 augustus, 2017 via <http://www.ewi-vlaanderen.be/wat-doet-ewi/ondernemende-economie/slimme-specialisatie/handleiding-roadmapping>

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology. A New Strategic Imperative* [research report]. Geraadpleegd op 20 juli, 2017 via <https://www.capgemini-consulting.com/embracing-digital-technology-a-new-strategic-imperative>

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1-15.

Floyd, I. R., Cameron Jones, M., & Twidale, M. B. (2008). Resolving incommensurable debates: a preliminary identification of persona kinds, attributes, and characteristics. *Artifact*, 2(1), 12-26.

Heldens, J., & Reysoo, F. (2005). De kunst van het interviewen: reflecties op het interview met een *guide*. *Kwalon*, 10(3), 106-121.

Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 273-384.

Hinszen, P. (2010). *The New Normal*. Gent: MachMedia NV/Lannoo.

Hisham, S. (2009). *Experimenting with the use of persona in a focus group discussion with older adults in Malaysia* [article]. Geraadpleegd op 4 augustus, 2017 via https://www.researchgate.net/publication/221332082_Experimenting_with_the_use_of_persona_in_a_focus_group_discussion_with_older_adults_in_Malaysia

Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View from the Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 40-51.

Hogan, R., & Kaiser, R. B., (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 162-180.

Hogan, R., & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the Modern Manager. *Academy of Management Learning and Education*, 2(1), 74-84.

Hoge Raad voor de Werkgelegenheid. *Verslag 2016: Digitale economie en arbeidsmarkt* [overheidsdocument]. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=45084>

Hull, C. E. K., Hung, Y. T. C., Hair, N., Perotti, V., & DeMartino, R. (2007). Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 4(3), 290-303.

Hüsing, T., Dashja, E., Gareis, K., Korte, W. B., Stabenow, T., & Markus, P. (2015). *e-leadership Skills for Small and Medium Sized Enterprises. Final Report* [research report]. Geraadpleegd op 20 juli, 2017 via http://ec.europa.eu/growth/industry/policy/skills_en#3

Jansen, H. (2012). Nog eens: kwaliteit en kwantiteit. *Kwalon*, 17(2), 29-33.

Jansen, H. (2012). Wat is kwalitatief in kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 17(2), 6-12.

JM (2016, 22 oktober). PS wil opnieuw robottaks invoeren. *De Morgen*, p. 11.

Johns, H. E., & Moser, H. R. (2001). From trait to transformation: the evolution of leadership theories. *Education*, 110(1), 115-122.

Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen Philips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). *Aligning the Organization for Its Digital Future* [research report]. Geraadpleegd op 20 juli, 2017 via <http://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/>

Kaplan Devries (2002). *Hogan & Warrenfeltz Domain Model* [slides]. Geraadpleegd op 22 juli, 2017 via <http://ekdi.kaplandevries.com/download/siop2002/Kaiser2002Slides2.pdf>

Karp, T., & Helgø, T. (2008). The future of leadership: the art of leading people in a “post-managerial” environment. *Foresight*, 10(2), 30-37.

Karsten, N., & Tummers, L. (2008). To read or not to read: over de waarde van vakliteratuur in kwalitatief onderzoek. *Kwalon*, 13(3), 5-11.

Korhonen, J. J. (2015). The Changing Role of the CIO. In J. Collin, K. Hiekkanen, J. J. Korhonen, M. Halén, T. Itälä & M. Helenius (Eds.), *IT Leadership in Transition* (pp. 58-66). Helsinki: Aalto University.

Kruse, K. (2013, 9 april). *What Is Leadership?* [webpagina]. Geraadpleegd op 16 juli, 2017 via <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#1daa4fbe5b90>

Larjovuori, R. L., Bordi, L., Mäkinieniemi, J. P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). In T. Russo-Spena & C. Mele (Eds.), *Proceedings 26th Annual RESER Conference 2016. What's ahead in service research? New perspectives for business and society* (pp. 1159-1172). University of Naples: RESER.

Larson, L., Miller, T., & Ribble, M. (2010). 5 Considerations for Digital Age Leaders: What Principals and District Administrators Need to Know about Tech Integration Today. *Learning & Leading with Technology*, 37(4), 12-15.

Libert, B., Beck, M., & Wind, Y. J. (2016, 1 juni). To Go Digital, Leaders Have to Change Some Core Beliefs. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via https://hbr.org/2016/06/to-go-digital-leaders-have-to-change-some-core-beliefs?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom

Mackenzie, M. L. (2007). Managing in the digital environment. Leadership in the information age. A culture of continual change. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 33(4), 10-13.

Mariën, I. (2016). *De dichotomie van de digitale kloof doorprikt: Een onderzoek naar de oorzaken van digitale uitsluiting en naar strategieën voor een duurzaam e-inclusiebeleid* [doctoraal proefschrift]. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via: <http://www.ilsemarien.com/publications>

Mariën, I., & Baelden, D. (2015a). *8 Profielen van Digitale Ongelijkheden. Onderzoeksrapport in kader van het IDEALiC onderzoeksproject* [research paper]. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.ilsemarien.com/publications>

Mariën, I., & Baelden, D. (2015b). *8 Profielen van Digitale Ongelijkheden: Fiches* [research paper]. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.ilsemarien.com/publications>

Mariën, I., & Baelden, D. (2015c). *8 Profielen van Digitale Ongelijkheden: Poster* [research paper]. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.ilsemarien.com/publications>

Marquardt, M. J. (2000). Action learning and leadership. *The Learning Organization*, 7(5), 233-240.

Michielsen, S. (2016a, 1 december). Tandje bij steken. *De Tijd*. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.tijd.be/opinie/commentaar/Tandje-bij-steken/9837041>

Michielsen, S. (2016b, 24 december). bpost wordt Bpakjes. *De Tijd*, p. 83.

Mohammad, K. (2009). E-leadership: The emerging new leadership for the virtual organization. *Journal of Managerial Sciences*, 3(1), 1-21.

Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven/Den Haag: Acco.

- Mouton, A. (2016, 28 juli). Digitalisering doet netto geen banen verdwijnen. *Knack Trends*, p. 60.
- Mulder, S., & Yaar, Z. (2007). *The User Is Always Right. A Practical Guide to Creating and Using Personas for the Web*. Berkeley: New Riders.
- Nielsen, T., & Meehan, P. (2015, 2 juli). The 5 Paradoxes of Digital Business Leadership. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via https://hbr.org/2015/07/the-5-paradoxes-of-digital-business-leadership?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom
- Norman, D. (2004). Ad-Hoc Personas & Empathetic Focus [article]. Geraadpleegd op 4 augustus, 2017 via http://www.jnd.org/dn.mss/personas_empath.html
- OECD (2016a, mei). *Automation and Independent Work in a Digital Economy* [policy brief]. Geraadpleegd op 7 juli, 2017 via <http://www.oecd.org/employment/future-of-work.htm>
- OECD (2016b, juni). *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries. A comparative Analysis*. [working paper]. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-risk-of-automation-for-jobs-in-oecd-countries_5jlz9h56dvq7-en
- OECD (2016c, december). *Skills for a Digital World* [policy brief]. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.oecd.org/employment/future-of-work.htm>
- Oxford Economics (2017a). *Leaders 2020* [white paper]. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via https://www.successfactors.com/en_us/download.html?a=/content/dam/successfactors/en_us/resources/white-papers/leaders2020-overview-report.pdf
- Oxford Economics (2017b). *Digital leadership in Financial Services* [think piece]. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via <http://www.oxfordeconomics.com/thought-leadership/leaders-2020/industry-analysis>
- Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *The leadership quarterly*, 9(1), 85-105.

Pelster, B., & Schwartz, J. (Eds.). (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/developing-digital-leaders.html>

Pelster, B., Johnson, D., Stempel, J., & van der Vyer, B. (2017). Careers and learning: Real time, all the time. In B. Pelster & J. Schwartz (Eds.), *Rewriting the rules for the digital age* (pp. 29-37). Deloitte University Press. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/developing-digital-leaders.html>

Pemberton Levy, H. (2016, 9 februari). *Remake Yourself With Six Digital Leadership Personas* [blogpost]. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via http://www.gartner.com/smarterwithgartner/digital_leadership_personas/

Pruitt, J., & Grudin, J. (2003). *Personas: practice and Theory* [article]. Geraadpleegd op 4 augustus, 2017 via <https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2017/01/personas-practice-and-theory.pdf>

Raskino, M., & Waller, G. (2015). *Digital to the Core*. Brookline: Gartner, Inc.

Raskino, M., & Waller, G. (2016, 23 februari). *Six Personas For CIOs To Master To Win In Digital Business* [webpagina]. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via <https://www.forbes.com/sites/gartnergroup/2016/02/23/six-personas-for-cios-to-master-to-win-in-digital-business/#5247acd7b690>

Reynebeau, M. (2016, 6 oktober). Wie gelooft die mensen nog. *De Standaard*, p. 35.

Riggio, R. E. (2008). Leadership development: the current state and future expectations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 383-392.

Rosier, J. (2016, 8 november). De topmanager vertelt fabeltjes. *De Standaard*, p. 38.

Ross, M. (2014, 17 december). *Digital Leadership? Or Leadership in a Digital World?* [webpagina]. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via <http://www.business2community.com/leadership/digital-leadership-leadership-digital-world-01100076#m3HdTgg8am61rSgt.97>

Samani, H. A., Koh, J. T. K. V., Saadatian, E., & Polydorou, D. (2012). Towards robotics leadership: An analysis of leadership characteristics and the roles robots will inherit in future human society. In *Asian Conference on Intelligent Information and Database Systems* (pp. 158-165). Berlin, Heidelberg: Springer.

SAP SuccessFactors (2017). Leaders 2020 Global Infographic [white paper]. Geraadpleegd op 12 juli, 2017 via https://www.successfactors.com/en_us/download.html?a=/content/dam/successfactors/en_us/resources/white-papers/leaders2020-simplographic.pdf

Schoofs, N. (2016, 22 oktober). ING verschuift ook banen naar lageloonlanden. *De Tijd*. Geraadpleegd op 7 juli, 2017 via <http://www.tijd.be/ondernemen/banken/ING-verschuift-ook-banen-naar-lageloonlanden/9823146?ckc=1&ts=1499458495>

Schoors, K. (2017, 4 januari). Een nieuw, beter en duurzaam economisch model ontluikt. *De Tijd*. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.tijd.be/opinie/algemeen/Een-nieuw-beter-en-duurzaam-economisch-model-ontluikt/9848033>

SERV (2016a). *Vlaanderen 2030. Een uitgestoken hand* [platformtekst]. Geraadpleegd op 9 juli, 2017 via <http://www.serv.be/serv/publicatie/platformtekst-vlaanderen-2030>

SERV (2016b, 30 maart). *Platformtekst Vlaanderen 2030* [webpagina]. Geraadpleegd op 10 juli, 2017 via <http://www.serv.be/serv/publicatie/platformtekst-vlaanderen-2030>

SERV (2016c, s.d.). *SERV* [webpagina]. Geraadpleegd op 10 juli 2017, via <http://www.serv.be/serv>

SERV (2016d, s.d.). *Wat doen we* [webpagina]. Geraadpleegd op 10 juli 2017, via <http://www.serv.be/serv/pagina/wat-doen-we>

Smaling, A. (2006). De probleemstelling bij kennisgericht en praktijkgericht onderzoek. *KWALON*, 11(1), 5-11.

Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *Kwalon*, 42(3), 5-12.

- Smaling, A. (2010). Constructivisme in soorten. *KWALON*, 15(1), 20-30.
- Smaling, A. (2014). Steekproeven voor generalisatie. *Kwalon*, 19(1), 5-13.
- Smaling, A. (2015). Vaag is niet altijd verkeerd. *KWALON*, 20(2), 7-11.
- Stalpers, J. (2007). Elicitatietechnieken in kwalitatief onderzoek. *Kwalon*, 12(1), 32-39.
- Swanborn, P. G. (2004). Kwalitatief onderzoek en exploratie. *KWALON*, 9(2), 7-13.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Valentine, E., & Stewart, G. (2015). Enterprise Business Technology Governance: Three Competencies to Build Board Digital Leadership Capability. In *Proceedings of the 48th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 4513-4522), Kauai, HI, USA: IEEE Computer Society.
- Van der Stadt, K. (2016, 14 oktober). Ontslagen door digitalisering je kan toch bezwaarlijk stellen dat we dit niet zagen aankomen. *Knack datanews*. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://datanews.knack.be/ict/nieuws/ontslagen-door-digitalisering-je-kan-toch-bezwaarlijk-stellen-dat-we-dit-niet-zagen-aankomen/article-opinion-764327.html>
- Van Ginneken, S. (2016, 5 oktober). Digitalisering creëert meer jobs dan ze doet sneuvelen. *De Standaard*, p. 7.
- van Male, J. (2011). Methoden en technieken in kwalitatief onderzoek. *Kwalon*, 12(2), 6-13.
- Van Rompuy, P. (2016, 4 oktober). Er worden meer jobs gecreëerd dan dat er verloren gaan. Maar zijn het ook even kwaliteitsvolle jobs. *De Morgen*. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <https://www.demorgen.be/ opinie/er-worden-meer-jobs-gecreerd-dan-dat-er-verloren-gaan-maar-zijn-het-ook-even-kwaliteitsvolle-jobs-b9670e80/27kkYQ/>

van Staa, A., & Evers, J. (2010). 'Thick analysis': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. *Kwalon*, 15(1), 5-12.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2016). Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. *Telematics and Informatics*. Geraadpleegd op 19 juli, 2017 via https://www.researchgate.net/publication/310467024_Integrating_ICT_Adoption_Issues_into_E-Leadership_Theory

Vanbrussel, E. (2016a, 3 oktober). Ik lig er nog wakker van. *De Tijd*. Geraadpleegd op 8 juni, 2017, via <http://www.tijd.be/ondernemen/banken/ik-lig-er-nog-wakker-van/9815581>

Vanbrussel, E. (2016b, 24 december). Deze digitale schok is niet erger dan de vorige. *De Tijd*. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.tijd.be/dossier/conclusie2016/Deze-digitale-schok-is-niet-erger-dan-de-vorige/9846594>

Verbruggen, T. (2016, 11 oktober). Digitalisering is maar een eerste schokgolf. *De Tijd*. Geraadpleegd op, 7 juli, 2017 via <http://www.tijd.be/opinie/column/Digitalisering-is-maar-een-eerste-schokgolf/9818259>

Vervenne, W. (2016a, 16 september). Ik verwacht massale werkloosheid. *De Tijd*. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.tijd.be/politiek-economie/internationaal-algemeen/ik-verwacht-massale-werkloosheid/9809845>

Vervenne, W. (2016b, 4 oktober). Gevolgen voor Belgische economie beperkt. *De Tijd*. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via <http://www.tijd.be/nieuws/archief/Gevolgen-voor-Belgische-economie-beperkt/9815848>

Vlaamse Overheid (2009). *Pact 2020: Een nieuw toekomstpact voor Vlaanderen* [overheidsdocument]. Geraadpleegd op 9 juli, 2017 via <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/pact-2020-een-nieuw-toekomstpact-voor-vlaanderen-20-doelstellingen>

VRT (2016, 3 oktober). Politiek reageert op massa-ontslag ING: "Een vuist maken tegen deze praktijken". *De Morgen*. Geraadpleegd op 8 juli, 2017 via

<https://www.demorgen.be/economie/politiek-reageert-op-massa-ontslag-ing-een-vuist-maken-tegen-deze-praktijken-bd7d940f/26NKF1/>

Wester, F. (2013). Alleen voor oude rotten. *KWALON*, 18(1), 3-4.

Westerman, G., & McAfee, A. (2012). *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry* [research brief]. Geraadpleegd op 20 juli, 2017 via <http://ebusiness.mit.edu/research/Briefs/TheDigitalAdvantage.pdf>

Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry* [research report]. Geraadpleegd op 20 juli, 2017 via <http://digitalcommunity.mit.edu/docs/DOC-1105>

Wilson, III E. J. (2004). Leadership in the digital Age. In G. R. Gothals, G. Sorenson & J. MacGregor Burns (Eds.), *The Encyclopedia of Leadership* (pp. 858-861). Geraadpleegd op 20 juli, 2017 via https://www.researchgate.net/publication/237762629_LEADERSHIP_IN_THE_DIGITAL_AGE_Ernest_J_Wilson_III_To_Appear_in_The_Encyclopedia_of_Leadership

Wilson, III E. J., (2003). *Forms and dynamics of leadership for a knowledge society: The Quad* [research paper]. Geraadpleegd op 20 juli, 2017 via <https://pdfs.semanticscholar.org/9468/23f6d987de53e47cc8534e3dfa38d7c90e7a.pdf>

World Economic Forum. O'Halloran, D. (2015, 15 augustus). *How technology will change the way we work* [artikel]. Geraadpleegd op 10 juli, 2017 via https://cdn.relaymedia.com/amp/s/www.weforum.org/agenda/2015/08/how-technology-will-change-the-way-we-work?utm_medium=referral&utm_campaign=amp&utm_source=www.weforum.org-RelayMediaAMP

Zupancic, T., Verbeke, J., Achten, H., & Herneoja, A. (2016). Digital Leadership. In A. Herneoja, T. Österlund & Markkanen, P. (Eds.), *eCAADe 2016 Complexity & Simplicity Volume 1* (pp. 63-68). Oulu, Finland: Oulu School of Architecture, University of Oulu.

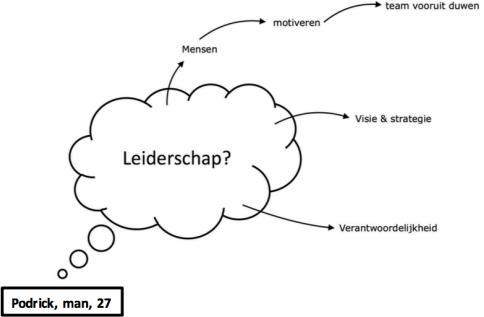
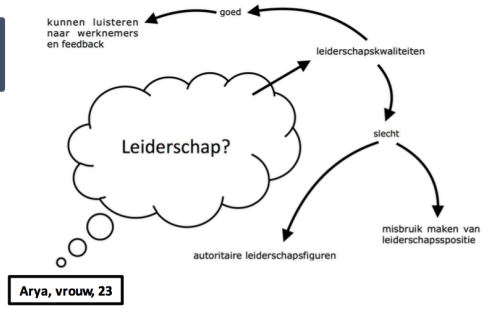
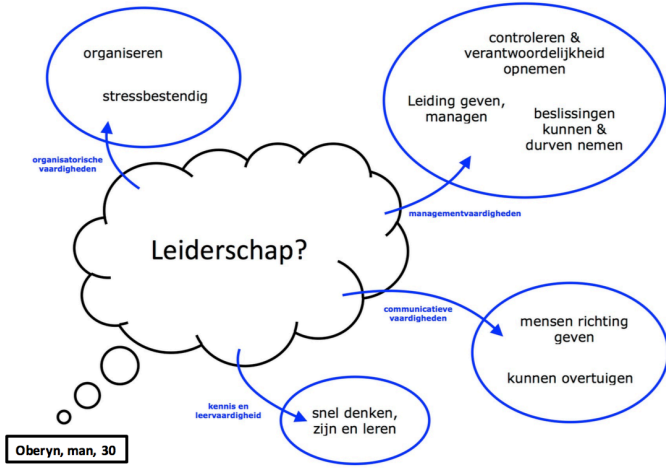
Addendum 1: resultaten projectieve technieken (mindmap/woordenspin)

De onderzoeker stelde tijdens elk interview drie keer een mindmap/woordenspin op samen met de respondent. De eerste woordenspin betrof het beschrijven van gevoelens en ervaringen omtrent het begrip **leiderschap**, alsook de omschrijving van typische leidersfiguren. De tweede woordenspin focust op het benoemen en omschrijven van **verschillende soorten leiders en leiderschapstijlen**. De derde mindmap bevat tenslotte de eerste reacties en opinies omtrent het begrip **digitaal leiderschap**.

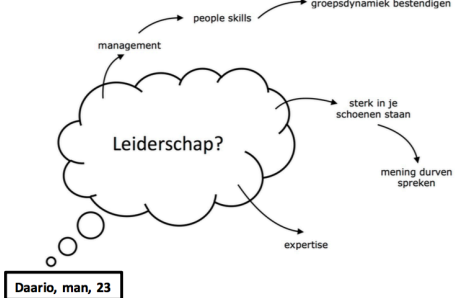
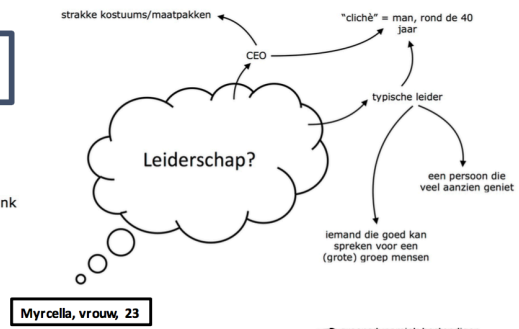
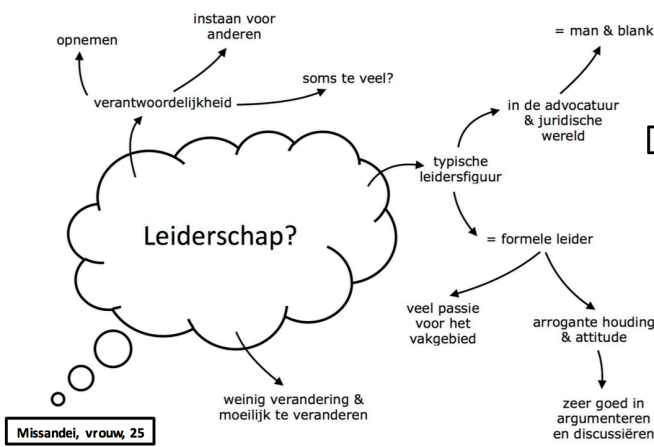


Ter bescherming van de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de voornaam en achternaam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

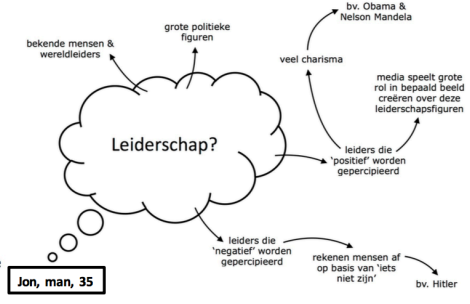
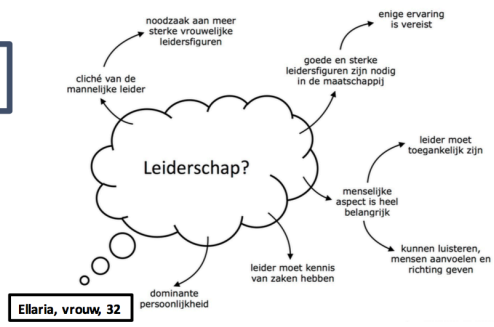
MINDMAP / WOORDENSPIN



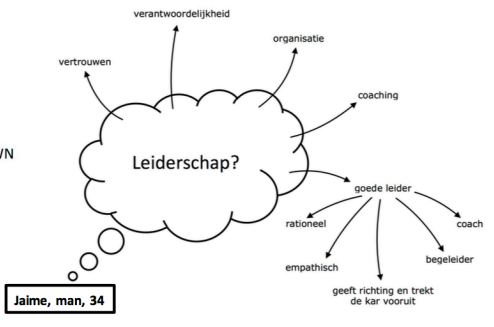
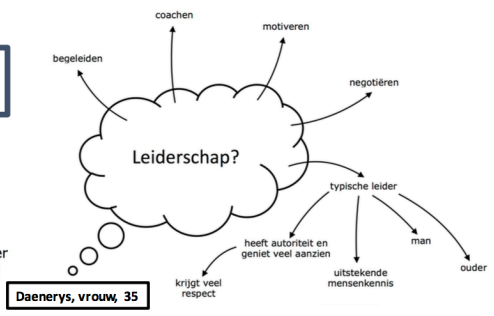
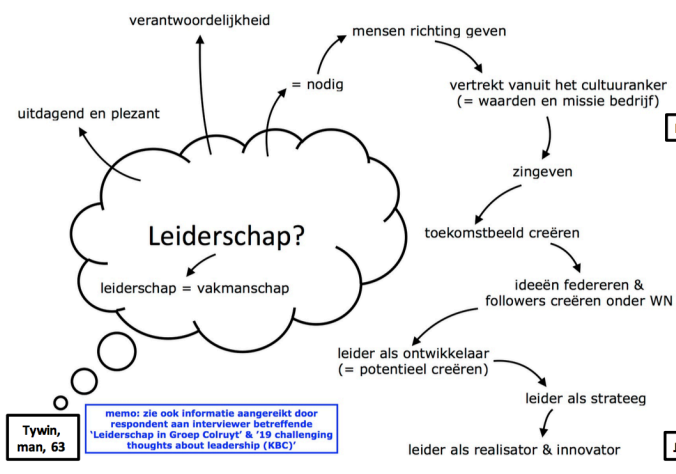
MINDMAP / WOORDENSPIN



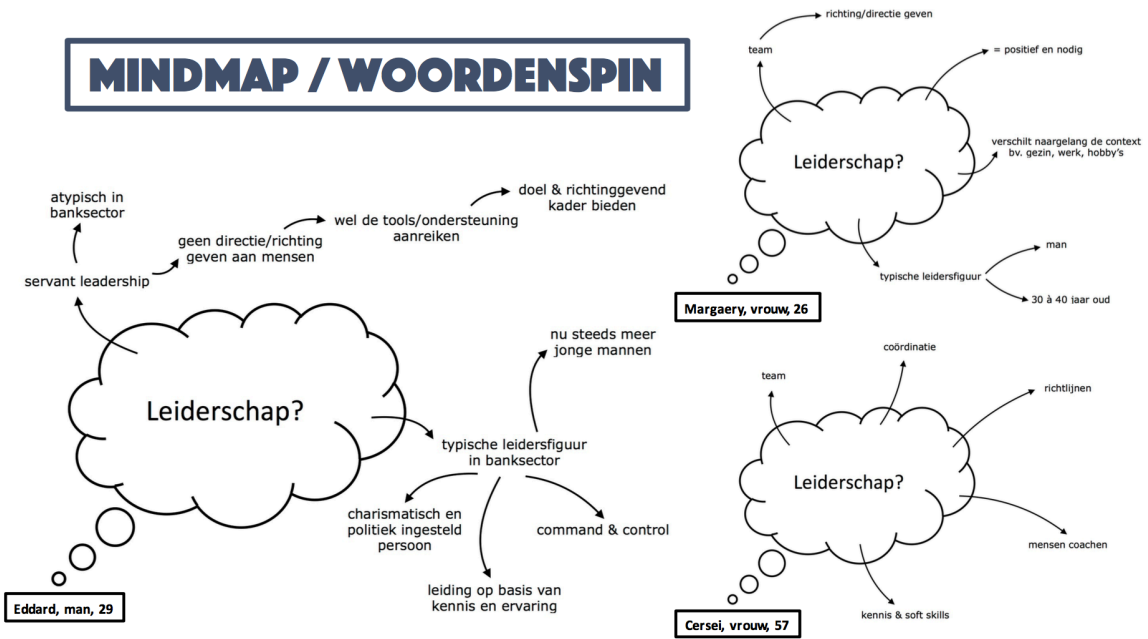
MINDMAP / WOORDENSPIN



MINDMAP / WOORDENSPIN



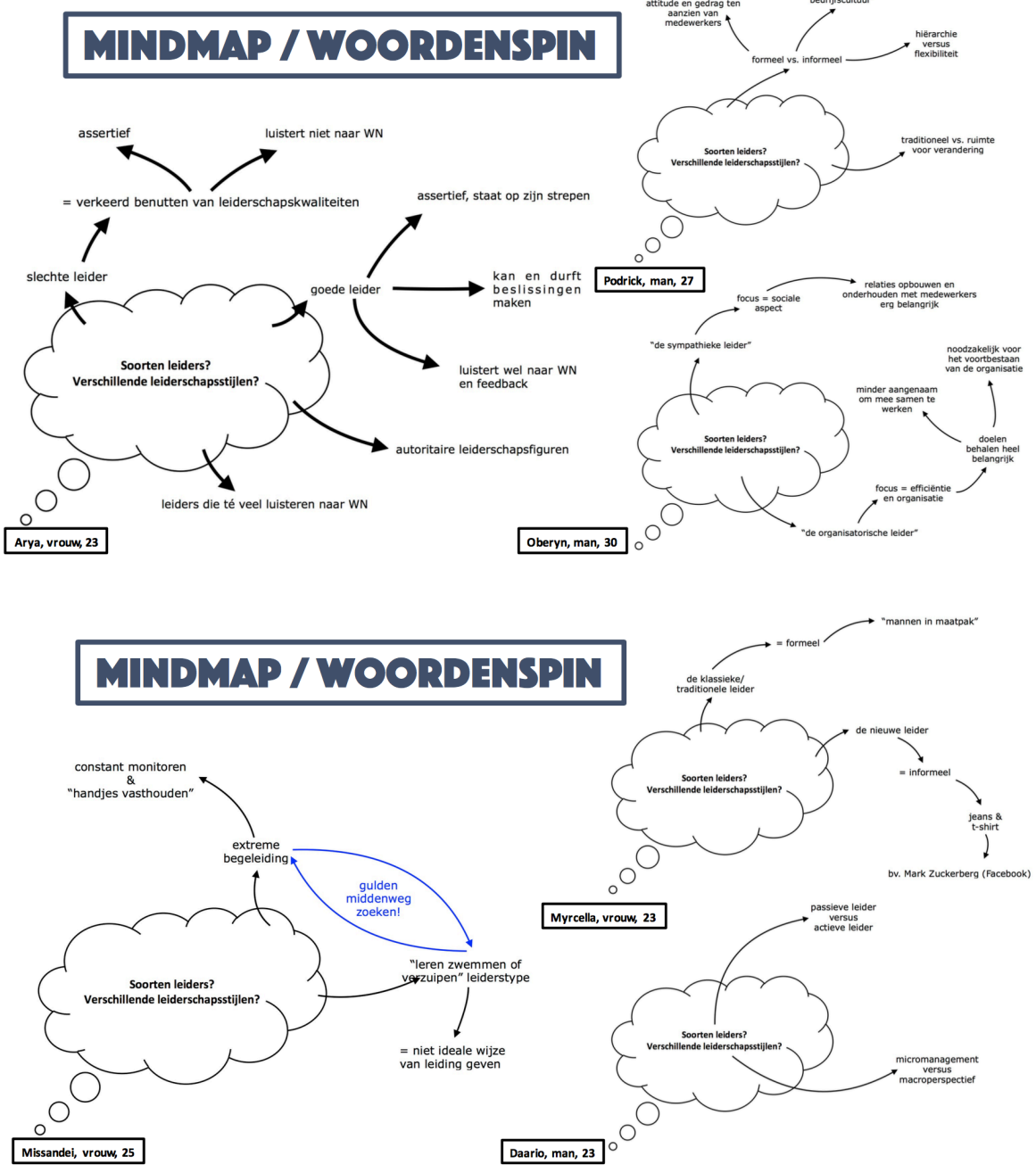
MINDMAP / WOORDENSPIN



SOORTEN LEIDERS & VERSCHILLENDE LEIDERSCHAPSTIJLEN?

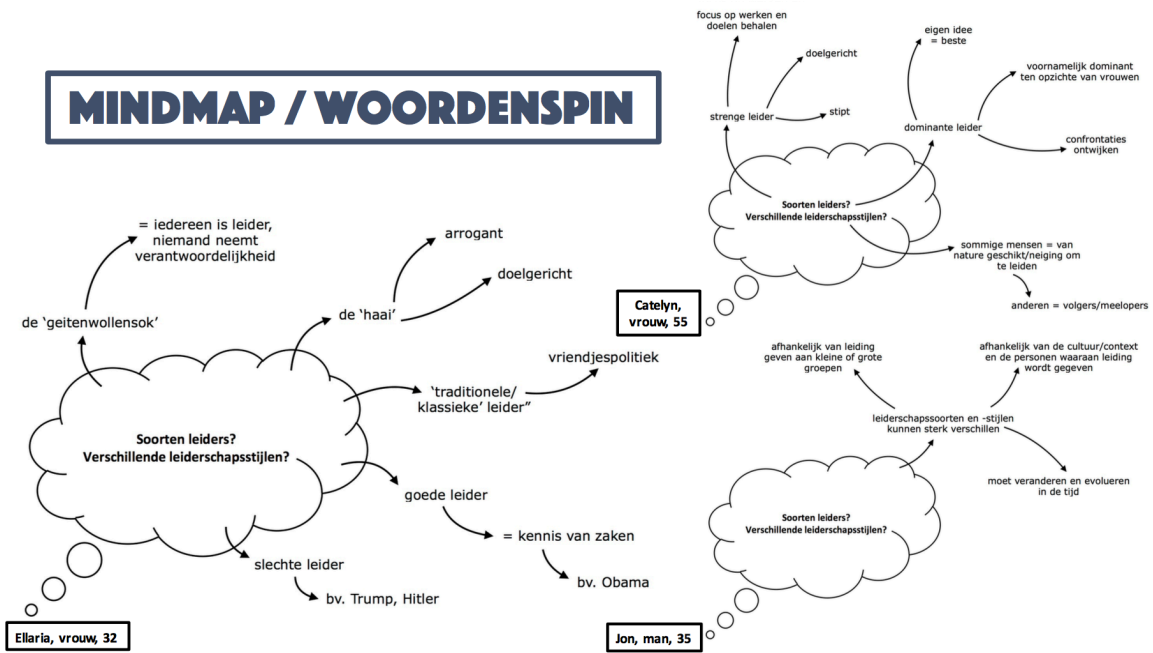


Ter bescherming van de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de voornaam en achternaam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

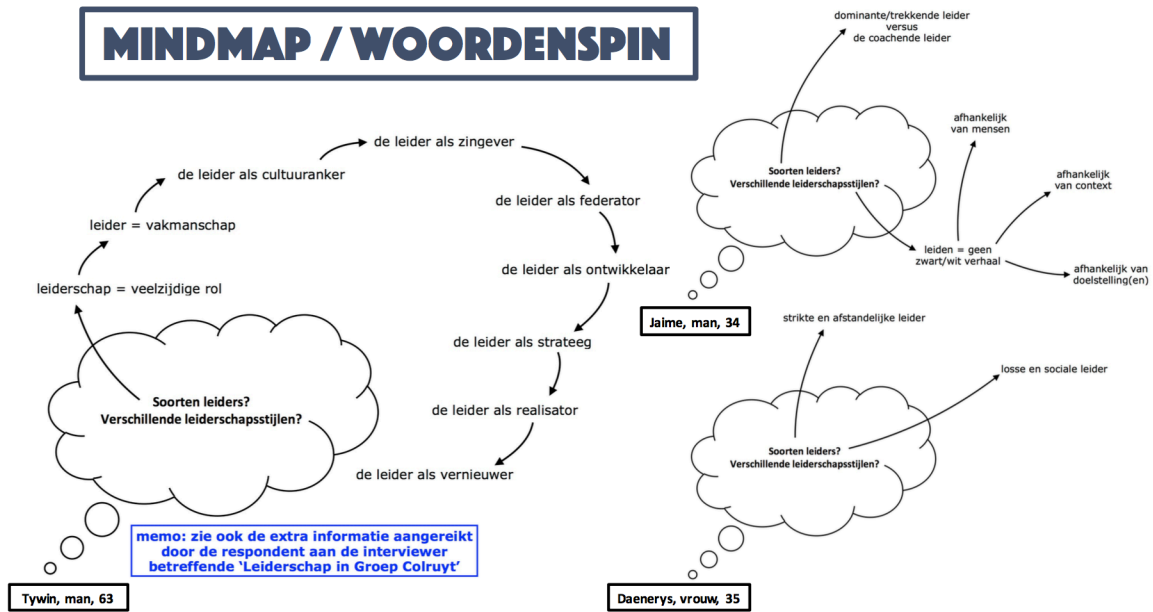


Ter bescherming van de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de voornaam en achternaam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

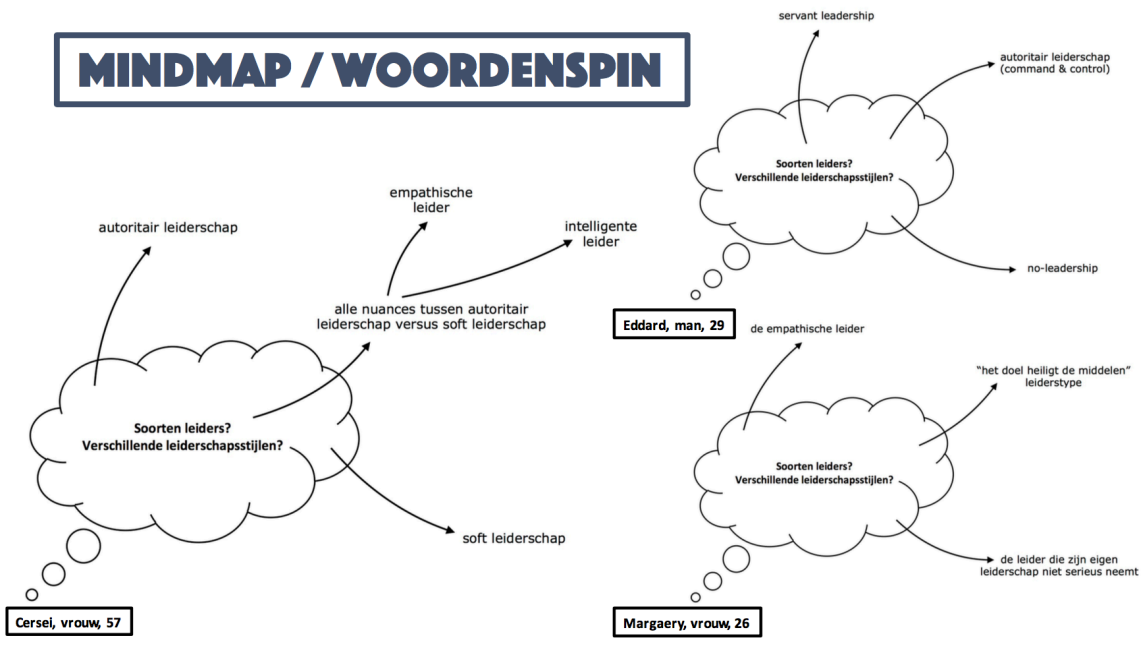
MINDMAP / WOORDENSPIN



MINDMAP / WOORDENSPIN



Ter bescherming van de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de voornaam en achternaam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

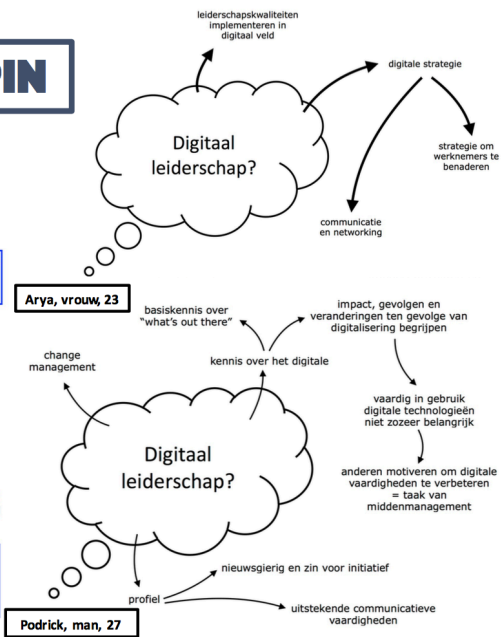
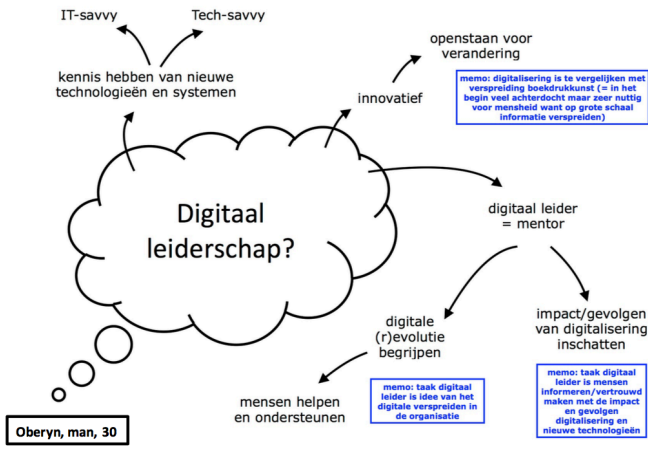


DIGITAAL LEIDERSCHAP?

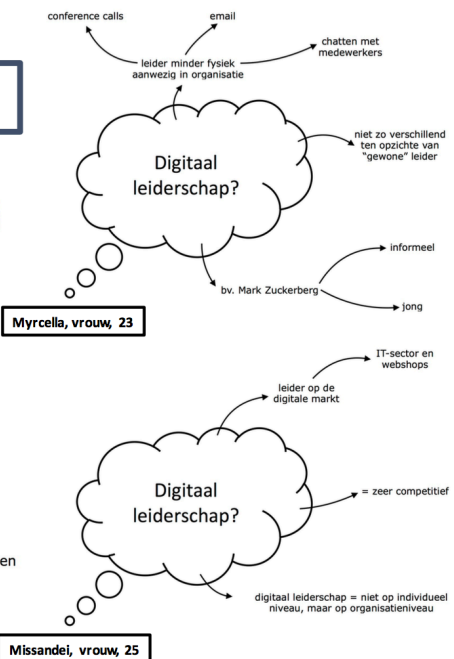
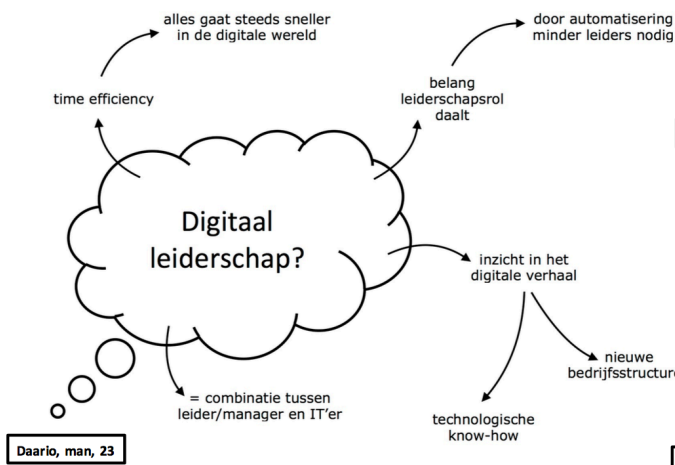


Ter bescherming van de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de voornaam en achternaam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

MINDMAP / WOORDENSPIN

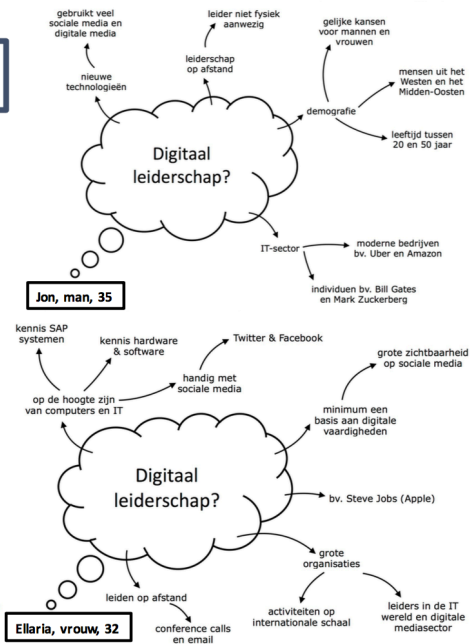


MINDMAP / WOORDENSPIN

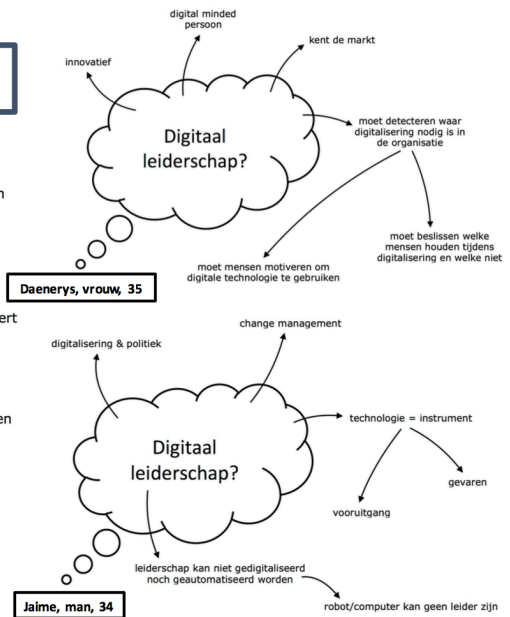
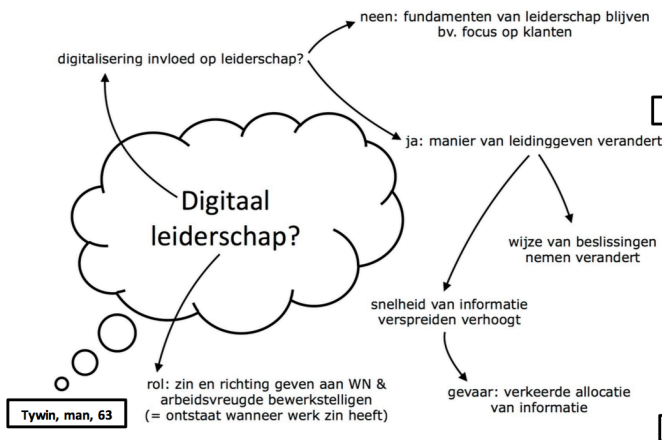


Ter bescherming van de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de voornaam en achternaam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

MINDMAP / WOORDENSPIN

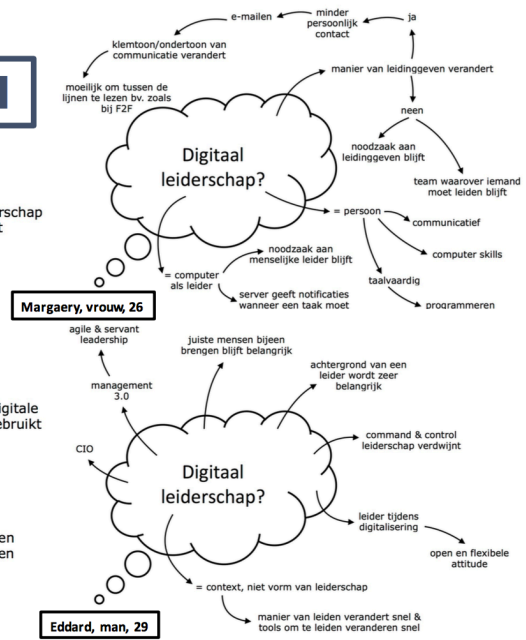
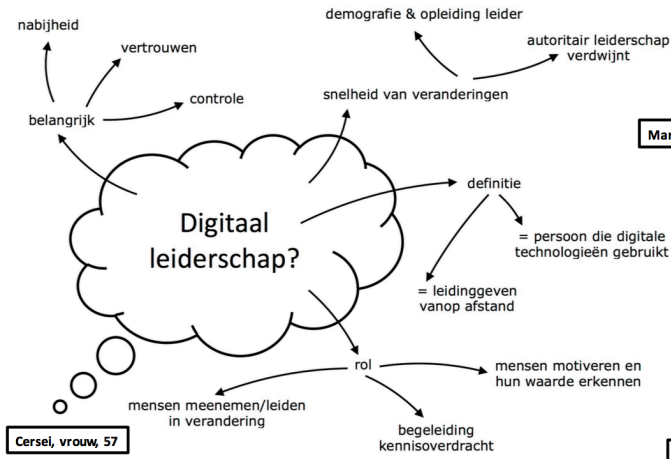


MINDMAP / WOORDENSPIN



Ter bescherming van de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de voornaam en achternaam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

MINDMAP / WOORDENSPIN



Ter bescherming van de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de voornaam en achternaam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Addendum 2: Persona en profiel van een digitaal leider

Dit addendum betreft achtereenvolgens: de kwalitatieve vragenlijst 'digitaal leider gezocht', de fiches van het profiel van een digitaal leider en de tabellen met antwoorden van de respondenten op de vragenlijst.

Vragenlijst digitaal leider gezocht

Aan het einde van elk interview gaf de onderzoeker een enveloppe aan de respondenten met daarin een **kwalitatieve vragenlijst** omtrent het **profiel van een digitaal leider**. Op de voorkant van de enveloppe stond geschreven: "**Digitaal leider gezocht!**", op de achterzijde stonden de contactgegevens van de onderzoeker. De respondenten konden deze vragenlijst meteen na het interview samen met de onderzoeker in te vullen maar mochten dit evengoed zelfstandig thuis doen.

Om de respondenten te motiveren deze vragenlijst in te vullen werd de vergelijking gemaakt met het televisieprogramma 'De Mol'. Dit was op het moment van de dataverzamelingsfase van het onderzoek een erg populair en veel bekeken televisieprogramma in België. Aan het einde van elke aflevering moeten de kandidaten een vragenlijst invullen om 'de mol' – in dit onderzoek dus 'de digitaal leider' – te ontmaskeren. Het bleek een effectieve motivatietechniek om het invullen van de vragenlijst te vergelijken met deelname aan een spel. De respondenten bleken na een moment van inspanning (elk interview duurde ca. 60 minuten) alsnog gemotiveerd om een extra bijdrage te leveren aan het onderzoek. Daarenboven leek deze methode de interesse in de resultaten van het onderzoek te verhogen. Alle vijftien respondenten hebben de vragenlijst ingevuld.

De vragenlijst 'Digitaal leiderschap' gezocht is terug te vinden op de volgende drie bladzijden.



Pleinlaan 2, 1050 Brussel, België
 ☎ 02/629.20.10
 ✉ info@vub.ac.be

Beste respondent,

Nogmaals hartelijk bedankt voor jouw deelname aan het onderzoek. Tijdens het interview hebben we reeds even gesproken over digitaal leiderschap. Ik zou je nu willen vragen om onderstaande vragenlijst in te vullen, dit duurt ongeveer 15 minuten. Het is de bedoeling dat je de vragen zo oprecht en waarheidsgetrouw mogelijk invult. Jouw antwoorden zullen mij immers helpen bij mijn zoektocht naar het profiel van een digitaal leider!

Wanneer je de vragenlijst hebt ingevuld, gelieve deze zo snel mogelijk door te mailen naar: natasja.van.buggenhout@vub.be

Met vriendelijke groeten,
 Natasja Van Buggenhout.



GEZOCHT: DIGITAAL LEIDER

Welk geslacht heeft een digitaal leider?

- Man, omdat: ...
- Vrouw, omdat: ...
- Niet van toepassing, zowel mannen als vrouwen kunnen digitaal leider zijn

Welke leeftijd heeft een digitaal leider?

- Leeftijd tussen [] en [] jaar
- Niet van toepassing, een digitaal leider kan elke leeftijd hebben

Waar woont een digitaal leider?

- Stad, omdat: ...
- Dorp, omdat: ...
- Platteland, omdat: ...
- Niet van toepassing, de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn

Wat is de gezinssituatie van een digitaal leider?

- Alleenstaand met kinderen
- Alleenstaand zonder kinderen
- Gehuwd of samenwonend met kinderen
- Gehuwd of samenwonend zonder kinderen
- Inwonend bij familie of vrienden
- Andere (vul in): ...
- Verklaar je antwoord: ...

Met welk(e) woord(en) kan je het karakter van een digitaal leider omschrijven:

Welke waarden en normen zijn belangrijk voor een digitaal leider:

Welke levensdoelstellingen heeft een digitaal leider:

Welke hobby's en interesses heeft een digitaal leider:

Vul aan:

Een digitaal leider is **goed** in ...
Een digitaal leider is **minder goed** in ...

Een digitaal leider weet **veel** over ...
Een digitaal leider weet **niet zo veel** over ...

Welke opleiding(en) heeft een digitaal leider:

Welke professionele ervaring heeft een digitaal leider:

In welke bedrijfssector(en) werkt een digitaal leider:

In welk(e) type(s) organisatie(s) werkt een digitaal leider:

Bv. beschrijf de grootte van de organisatie (klein, middelgroot of groot) en de bedrijfsactiviteiten

Welk(e) beroep(en) of functie(s) oefent een digitaal leider uit:

Welke taken en rol heeft een digitaal leider:

Welke professionele doelstellingen stelt een digitaal leider:

Wat doet een digitaal leider om professionele doelstellingen te verwezenlijken:

Vul aan:

Een digitaal leider **geeft ondersteuning** aan:
 - welke personen: ...
 - voor welke activiteit of met welke doelstelling: ...
 - op welke wijze of met welk hulpmiddel: ...

Een digitaal leider **ontvangt ondersteuning** van:
 - welke personen: ...
 - voor welke activiteit of met welke doelstelling: ...
 - op welke wijze of met welk hulpmiddel: ...

Wat motiveert iemand om een digitaal leider te zijn/worden?

Wat zijn de grootste voordelen en opportuniteiten aan digitaal leider zijn?

Wat zijn de grootste uitdagingen of belemmeringen voor een digitaal leider?

Hoe gaat een digitaal leider om met problemen:

Een digitaal leider werkt het liefst ...

- In teamverband
- Zelfstandig
- Op kantoor
- Thuis

De houding van een digitaal leider is ...

- Formeel
 Informeel

Een digitaal leider wordt bij voorkeur aangesproken met ...

- U
 Jij

Ten opzichte van andere personen, gedraagt een digitaal leider zich ...

- Sociaal
 Asociaal

Met welke kenmerken kan de leiderschapsstijl van een digitaal leider worden omschreven?

Beschrijf kort hoe een digitaal leider over de toekomst denkt:

Fiches: persona en profiel van een digitaal leider



Op basis van de letterlijke en integrale antwoorden van respondenten op de vragenlijst 'digitaal leider gezocht' (zie infra, beschrijvende tabellen D t/m K) stelde de onderzoeker **25 fiches** op omtrent het **persona en profiel van een digitaal leider**.

DIGITAAL LEIDER



DE VOLGENDE FICHES BIEDEN INZICHT IN HET PERSONA EN PROFIEL VAN EEN DIGITAAL LEIDER

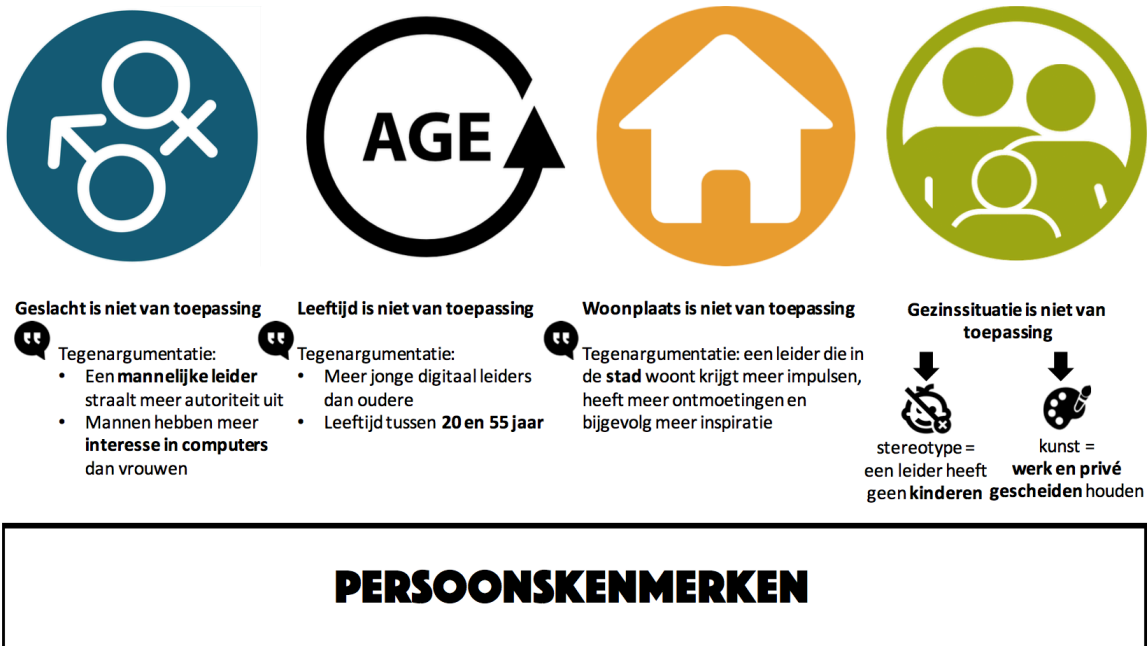
Definitie digitaal leider:

- een leidinggevend individu in **digitale context** en/of tijdens **digitale transformatie**
- iemand die leidinggeeft met behulp van **digitale technologieën**

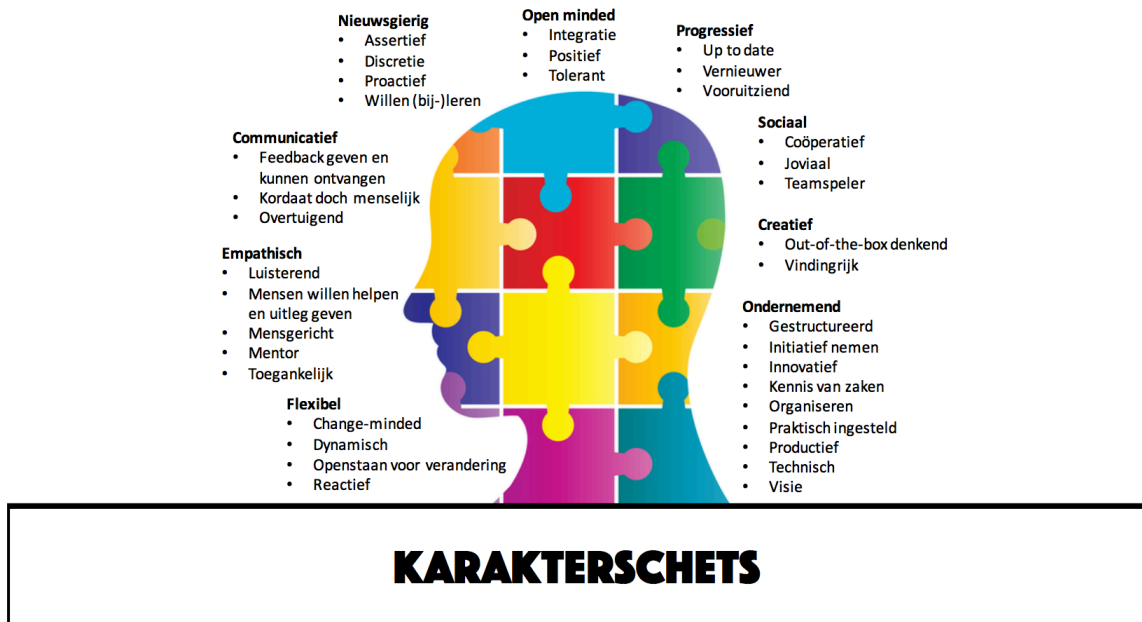


digitaal leiderschap kan ook begrepen worden als het **digitaliseren, automatiseren of robotiseren van leiderschap** maar daar wordt in deze fiches niet verder op ingegaan

Fiche 1: Definitie van een digitaal leider



Fiche 2: Demografische kenmerken van een digitaal leider



Fiche 3: Karakterschets en persoonlijkheidskenmerken van een digitaal leider



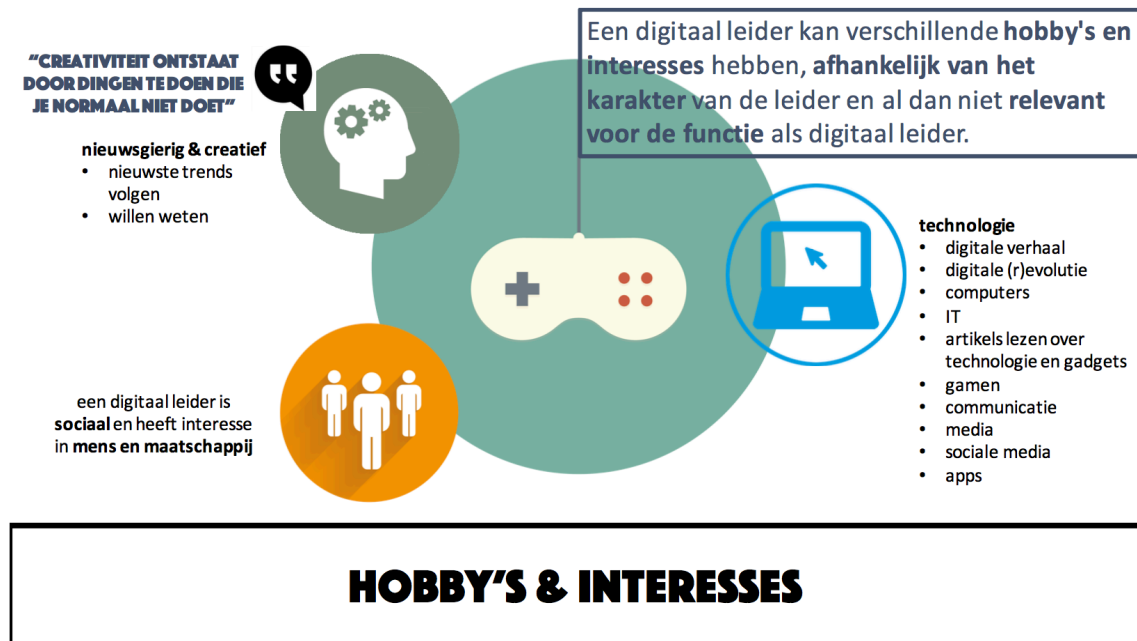
Fiche 4: Waarden en normen van een digitaal leider



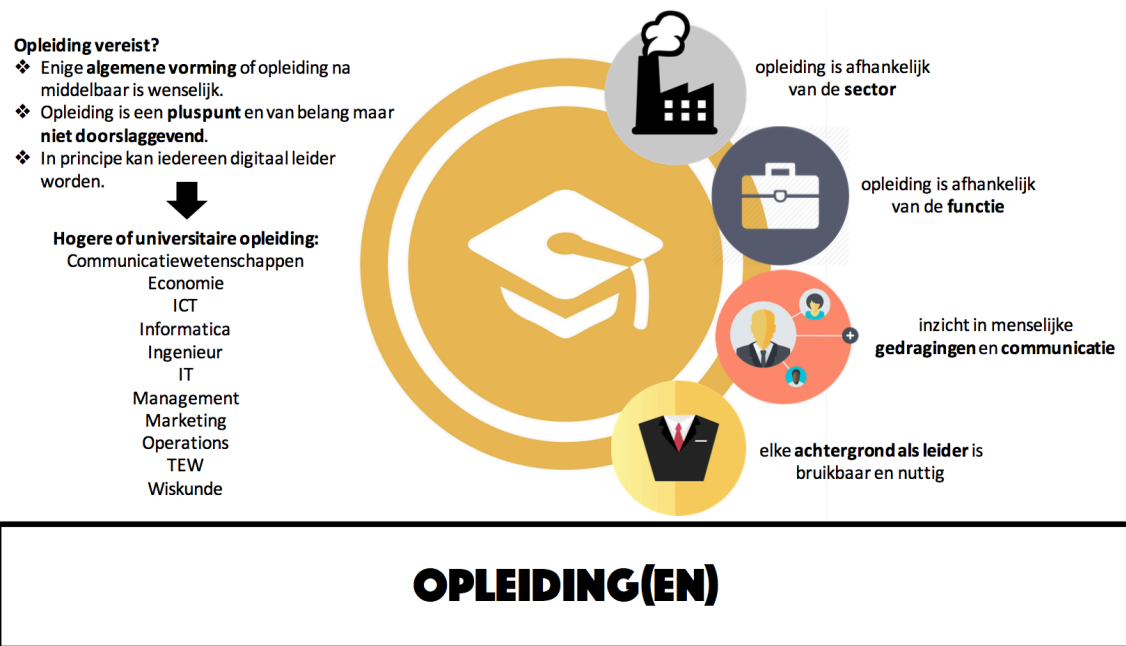
Fiche 5: Levensdoelstellingen van een digitaal leider



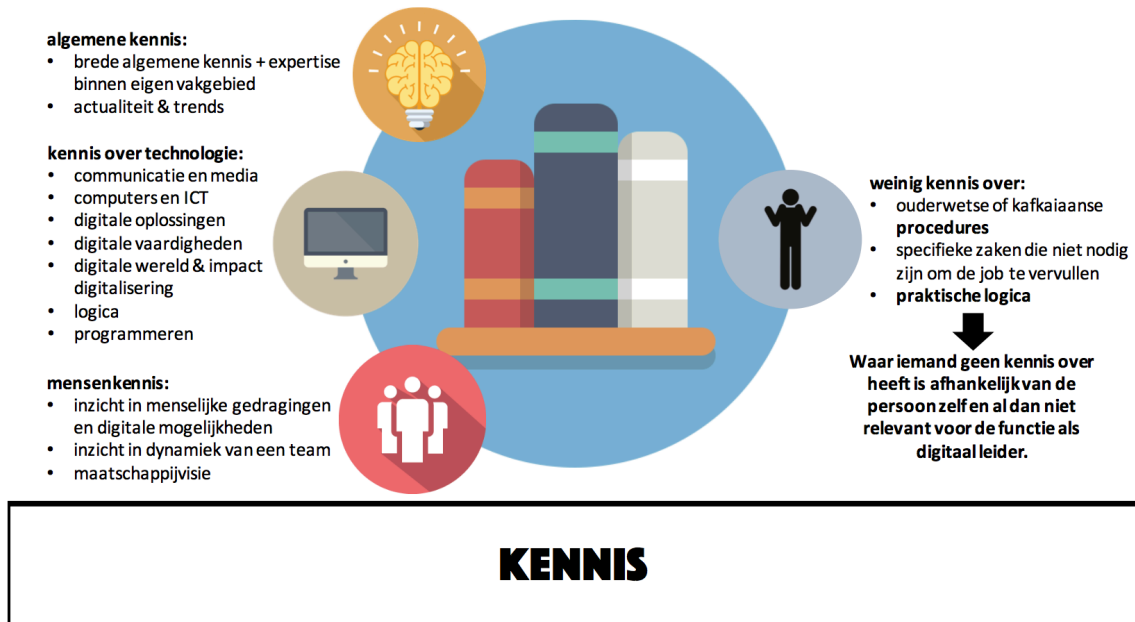
Fiche 6: Toekomstvisie van een digitaal leider



Fiche 7: Hobby's en interesses van een digitaal leider



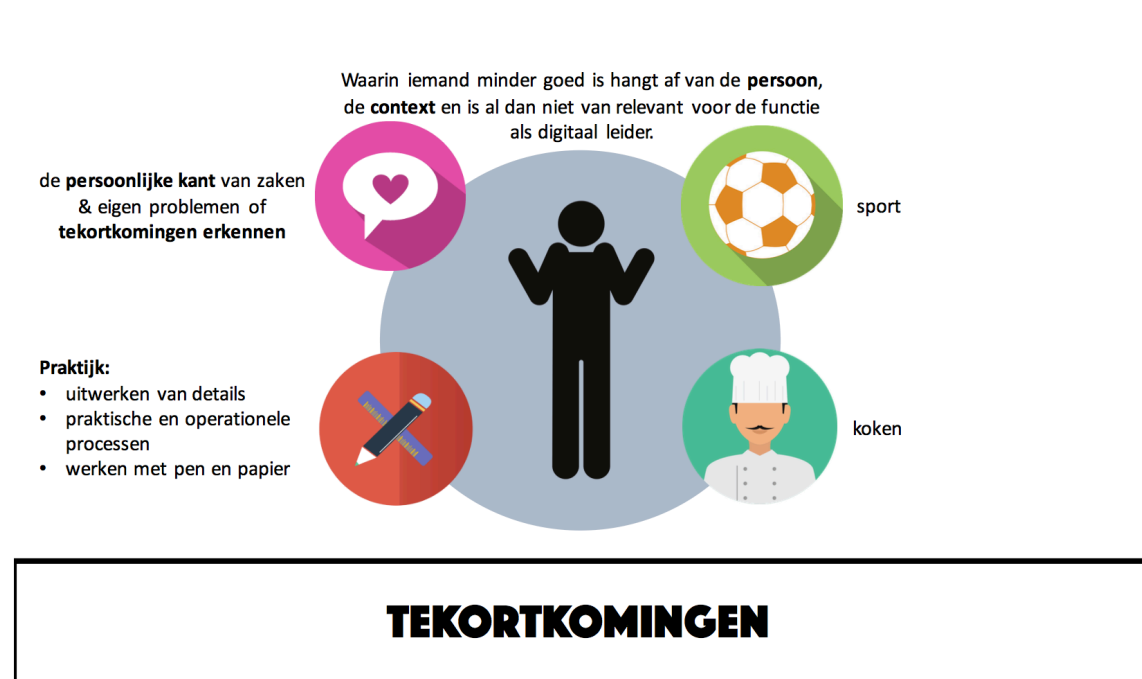
Fiche 8: Opleiding(en) van een digitaal leider



Fiche 9: Kennis van een digitaal leider



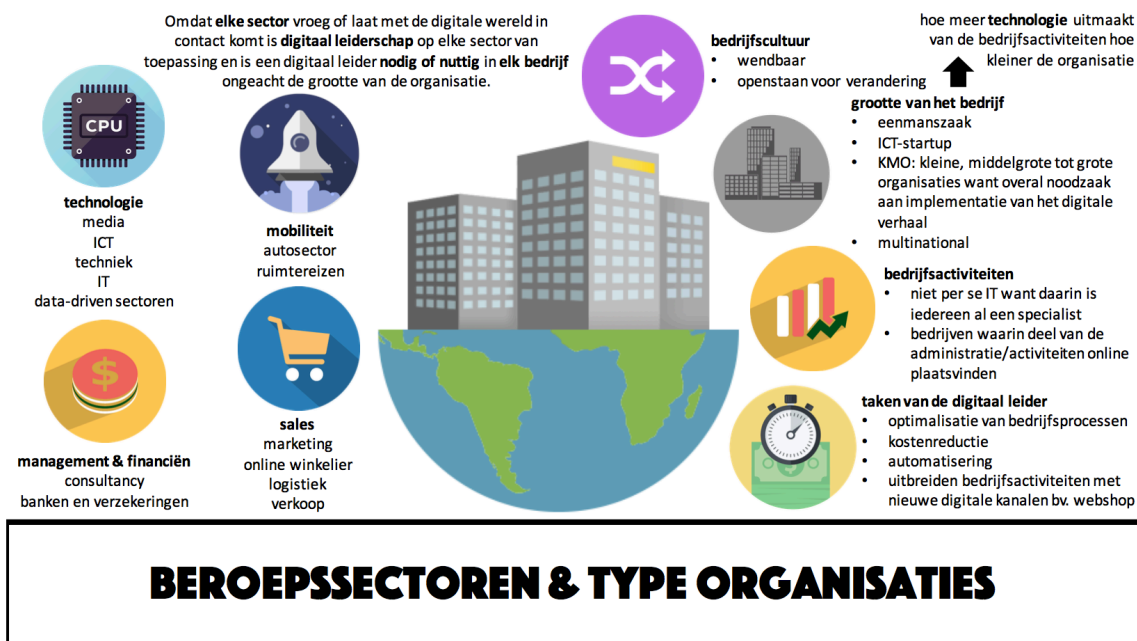
Fiche 10: Competenties van een digitaal leider



Fiche 11: Tekortkomingen en zwaktes van een digitaal leider



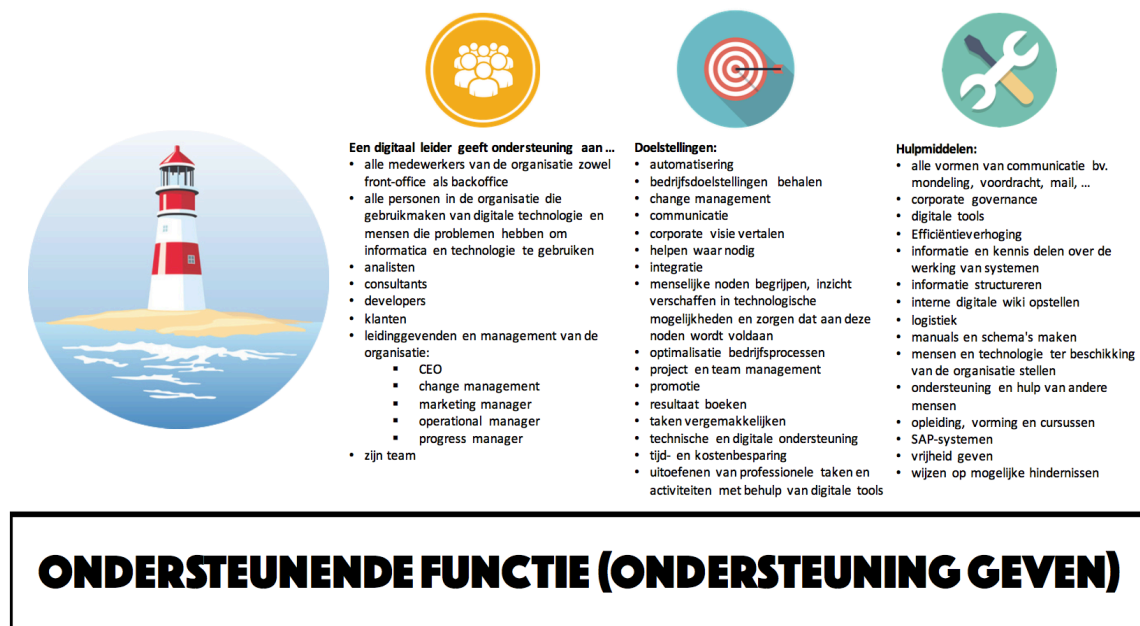
Fiche 12: Professionele ervaring van een digitaal leider



Fiche 13: Beroepssectoren en organisatietypes waarin digitaal leiders werken



Fiche 14: Beroep, functie, taken en rol van een digitaal leider



Fiche 15: Ondersteunende functie van een digitaal leider (ondersteuning geven)



ONDERSTEUNENDE FUNCTIE (ONDERSTEUNING KRIJGEN)

Fiche 16: Ondersteunende functie van een digitaal leider (ondersteuning krijgen)



PROFESSIONELE DOELSTELLINGEN

Fiche 17: Professionele doelstellingen van een digitaal leider



STRATEGIE & AANPAK

Fiche 18: Strategie en aanpak van een digitaal leider om professionele doelstellingen te verwezenlijken



MOTIVATIES & DRIJFREDENEN

Fiche 19: Motivaties en drijfveren om een digitaal leider te worden



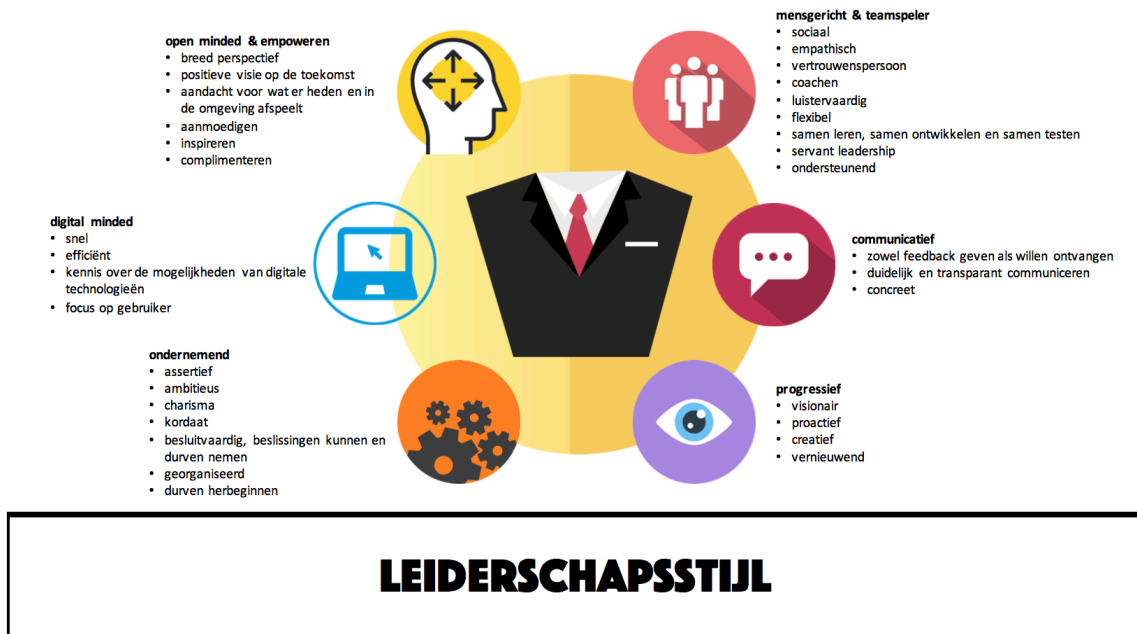
VOORDELEN & OPPORTUNITEITEN

Fiche 20: Voordelen en opportuniteiten voor een digitaal leider

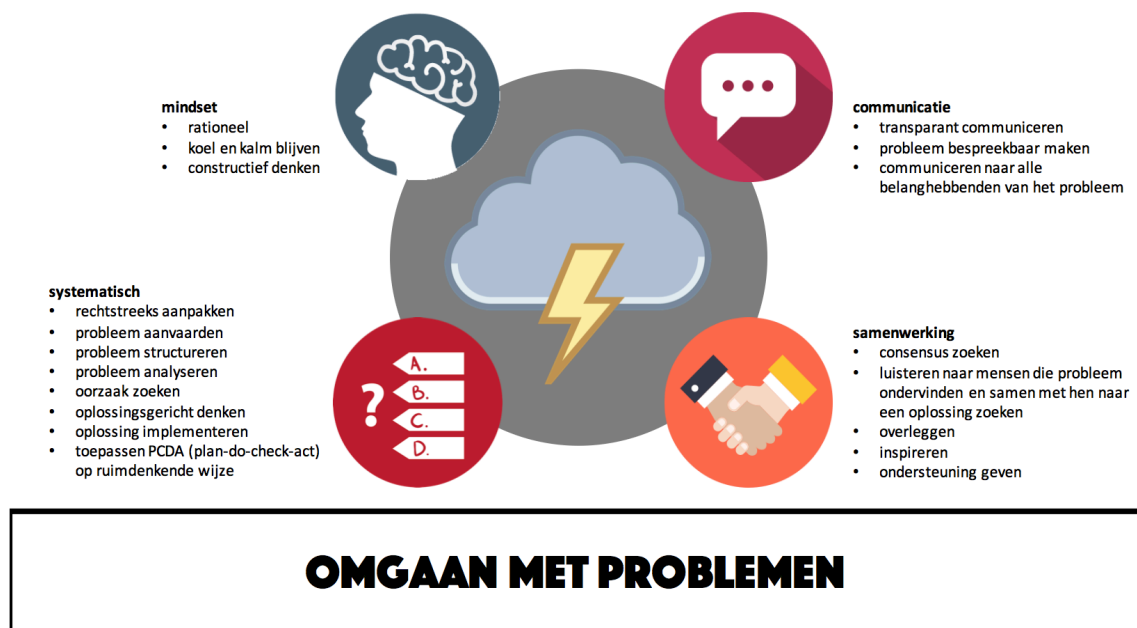


UITDAGINGEN & BELEMMERINGEN

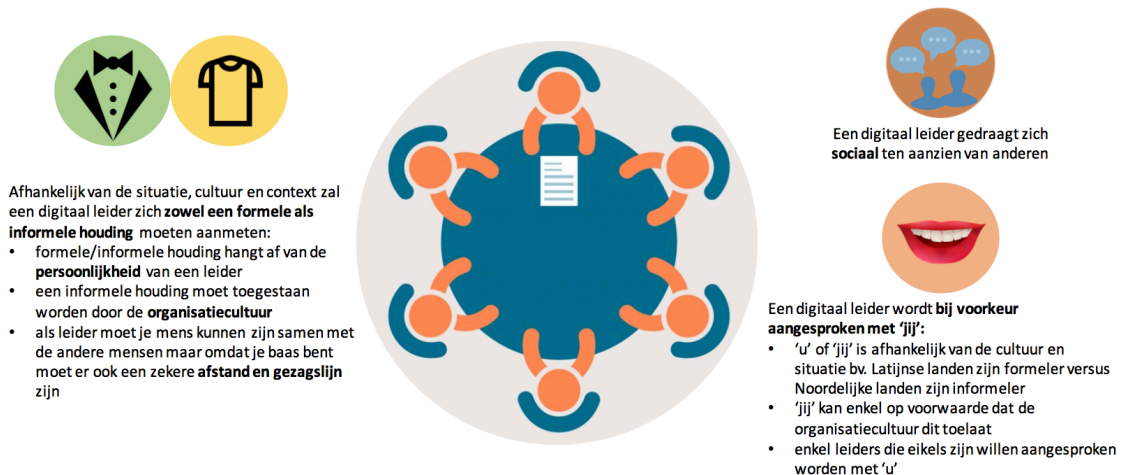
Fiche 21: Uitdagingen en belemmeringen voor een digitaal leider



Fiche 22: Leiderschapsstijl van een digitaal leider



Fiche 23: De wijze waarop een digitaal leider omgaat met problemen



PROFESSIONELE HOUDING & GEDRAG TEN AANZIEN VAN ANDEREN

Fiche 24: Professionele houding en gedrag van een digitaal leider ten aanzien van anderen



WERKATTITUDE

Fiche 25: Werkattitude van een digitaal leider

Tabellen: Antwoorden respondenten op vragenlijst 'Digitaal leider gezocht'

De onderstaande tabellen betreffen de letterlijke en integrale **antwoorden** van alle respondenten in het onderzoek op de **vragenlijst 'digitaal leider gezocht'**.

Beschrijvende tabel D: antwoorden respondenten betreffende demografische kenmerken van een digitaal leider

Respondent	Demografische kenmerken digitaal leider			
	Geslacht	Leeftijd	Woonplaats	Gezinsituatie
Oberyn, man, 30	Niet van toepassing Verklaring: zowel mannen als vrouwen kunnen digitaal leider zijn	Niet van toepassing Verklaring: een digitaal leider kan elke leeftijd hebben	Niet van toepassing Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Niet van toepassing Verklaring: de gezinsituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn
Arya, vrouw, 23	Niet van toepassing. Verklaring: zowel mannen als vrouwen kunnen digitaal leider zijn	Vanaf 25 jaar	Niet van toepassing Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Niet van toepassing. Als leider is het eerder belangrijk/een kunst om werk en privé gescheiden te houden ongeacht je woonsituatie
Podrick, man, 27	Niet van toepassing Verklaring: zowel mannen als vrouwen kunnen digitaal leider zijn	Tussen 25 en 55 jaar	Niet van toepassing Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Niet van toepassing Verklaring: de gezinsituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn
Daario, man, 23	Niet van toepassing Verklaring: zowel mannen als vrouwen kunnen digitaal leider zijn	Niet van toepassing Verklaring: een digitaal leider kan elke leeftijd hebben	Niet van toepassing Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Niet van toepassing Verklaring: de gezinsituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Myrcella, vrouw, 23	Man	Tussen 35 en 45 jaar	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
	Verklaring: een mannelijke leider straalt meer autoriteit uit		Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	
Missandei, vrouw, 25	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
	Verklaring: zowel mannen als vrouwen kunnen digitaal leider zijn	Verklaring: een digitaal leider kan elke leeftijd hebben	Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: stereotiep gezien eerder geen kinderen	
Jon, man, 35	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Stad	Niet van toepassing	Niet van toepassing
	Verklaring: zowel mannen als vrouwen kunnen digitaal leider zijn	Verklaring: een digitaal leider kan elke leeftijd hebben	Verklaring: meer impulsen + meer ontmoetingen = meer inspiratie	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	
Ellaria, vrouw, 32	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
	Verklaring: zowel mannen als vrouwen kunnen digitaal leider zijn	Verklaring: een digitaal leider kan elke leeftijd hebben	Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	
Catelyn, vrouw, 55	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
	Verklaring: zowel mannen als vrouwen kunnen digitaal leider zijn	Verklaring: een digitaal leider kan elke leeftijd hebben	Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	
Daenerys, vrouw, 35	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
	Verklaring: zowel mannen als vrouwen kunnen digitaal leider zijn	Verklaring: een digitaal leider kan elke leeftijd hebben	Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Jaime, man, 34	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Opmerking: digitaal leider' is semantisch gezien een foute uitdrukking want dit impliceert dat de 'leider' zelf digitaal is, wat mij betreft wordt hier 'leider in digitalisering' bedoeld	Verklaring: zowel mannen als vrouwen kunnen digitaal leider zijn	Verklaring: een digitaal leider kan elke leeftijd hebben, behoudens voor zeer jonge leeftijden maar a priori kan een digitaal leider elke leeftijd hebben tussen 6 en 122 jaar	Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn
Tywin, man, 63	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
	Verklaring: zowel mannen als vrouwen kunnen digitaal leider zijn	Verklaring: een digitaal leider kan elke leeftijd hebben maar er zullen er meer zijn bij de jongeren	Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn
Margaery, vrouw, 26	Man	Tussen 20 en 30 jaar	Niet van toepassing	Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Niet van toepassing	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn
	Verklaring: mannen hebben meer interesse in en zijn meer bezig met pc's etc.		Niet van toepassing	Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Niet van toepassing	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn
Eddard, man, 29	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
	Verklaring: zowel mannen als vrouwen kunnen digitaal leider zijn	Verklaring: een digitaal leider kan elke leeftijd hebben	Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn
Cersej, vrouw, 57	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
	Verklaring: zowel mannen als vrouwen kunnen digitaal leider zijn	Verklaring: een digitaal leider kan elke leeftijd hebben	Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de woonplaats van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn	Verklaring: de gezinssituatie van een individu is niet relevant om digitaal leider te zijn

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Beschrijvende tabel E: antwoorden respondenten betreffende persoonlijkheidskenmerken van een digitaal leider

Persoonlijkheidskenmerken digitaal leider				
Respondent	Karakter	Waarden & normen	Levensdoelstellingen	Toekomstvisie
Obery'n, man, 30	Openstaan voor verandering Flexibel Bereid om bij te leren Bereid om mensen uitleg te geven en mensen te helpen Mentor Toegankelijk	Openstaan voor alles en iedereen Niet bevooroordeeld zijn	To make the world a better place	in het algemeen, een steeds sneller digitaliserende wereld waarin iedereen een plaats kan en moet hebben, een optimistische toekomstvisie, optimisme bij iedereen opwekken en dit kan een uitdaging zijn maar een digitaal leider moet dit wel zo benaderen want als een digitaal leider negatief is over de toekomst zal de negatieve attitude van anderen tegenover de digitalisering zeker moeilijk te overkomen zijn, je kan dus zelfs spreken van een "overdreven optimisme" bijvoorbeeld om een 60-plusser die niet met computers overweg wil of kan te overtuigen en te motiveren toch nieuwe technologieën te leren gebruiken omdat dit niet alleen in professionele context goed is maar ook een voordeel is op persoonlijk vlak en eigenlijk in alle aspecten van het leven noodzakelijk wordt in de toekomst
Arya, vrouw, 23	Assertief Teamspeler Zowel feedback kunnen geven als ontvangen	Eerlijkheid Oprechtheid Striktheid Ambitieus	Zijn afhankelijk van de ambities van elke leider	is ambitieus, wil het bedrijf de beste vorm maken die het kan zijn en een goed team van werknemers hebben
Podrick, man, 27	Ondernemend Nieuwsgierig Creatief Overtuigend	Openheid Samenwerking Respect	open & positieve kijk, wil iets realiseren en eigen stempel drukken	positief & optimistisch
Daario, man, 23	Technisch Organiseren Communicatie Integratie Automatisering	Vrijheid rechtvaardigheid en vrede (EU-normen)	een zo goed mogelijke integratie van de digitale wereld met de echte wereld	positief, technologie heeft meeste zaken geautomatiseerd/gedigitaliseerd

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Myrcella, vrouw, 23	Joviaal Sociaal Flexibeler dan een "gewone" leider	Respect	/	een digitaal leider is up to date, gebruikt steeds de nieuwste technieken en communicatievormen, kijkt positief naar de toekomst om alsmaar meer te kunnen digitaliseren en te kunnen blijven vooruitgaan met het bedrijf
Missandei, vrouw, 25	Ondernemend Progressief Dynamisch Flexibel	Gemeenschapsgevoel Eerlijkheid Redelijkheid	Ambitie de beste zijn Meerwaarde bieden aan de maatschappij	the sky is the limit
Jon, man, 35	Open minded Creatief Vindingrijk Kunnen luisteren Communicatievaardig	Hangt af van wie/welke personen deze leider moet leiden	Efficiëntie verhogen Faciliteren Problemen oplossen	Als een opportuniteit: wat kan gerealiseerd worden dat vandaag nog niet bestaat? Opmerking: dit moet wel een meerwaarde kunnen betekenen!
Ellaria, vrouw, 32	Up to date Kennis van zaken Kordaat doch menselijk	Dezelfde als voor elk ander type leider + Specifieke kennis van de digitale wereld	levensdoelstellingen niet of weinig relevant voor functie	positief, flexibel en allesomvattend
Catelyn, vrouw, 55	Discrete	Discrete Eerlijkheid	Toekomst	steeds positief
Daenerys, vrouw, 35	Sociaal Productief Proactief Reactief Nieuwsgierig	Vertrouwen Open Daadkracht Respect	gelukkig zijn	een doel goed voor ogen hebben en er positief achter staan
Jaime, man, 34	Empathisch Vooruitziend Out-of-the-box denkend Change-minded	Respect voor elk individu op zich, en voor de sterktes en tekortkomingen van dit individu	Gelukkig zijn. De meest fundamentele levensdoelstelling van ons allen, en dus ook van een digitaal leider.	Optimistisch, met een positivistische visie op vooruitgang, maar zich tegelijkertijd ook bewust zijnde van de risico's en gevaren die digitale oplossingen en mogelijkheden met zich (kunnen) meedragen.

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Tywin, man, 63	Vernieuwer Ondernemer Praktisch ingesteld Mensgericht Technisch gericht	Dienstbaarheid Respect Geloof in vooruitgang	menselijke en digitale factor op elkaar afstemmen ten behoeve van een betere wereld voor mens en natuur	de toekomst geeft mogelijkheden, positief over de toekomst denken is dus de boodschap, daarnaast ook steeds de ethische kant hiervan evalueren want alles wat gemaakt wordt kan gebruikt maar ook misbruikt worden
Margaery, vrouw, 26	Progressief Open Tolerant Empathisch	streven naar vernieuwing maar tegelijkertijd het verleden "meenemen"	privé en professioneel is dit anders, professionele doelstelling = het bedrijf door de digitalisering leiden	kijkt uit naar de toekomst omdat er veel positieve veranderingen gaan gebeuren, de digitalisering brengt vooruitgang
Eddard, man, 29	Open Luisterend Communicatief Initiatief Coöperatief Innovatief Gestructureerd Nieuwsgierig	Openheid Ondernemerschap Ruimdenkendheid Snelheid	De opportuniteiten van technologieën tot zijn maximum gebruiken ten einde een competitief voordeel te verkrijgen.	Opportuniteit
Cerseil, vrouw, 57	Bereidheid tot veranderen Positief Visie	Respect Positive thinking Aandacht voor individu en groep Data protection	Toekomstgericht & life work balance	Er is een interessante en positieve toekomst.

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Beschrijvende tabel F: antwoorden respondenten betreffende kennis & competenties van een digitaal leider

Respondent	Interesses & hobby's	Kennis				Competenties		Opleiding(en)
		Weet veel over	Weet weinig over	Kan goed	Kan minder goed			
		de digitale wereld en de impact/gevolgen daarvan	alle specifieke zaken die hij/zij niet nodig heeft om zijn job te vervullen	computers, IT en het begrijpen van de digitale wereld	dit hangt af van persoon tot persoon en is afhankelijk van de context			
Oberyn, man, 30	interesse in het digitale verhaal, computers, digitale evolutie en revolutie, maar daarnaast kan een digitaal leider verschillende interesses en hobby's hebben	de digitale wereld en de impact/gevolgen daarvan	alle specifieke zaken die hij/zij niet nodig heeft om zijn job te vervullen	computers, IT en het begrijpen van de digitale wereld	dit hangt af van persoon tot persoon en is afhankelijk van de context	Informatica of communicatiewetenschappen		
Arya, vrouw, 23	afhankelijk van het karakter van elke leider	zijn vakgebied/sector + digitale skills nodig	niet van toepassing	zijn vakgebied/sector	niet van toepassing	hangt af van de sector		
Podrick, man, 27	technologie (artikels lezen, gadgets, gamen, ...)	technologie & trends	/	visionair denken	Tekortkomingen en problemen erkennen	hogere opleiding		
Daario, man, 23	hij speelt veel met apps	computers, mensen	/	IT, technologie	/	management en iets IT-gerelateerd		
Myrcella, vrouw, 23	IT, sociale media	digitalisering	/	informatica, coördineren, teamwork	/	ingenieur, ICT, TEW, ...		
Missandei, vrouw, 25	kan variëren, geen sluitend antwoord op	brede algemene kennis programmeren	dit is afhankelijk van persoon tot persoon	innoveren	de persoonlijke kant van zaken	enige vorm van opleiding na middelbaar		
Jon, man, 35	IT + voor de rest kan dit alles zijn, creativiteit komt door iets anders te doen dan wat je normaal gezien doet	programmeren	procedures	strategisch programmeren	uitwerken van details	IT of wiskundige		
Ellaria, vrouw, 32	uiteraard is voldoende kennis en interesse in digitale evoluties vereist	maatschappij, actualiteit, digitale wereld	/	communicatie, techniciteit, maatschappelijke visie/kennis	Sport, dans, koken, ...? (geen specifieke elementen)	afhankelijk van zijn/haar exacte functie maar een bepaald opleidingsniveau is altijd een pluspunt		
Catelyn, vrouw, 55	sociaal gericht	logica	praktische logica	theorie	praktijk	algemeen		

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Daenerys, vrouw, 35	sociale media, nieuwste trends volgen	digitale oplossingen	/	mensen motiveren	/	IT, marketing, operations, ...
Jaime, man, 34	technologie, communicatie, media	technologie en communicatie	oudervetse, katkaiaanse procedures	de omgang met allerlei types van mensen	schrijven met pen en papier	Communicatie, informatie, marketing, economie. Of iets anders. Opleiding is van belang, maar zeker niet doorslaggevend.
Tywin, man, 63	willen weten	inzicht in menselijke gedragingen en digitale mogelijkheden	niet relevant	inzicht in menselijke gedragingen en digitale mogelijkheden	niet relevant	enerzijds niet zo belangrijk omdat iedereen kan (digitaal) leider worden maar inzicht in menselijke gedragingen en communicatieaspecten is wel nodig
Margaery, vrouw, 26	computer-gericht	/	/	Pc Technische snufjes Probleemoplossend handelen	Papierwerk	ICT is nuttig, maar dit moet niet per se zo zijn
Eddard, man, 29	Niet van toepassing	Technologie, media, dynamisme van teams, ...	Niet van toepassing	het vertalen van nieuwe technologieën in nieuwe bedrijfsprocessen	operationele bedrijfsprocessen	Universtair, mogelijk ingenieur of IT gerelateerd, niet vereist
Cersei, vrouw, 57	Maakt niet uit, alles kan en heeft zijn nut.	een specifiek vakgebied of heeft een brede kennis	/	zichzelf zijn	/	Niet specifiek. Elke achtergrond is bruikbaar en nuttig.

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Beschrijvende tabel G: antwoorden respondenten betreffende professionele ervaring & activiteit van een digitaal leider

Respondent	Professionele ervaring & activiteit digitaal leider			
	Professionele ervaring	Beroeps-/bedrijfssector(en)	Type(s) organisatie(s)	Beroep(en) en/of functie(s)
Oberyn, man, 30	als je optreedt als leider, liefst enige professionele ervaring in het geven van leiding, de rest leer je later wel	alle sectoren die in contact komen met de digitale wereld, vermoedelijk komen vroeg of laat de meeste sectoren hiermee wel in contact	grote bedrijven, niet zozeer IT want daarin is iedereen al een digitale specialist, meer grote bedrijven want daarin is nog meer richting nodig voor het digitale verhaal te implementeren	zowel in loonverband als freelance, leidinggevende functie in bedrijfstakken waar digitalisering volop aan de gang is
Arya, vrouw, 23	vooral binnen de sector waarin hij werkt (niet per se ICT)	kan in eender welke sector zijn	bedrijven waar een deel van de administratie/activiteiten online plaatsvindt	een leidinggevende functie
Podrick, man, 27	meestal IT-gerelateerde ervaring (consultancy, projectmanager, ...)	data-driven sectoren (bank, logistiek, ...)	startups, KMO's en grote bedrijven	projectmanager, consultant, CIO, CEO, deel van 'digital team', ...
Daario, man, 23	IT/communicatie	eender welke sector	middelgroot - groot	management, IT implementatie, communicatie
Myrcella, vrouw, 23	ervaring met IT, ICT, computerprogramma's, ...	een digitaal leider kan in elke sector bestaan	KMO's en multinationals	CEO en hoofd van IT-afdeling
Missandei, vrouw, 25	maakt niet uit, wel een beetje werkervaring in enig veld	marketing, verkoop, IT	middelgroot/groot bv. leveren/verkoop van goederen of PR bedrijf	manager
Jon, man, 35	maakt niet uit, zolang deze maar creatieve vaardigheden vereisen	kan overal zijn, bedrijfscultuur moet wel openstaan voor verandering	hangt af van de sector: hoe meer technologie uitmaakt van de bedrijfsactiviteiten, hoe kleiner de organisatie kan zijn	white collar, strategische functie
Ellaria, vrouw, 32	werken in teamverband, werk in digitaal/technisch profiel	een digitaal leider zal in de huidige context overal nodig zijn	ook hier zal in de huidige context vanaf een bepaalde grootte een digitaal leider nodig zijn	afhankelijk van het bedrijf
Catelyn, vrouw, 55	beginnend onderaan de ladder	geen belang	heeft geen belang	van A tot Z

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Daenerys, vrouw, 35	liefst een ICT achtergrond maar dat is geen must, wel ervaring als leidinggevende	hij/zij kan overal werken en in elk bedrijf nuttig zijn	een digitaal leider kan overal werken	manager
Jaime, man, 34	ervaring als change manager en people manager	Evident zijn media, ICT en marketing. Maar digitaal leiderschap is van toepassing op alle bedrijfssectoren.	Evident zijn grote bedrijven. Maar digitaal leiderschap is van toepassing op alle bedrijven, ongeacht grootte. Vele ICT start-ups zijn ongekend innovatief en zijn toonbeelden van digitaal leiderschap.	Business development manager, process manager of marketingmanager zijn evident. Andere mogelijkheden: ICT manager, project manager, ...
Tywin, man, 63	opnemen van leiderschapsrol	kan van alles zijn bv. Amazon is een winkelier, Tesla bouwt auto's, Microsoft is techniek, Google zitten communicatie en marketing maar wilt ook commerciële reizen organiseren naar Mars, ...	hier is vooral wendbaarheid belangrijk	iedereen kan een (digitaal) leider zijn, elke leider kan een digitaal leider zijn
Margaery, vrouw, 26	ervaring is niet nodig, belangrijk = van aanpakken weten	kan in elke sector, ik leg vooral de link met grote firma's	grote bedrijven, kan alles zijn qua bedrijfsactiviteiten	staat aan het hoofd van een ICT-team
Eddard, man, 29	Project management, enige ervaring in development	IT, consultancy, bank/Verzekering, ... (elke sector waar technologie van toepassing is).	Middelgrote tot grote organisaties, optimalisatie van bedrijfsprocessen (eg. Kostenreductie via automatisering), uitbreiden van bedrijfsactiviteiten naar nieuwe digitale kanalen (eg. Webshops).	Project management, IT management, CIO, CEO
Cerseï, vrouw, 57	Technisch, medisch, financieel, landbouw, ... kan van alles zijn.	Kan elke sector zijn. Er bestaan momenteel volgens mij geen sectoren meer waar digitaal niet wordt gebruikt of van pas komt.	Van eenmanszaak tot multinational en in alle types daartussenin die je kan bedenken.	kan elk beroep of elke functie zijn

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Beschrijvende tabel H: antwoorden respondenten betreffende de rol en professionele doelstellingen van een digitaal leider

		Rol en professionele doelstellingen digitaal leider		
Respondent	Rol en taken	Professionele doelstellingen	Strategie en aanpak om professionele doelstellingen te verwezenlijken	
Oberyn, man, 30	Taken = analyseren, implementeren en promoten van het digitale idee & richting geven van digitale oplossingen Rol = leidinggevend en begeleidend, mensen helpen	de organisatie efficiënter maken, alle medewerkers in de organisatie met het hele digitale proces vertrouwd maken en zorgen dat mensen de digitalisering omarmen in plaats van er bang voor te zijn	Mensen informeren, babbelen met mensen, mensen overtuigen van het nut van digitalisering	
Arva, vrouw, 23	leidinggeven en delegeren	goed leiderschap + enkele ICT skills vereist	oefenen + feedback vragen	
Podrick, man, 27	Visie & strategie uitdenken Opportunities vinden Mensen laten samenwerken Project management	duidelijke impact achterlaten: bedrijf x op die wijze veranderen	sterke mensen rond hem overtuigen & verzamelen	
Daario, man, 23	integratie van IT-departement en ... de rest	integratie, automatisering	communiceren met alle departementen	
Myrcella, vrouw, 23	coördineren, aanspreekpunt zijn	Vooruitgang	/	
Missandei, vrouw, 25	opleiden, financiën, overzicht uitvoeren	excelleren, innoveren	zichzelf constant verbeteren en onderwijzen/bijleren	
Jon, man, 35	vanuit noden een strategie opstellen en deze vervolgens uitrollen in de organisatie	hoe kunnen taken en procedures efficiënter verlopen + automatisatie mag niet het vertrekpunt zijn want dit betekent niet altijd een efficiëntieverhoging	plannen, strategie aftoetsen met andere leidinggevenden en vervolgens zijn organisatie inspireren om dit te verwezenlijken	
Ellaria, vrouw, 32	coördinatie, helpdesk & "one stop shop", technisch management	in lijn zijn met het algemeen management van een onderneming, op dat niveau hoort een digitaal leider thuis	communicatief zijn (horen en spreken), eigen skills verbeteren, flexibiliteit & precisie	
Catelyn, vrouw, 55	Leiden	Resultaat	zich omringen met valabele mensen	
Daenerys, vrouw, 35	Beslissingen nemen Mensen overtuigen Kijkt vooruit en anticipeert Luisteren naar noden	optimalisatie van de processen	analyse van de flows + optimalisatie van de processen	

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Jaime, man, 34	<ul style="list-style-type: none"> Analyseren hoe en welke digitale oplossingen de bedrijfswerking kunnen ondersteunen en verbeteren. Dit kan slaan op de backofficeprocessen en -systemen maar evenzeer op klantoplossingen. Implementeren van nieuwe digitale technologie + begeleiden van de medewerkers bij deze implementatie. Opvolgen, continu verbeteren en desgevallend vervangen of terugdraaien van de geïmplementeerde oplossingen. 	bijdragen tot het behalen van de bedrijfsdoelstellingen	Business development manager, process manager, marketingmanager, ICT manager, project manager, ...
Tywin, man, 63	mensenlijke en digitale factor op elkaar afstemmen ten behoeve van een betere wereld voor mens en natuur	maximale afstemming van mensenlijke noden en digitale mogelijkheden zodat in een bedrijf (kan heel breed bekeken worden) goede resultaten wordt gemaakt nu en in de toekomst	zoekt naar digitale mogelijkheden om de mensenlijke noden in te vullen (al dan niet reeds gekende noden)
Margaery, vrouw, 26	organiseren en structureren van digitalisering en ICT	nieuwe technologieën in het bedrijf brengen	zichzelf goed informeren en die informatie doorgeven aan medewerkers, doelstellingen opstellen en plannen
Eddard, man, 29	Vertalen van bedrijfsnoden in technologische oplossingen, opzetten van structuren/teams voor de concrete vertaling, opzetten van KPI's voor het opvolgen van de uitvoering en het resultaat.	Optimalisatie van bedrijfsprocessen (eg. kostenreductie via automatisering). Uitbreiden van bedrijfsactiviteiten naar nieuwe digitale kanalen (eg. Webshops).	opstellen van KPI, opzetten van teams, bepalen van een digitale strategie/roadmap, ...
Cerseï, vrouw, 57	Leiden, stimuleren, coachen, voorbeeld geven, zich inleven in situaties, toekomstgericht	Leiden, stimuleren, coachen, voorbeeld geven, zich inleven in situaties, toekomstgericht	Nadenken, analyseren, uitvoeren

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Beschrijvende tabel 1: antwoorden respondenten betreffende ondersteuning gegeven door en aan een digitaal leider

	Ondersteuning					
	Een digitaal leider geeft ondersteuning aan ...			Een digitaal leider ontvangt ondersteuning van ...		
	Welke personen?	Voor welke activiteit of doelstelling?	Op welke wijze en/of met welk hulpmiddel?	Welke personen?	Voor welke activiteit of doelstelling?	Op welke wijze en/of met welk hulpmiddel?
Respondent						
Obery'n, man, 30	iedereen in de organisatie die gebruik maakt van de digitale systemen	voor het uitvoeren van de professionele taken, zorgen dat het werk wordt uitgevoerd	via het verschaffen van informatie (hoe systemen werken, waarom dat zo is met met welk doel) bijvoorbeeld door interne digitale wiki op te stellen, manua's te voorzien, etc.	de gebruikers van de digitale systemen zodat de digitaal leider weet wie welke systemen om welke reden(en) gebruikt	om de digitale implementatie te verbeteren	te communiceren, communicatie in beide richtingen tussen zij die de systemen gebruiken en zij die de systemen implementeren (mensen moeten inspraak hebben)
Arya, vrouw, 23	zijn team van werknemers	waar nodig	op de manier die op dat moment nodig is	zijn team van werknemers	waar nodig	op de manier die op dat moment nodig is
Podrick, man, 27	zijn eigen management	change management en het behalen van resultaat	steun, vrijheid geven, wijzen op mogelijke hindernissen	zijn eigen management	change management en het behalen van resultaat	steun, vrijheid geven, wijzen op mogelijke hindernissen
Daario, man, 23	alle personen in de organisatie	communiceren/integratie/promotie	computers en digitale toestellen	IT-afdeling	uitleg/training/informatie	mondeling communicatie, computers en digitale toestellen

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Myrcella, vrouw, 23	zij die minder goed met informatica en digitalisering kunnen omgaan	zodat alle werknemers hun job kunnen uitvoeren met behulp van digitale hulpmiddelen	curssussen, vormingslessen, ...	zij die een hogere functie hebben in de onderneming	om ervoor te zorgen dat een digitaal leider een digitaal beleid kan uitstippelen	/
Missandei, vrouw, 25	zijn ondergeschikten en werknemers	de werk gerelateerde activiteiten, evt. andere persoonlijke gerelateerde zaken	communicatie in alle vormen	zijn omgeving, iedereen	werk gerelateerd voornamelijk, evt. persoonlijke zaken	communicatie
Jon, man, 35	aan andere leiders van zijn organisatie + aan de personen die 1 niveau onder hem staan	alles	nagaan hoe iets efficiënter kan verlopen	iedereen met een idee en inspiratie	efficiëntie verbeteren	vanuit overleg, van daaruit is alles mogelijk
Ellaria, vrouw, 32	de hele organisatie	technische/digitale ondersteuning, behalen van de bedrijfsdoelstellingen	afhankelijk van de onderneming (bv. SAP)	management en technisch team	behalen van de bedrijfsdoelstellingen	communicatie en technische ondersteuning
Catelyn, vrouw, 55	iedereen	Automatisering	Schematisch	Praktische uitvoerders	Automatisering	Schematisch
Daenerys, vrouw, 35	CEO, operational manager en marketing manager	optimalisatie bedrijfsprocessen	ter beschikking stellen van mensen en technologieën	ICT	/	digitale technologieën
Jaime, man, 34	Bijna alle medewerkers. Zowel leidinggevend als ondersteunend. Zowel front-office als backoffice.	Zowel interne, ondersteunende bedrijfsprocessen als naar digitale oplossingen toe voor klanten.	met behulp van andere mensen en allerlei tools	De teamleden. Somminge medewerkers uit andere departementen. Somminge mensen uit de directie.	Doorgaans voor activiteiten waarmee de diegene die ondersteuning geeft zelf bezig is.	m. b.v. allerlei tools

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Tywin, man, 63	iedereen met wie deze leider in contact komt	1) begrijpen wat mensen willen en technisch mogelijk is 2) helpen om inzicht te verschaffen in de mogelijkheden 3) zorgen dat het ook gebeurt	kan via e-mail, tête à tête, voordracht, ...	iedereen met wie deze leider in contact komt	1) begrijpen wat mensen willen en technisch mogelijk is 2) helpen om inzicht te verschaffen in de mogelijkheden 3) zorgen dat het ook gebeurt	kan via e-mail, tête à tête, voordracht, ...
Margaery, vrouw, 26	personen die digitaal/technisch niet zo sterk/competent zijn	/	/	andere kaderleden	organisatie workshops, financiële steun, ...	/
Eddard, man, 29	developers, analisten, marketing, change and process officers	project team	logistiek, gestructureerde informatie, governance, ...	management/exco	projectactiviteiten (analyses, development, change management, ...)	budget & resources, escalatie
Cerseï, vrouw, 57	team, management, klanten, toekomstige klanten, consultants	in functie corporate visie, ondersteuning taken, vergemakkelijken take, tijd- en geldbesparing	al de kennis en hulpmiddelen die hij zelf heeft of die anderen aanreiken	team, management, klanten, toekomstige klanten, consultants	in functie corporate visie, ondersteuning taken, vergemakkelijken take, tijd- en geldbesparing	al de kennis en hulpmiddelen die hij zelf heeft of die anderen aanreiken

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Beschrijvende tabel J : antwoorden respondenten betreffende de motivaties, opportuniteiten en uitdagingen van een digitaal leider

Respondent	Motivaties, opportuniteiten en uitdagingen		
	Motivaties & drijfveren van een digitaal leider	Voordelen en opportuniteiten voor een digitaal leider	Uitdagingen en belemmeringen voor een digitaal leider
Oberyn, man, 30	Jobzekerheid, interesse, carrièremogelijkheden	Ten opzichte van mensen die geen digitaal leider zijn: jobzekerheid, veel kans op werk en op divers werk, veel carrièremogelijkheden, kans om op te vallen en jezelf te differentiëren, kans om veel te leren en bij te leren van en aan anderen	het overwinnen van de soms toch wel ondoordachte tegenstanders van digitalisering, vooroordelen en negatieve energie/achterdocht tegen digitalisering counteren, mensen die niet openstaan voor nieuwe technologieën en deze niet willen gebruiken proberen te overtuigen
Arva, vrouw, 23	ambitie + persoonlijke drijfveren	leiding hebben en bedreven zijn in ICT skills	problemen met databestanden online of op PC
Podrick, man, 27	visie over de toekomst + de opportuniteiten hebben	motor van de onderneming, duidelijke zichtbaarheid, resultaten	de omgeving/mensen meekrijgen en blijven meekrijgen
Daario, man, 23	ze weten dat digitale technologie de toekomst is dus ze willen daarin mee	een goed loon en doorgroeimogelijkheden	digitale kneuzen
Myrcella, vrouw, 23	interesse in IT	alle hedendaagse en up to date technieken gebruiken met grotere efficiëntie tot gevolg	niet iedereen is pro digitalisering, sommige mensen zullen overtuigd moeten worden of hebben bijscholing nodig
Missandei, vrouw, 25	ambitie om te excelleren	snelheid van digitale wereld, nieuwe kennis, innoveren	geen directe communicatie mogelijk
Jon, man, 35	de drang om iets efficiënter uit te voeren	inzicht in zijn organisatie	op een te hoog niveau denken waardoor essentiële details over het hoofd worden gezien
Ellaria, vrouw, 32	interesse in zowel digitale/technische wereld als in leiderschap	buzzing sector = uitdagend & werkzekerheid	altijd up to date zijn + de algemene uitdagingen aan leiderschap
Catelyn, vrouw, 55	carrière	leiderschap	de praktijk
Daenerys, vrouw, 35	het idee om bepaalde interne processen op een positieve manier te kunnen optimaliseren	bepaalde vrijheid, doelgericht werken	uitdaging om iedereen te overtuigen want niet iedereen aanvaard verandering

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Jaime, man, 34	Het besef dat digitalisering op vele vlakken een enorme toegevoegde waarde kan bieden voor de organisatie, en dat men door digitaal leiderschap echt wel een verschil kan maken.	Men kan een verschil maken. Een organisatie kan enorme stappen vooruitzetten dankzij technologische innovatie en digitalisering. Het is boeiend om hierin een zeer actieve rol te kunnen spelen als digitaal leider.	Innovatie impliceert verandering, en verandering roept vaak ook tegenstand op. Omgaan met die tegenstand vormt de grootste uitdaging.
Tywin, man, 63	zorgen voor een betere wereld door het geven van nieuwe mogelijkheden en als je succes hebt kan je er nog goed door verdienen soms	als het woordje digitaal er niet voorstaat zal het woordje leider op de duur ook verdwijnen, daarnaast het plezier van mee te zijn al gaat het zo snel en zo breed dat je steeds moet bijleren	het succes van het verleden in vraag stellen en zo nodig veranderen maar dat is eigenlijk voor elke leider zo, daarnaast mensen overtuigen om mee in het digitale verhaal te stappen
Margaery, vrouw, 26	omzetten en doorgeven van kennis	de pionier zijn qua digitalisering	zijn team op dezelfde golflengte krijgen + mensen overtuigen
Eddard, man, 29	Ondernemerschap	Mogelijkheid om met een team verscheiden projecten op te leveren, gebruikmakend van technologie.	Complexiteit van bestaande niet-digitale ondernemingen. Management overtuigen van het belang en de opportuniteiten van technologieën.
Cersei, vrouw, 57	Eigen en/of groepsbelang, kwaliteit, tijds- en geldbesparing	Beslissingen kunnen nemen, toekomst bepalen, anderen en zichzelf helpen	Andere personen, tijd en geldgebrek om ideeën uit te voeren

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Beschrijvende tabel K: antwoorden respondenten betreffende leiderschapsstijl, werkhouding en houding van een digitaal leider

Respondent	Leiderschapsstijl, werkhouding & houding van een digitaal leider							
	Kenmerken leiderschapsstijl	Hoe omgaan met problemen?	Professionele houding	Wordt bij voorkeur aangesproken met	Gedrag ten aanzien van anderen	Voorkeur aantal medewerkers	Voorkeur werklocatie	
Oberyn, man, 30	Empoweren Naar de mens gericht Naar de gebruiker gericht Digitaal gericht	het probleem analyseren, consensus zoeken, luisteren naar de mensen die het probleem ondervinden en samen met die mensen zoeken naar een oplossing voor het probleem	informeel	jij	sociaal	werken in teamverband	zowel thuis als op kantoor	
Arya, vrouw, 23	assertief, ambitieus, luistert naar feedback en is een goede teamspeler	constructief + zoekt in teamverband naar oplossingen	formeel/informeel	U/jij	sociaal	zowel in teamverband als zelfstandig werken	op kantoor	
Podrick, man, 27	open, aanmoedigend, visionair	via samenwerking	informeel	jij	sociaal	werken in teamverband	op kantoor	
Daario, man, 23	proactief, sociaal	systematisch, gestructureerd	formeel	jij	sociaal	werken in teamverband	op kantoor	
Myrcella, vrouw, 23	sociaal, los, flexibel	zoals een gewone leider: oplossingsgericht denken	informeel	jij	sociaal	werken in teamverband	op kantoor	
Missandei, vrouw, 25	progressief, ondernemend, snel en efficiënt	rechtstreeks aanpakken	informeel	jij	sociaal	werken in teamverband	thuis	

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Jon, man, 35	inspireren, empathie, creativiteit, charisma	overleg + inspireren	formeel/informeel = afhankelijk van situatie, cultuur en persoonlijkheid digitaal leider	jij	sociaal	zowel in teamverband als zelfstandig werken = afhankelijk van situatie, cultuur en persoonlijkheid digitaal leider	zowel thuis als op kantoor = afhankelijk van situatie, cultuur en persoonlijkheid digitaal leider
Ellaria, vrouw, 32	open, communicatief en vernieuwend	door ze aan te pakken en ze transparant te communiceren	formeel/informeel = afhankelijk van de situatie	jij	Sociaal	zowel in teamverband als zelfstandig werken = beide zijn noodzakelijk	zowel thuis als op kantoor = beide zijn noodzakelijk
Catelyn, vrouw, 55	kordaat	ze aanvaarden en naar oplossingen zoeken	formeel	jij	sociaal	werken in teamverband	op kantoor
Daenerys, vrouw, 35	Inspirerend Ondersteunend Vertrouwenspersoon	goed ondersteunen en ervoor zorgen dat problemen besproken kunnen worden	formeel/informeel	jij	sociaal	werken in teamverband	op kantoor
Jaime, man, 34	Coachen en ondersteunen Besluitvaardig Luistervaardig Empathisch Georganiseerd Duidelijk en transparant communiceren	Hij analyseert het probleem, werkt een gepaste oplossing uit en implementeert de oplossing. Ook tracht hij zo goed als mogelijk te communiceren omtrent het probleem, en dit naar alle belanghebbenden toe.	informeel = op voorwaarde dat dit mogelijk is binnen zijn organisatie	jij = op voorwaarde dat dit mogelijk is binnen zijn organisatie	sociaal	werken in teamverband = meerdere mensen kunnen meer dan één mens	op kantoor = in de nabijheid van zijn team

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Tywin, man, 63	Samen leren, ontwikkelen, testen, ... Kunnen beslissen en zorgen dat iets ook daadwerkelijk gebeurt Complimenten geven als het goed was Wanneer iets niet goed is durven herbeginnen	Gaat op zoek naar de oorzaak, benoemd die en zorgt dat eraan gewerkt wordt	formeel/informeel = als leider moet je mens zijn met de andere mensen maar als baas is er ook wel een zekere gezagslijn	jij = dit is cultureel bepaald bv. Latijnse landen zijn formeler dan de noordelijke landen	sociaal	zowel in teamverband als zelfstandig werken = zal steeds een mengeling van beiden zijn	zowel thuis als op kantoor = maakt niet uit maar er is zeker ook veel menselijk contact nodig
Margaery, vrouw, 26	Empathisch Open Concreet	ze rationeel oplossen	informeel	jij	sociaal	werken in teamverband	op kantoor
Eddard, man, 29	Servant leadership Kennis van de mogelijkheden van een technologie	Toepassen van PDCA op een ruimdenkende manier door de mogelijkheden van technologie te benutten	formeel/informeel	jij	sociaal	werken in teamverband	op kantoor
Cersej, vrouw, 57	Positief met blik op toekomst doch met aandacht voor wat er zich in het nu en in zijn omgeving afspeelt. Denkt in breder perspectief.	Cool	formeel/informeel = kan allebei afhankelijk van de situatie	jij = enkel bij elkels is het U	sociaal	zowel in teamverband als zelfstandig werken = alle twee afhankelijk van situatie, doel en middelen	zowel thuis als op kantoor = maakt niet uit

Uit respect voor de privacy en persoonlijke informatie van de respondenten in dit onderzoek werd de naam van elke respondent geanonimiseerd en vervangen door een pseudoniem.

Bijlagen

Leeswijzer

In de (elektronische) bijlagen treft de lezer achtereenvolgens:

- Informatie thesisonderwerp
- 8 profielen van digitale ongelijkheden
- Informatie stage IDEALiC (imec-SMIT)
- Informed consent IDEALiC
- Informed consent masterproef
- Drop-off
- Topiclijst
- Templates projectieve techniek woordenspin/mindmap
- Template methodologisch verslag
- Methodologische verslagen dieptegesprekken (elektronische bijlagen)
- Interviewtranscripties (elektronische bijlagen)
- Codering: open codeerfase & axiale codeerfase (elektronische bijlagen, .xlsx-file)
- Codering: selectieve codeerfase in functie van onderzoeksvragen (elektronische bijlagen, .xlsx-file)
- Algemene codelijst (elektronische bijlagen, .xlsx-file)
- Codeboom in lijstvoorstelling
- Codeboom in netwerkvoorstelling

Opmerking:

De elektronische bijlagen van deze masterproef zijn vrij op te vragen via: natasja.van.buggenhout@vub.be . De onderzoeker zal deze bijlagen verstrekken via: <https://wettransfer.com/> of <https://www.google.com/drive/> .

Bijlage: informatie thesisonderwerp (screenshot MaThis)

Master Thesis Information System
Dashboard
My topic
Welcome, Natasja
Log off
Help

Information topic

MasterThesisTitle

Onderwerp (nl) Profielen van digitale ongelijkheden: leertrajecten en inventarisatie van het veld

Topic (en) Profiles of digital inequalities: learning paths and state of the art

Programs Communicatiewetenschappen
New media and society in Europe

Keywords NL e-inclusie, digitale inclusie, digitale ongelijkheden, leertrajecten, middenveld, inventarisatie, kwalitatief onderzoek, beleidsonderzoek, gebruikersonderzoek, communicatiewetenschappen, Nederlands, NL

Keywords EN e-inclusion, digital inclusion, digital inequalities, learning paths, civil society, inventarisation, qualitative research, policy research, user research, communicatiewetenschappen, Dutch, NL

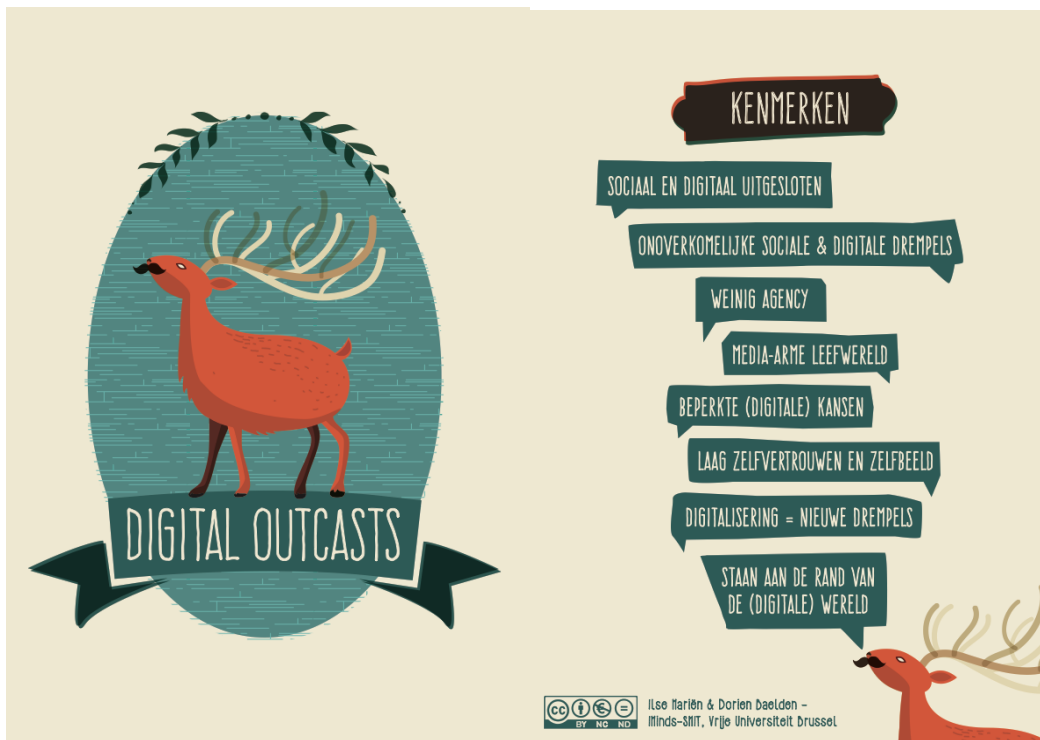
English

Dutch

Details Topic voorbehouden voor gecombineerde stage/masterproef voor Natasja Van Buggenhout.

Bijlage: 8 profielen van digitale ongelijkheden

Fiches:



DIGITAL OUTCASTS

KENMERKEN

- SOCIAAL EN DIGITAAL UITGESLOTEN
- ONOVERKOMELIJKE SOCIALE & DIGITALE DREMPELS
- WEINIG AGENCY
- MEDIA-ARME LEEFWERELD
- BEPERKTE (DIGITALE) KANSEN
- LAAG ZELFVERTROUWEN EN ZELFBEELD
- DIGITALISERING = NIEUWE DREMPELS
- STAAN AAN DE RAND VAN DE (DIGITALE) WERELD

Ilse Mariën & Dorien Daelden - Minds-SMIT, Vrije Universiteit Brussel



HOPELESSLY UNDIGITAL

KENMERKEN

- SOCIAAL UITGESLOTEN
- MEERDERE SOCIALE EN DIGITALE DREMPELS
- BEPERKTE MAATSCHAPPELIJKE PARTICIPATIE
- MEDIA-ARME LEEFWERELD
- DIGITALISERING VOELT ALS EEN VERPLICHTING
- MEEGAAN MOET MAAR LUKT NIET
- GEBREK AAN SOCIALE EN DIGITALE ONDERSTEUNING
- DIGITALE WERELD IS EEN BRUG TE VER

Ilse Mariën & Dorien Daelden - Minds-SMIT, Vrije Universiteit Brussel



KENMERKEN

- SPECIFIEKE SOCIALE DREMPELS
- BREDE MAATSCHAPPELIJKE PARTICIPATIE
- STERK GEMOTIVEERD OM DIGITALE MEDIA TE GEBRUIKEN
- NEMEN DEEL AAN E-INCLUSIE INITIATIEVEN
- DIGITALISERING = GEBREK AAN KUNNEN EN KENNEN
- DIGITALE EVOLUTIE GAAT TE SNEL
- GEBREK AAN SOCIALE EN DIGITALE ONDERSTEUNING
- DIGITALE PARTICIPATIE IS EEN STRIJD



 Ilse Mariën & Dorien Baelden - Minds-SMIT, Vrije Universiteit Brussel



KENMERKEN

- SOCIAAL INGESLOTEN
- BREDE MAATSCHAPPELIJKE PARTICIPATIE
- MATIG GEMOTIVEERD OM DIGITALE MEDIA TE GEBRUIKEN
- MEDIARIJKE LEEFWERELD
- FUNCTIONEEL MEDIAGEBRUIK
- KRIJGEN EN GEVEN DIGITALE ONDERSTEUNING
- GOEDE SOCIALE VAARDIGHEDEN
- GAAN DIGITAAL OMDAT HET MOET



 Ilse Mariën & Dorien Baelden - Minds-SMIT, Vrije Universiteit Brussel



KENMERKEN

- SOCIAAL EN DIGITAAL INGESLOTEN
- PARTICIPEREN IN ALLE LEVENSDOMEINEN
- ZEER MEDIARIJKE LEEFWERELD
- ALL-ROUND MEDIAGEBRUIK
- DIGITALISERING = FUN
- ZEER HOGE AUTONOMIE IN HET GEBRUIK VAN DIGITALE MEDIA
- KRIJGEN EN GEVEN DIGITALE ONDERSTEUNING
- TEKENEN KRIJTLIJNEN VAN DIGITALE WERELD UIT



 Ilse Mariën & Dorien Daelden - Minds-SMIT, Vrije Universiteit Brussel



KENMERKEN

- KOMEN VOOR IN ALLE SOCIO-ECONOMISCHE GROEPEN
- ANDERS DAN HUN PEERS
- ZEER SPECIFIEKE DIGITALE DREMPELS
- ALL-ROUND MEDIAGEBRUIK
- STERK GEMOTIVEERD OM DIGITALE MEDIA TE GEBRUIKEN
- ZEER HOGE AUTONOMIE IN HET GEBRUIK VAN DIGITALE MEDIA
- KRIJGEN EN GEVEN DIGITALE ONDERSTEUNING
- DIGITALISERING = GEEN PROBLEEM



 Ilse Mariën & Dorien Daelden - Minds-SMIT, Vrije Universiteit Brussel



KENMERKEN

- KOMEN VOOR IN ALLE SOCIO-ECONOMISCHE GROEPEN
- ANDERS DAN HUN PEERS
- MEDIARIJKE OMGEVING
- SOCIALE EN DIGITALE ONDERSTEUNING AANWEZIG
- ZEER LAGE MOTIVATIE OM DIGITALE MEDIA TE GEBRUIKEN
- BEPERKTE AUTONOMIE IN HET GEBRUIK VAN DIGITALE MEDIA
- BEPERKT ZELFVERTROUWEN
- DIGITALISERING = EEN VER VAN MIJN BED-SHOW

CC BY NC ND Ilse Mariën & Dorien Daelden - Minds-SMIT, Vrije Universiteit Brussel



KENMERKEN

- KOMEN VOOR IN ALLE SOCIO-ECONOMISCHE GROEPEN
- HOOG WELBEVINDEN
- MEDIARIJKE LEEFWERELD
- MEDIA-ARME LEVENSTIJL
- ZEER LAGE MOTIVATIE OM DIGITALE MEDIA TE GEBRUIKEN
- STERKE SOCIALE VAARDIGHEDEN
- REKENEN OP ANDEREN VOOR HUN DIGITALE NODEN
- LATEN DE DIGITALE MAATSCHAPPIJ AAN ZICH VOORBIJ GAAN

CC BY NC ND Ilse Mariën & Dorien Daelden - Minds-SMIT, Vrije Universiteit Brussel

Bijlage: informatie stage IDEALiC (imec-SMIT)

Stageplaats:
iMinds-SMIT is een onderzoekscentrum aan de VUB dat voornamelijk onderzoek doet naar media en innovatie in media. Binnen dit onderzoekscentrum zal je voornamelijk samenwerken met onderzoekers die werken rond het thema van sociale uitsluiting, digitale ongelijkheden en e-inclusie.

Functieomschrijving:
Wij bieden een stageplaats aan voor studenten die (1) hun onderzoekscompetenties willen vergroten; en (2) ervaring willen opdoen in eventorganisatie.

De stagiaire zal in de eerste plaats meewerken aan het empirisch onderzoek van het IDEALiC-project. Dit project onderzoekt de rol van autonomie en (dis)empowerment in het gebruik van digitale media, en omvat het afnemen van 45 kwalitatieve diepte-interviews bij drie leeftijdsgroepen (voor meer informatie, zie www.idealic.be) in samenwerking met onderzoekers verbonden aan iMinds SMIT VUB en UCL. De stagiaire staat, samen met drie andere onderzoekers, in voor de uitwerking van een topiclijst, het pre-testen van de topiclijst, het rekruteren van respondenten, en het afnemen van (een deel van) de diepte-interviews. Het uittypen en analyseren van de data behoort niet tot de stage, maar de stagiaire kan de verzamelde data gebruiken voor de realisatie van de eigen masterproef, onder begeleiding van Dr. Ilse Mariën (VUB) als promotor. Het uittypen van de verzamelde data gebeurt door externen tegen een vergoeding, gebudgetteerd in het IDEALiC project.

In de tweede plaats zal de stagiaire op zelfstandige wijze instaan voor de organisatie van twee conferenties, respectievelijk op 28 (Gent) en 30 november (Brussel) 2016. De eerste conferentie kadert in de lancering van een boek over e-inclusie in Vlaanderen en wordt georganiseerd in samenwerking met het VWSG (Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten), Digipolis Gent (ICT-verantwoordelijke organisatie van Stad Gent), Informatie Vlaanderen (Vlaamse overheid, Kabinet Liesbeth Homans), Politiea (Uitgeverij) en Mediawijs.be (Vlaams Kenniscentrum Mediawijsheid). De tweede conferentie focust op digitaal burgerschap in Brussel en wordt georganiseerd in samenwerking met EasyBrussels, het Kabinet van Staatssecretaris Bianca Debaets en het Kabinet van Staatssecretaris Fadila Lanaan. Op beide conferenties worden een 200-tal aanwezigen verwacht. De praktische organisatie van beide events (cf. locatie, catering, opvolging registraties, ...) valt onder de verantwoordelijkheid van één

van de andere partners. De stagiaire staat in voor het opvolgen van de communicatie met alle partners, en de praktische uitwerking van het onderzoeksgedeelte van beide events. Dit betekent dat de student verantwoordelijk is voor het uitwerken van het inhoudelijke gedeelte van beide conferenties, het contacteren van experts, het organiseren van participatieve workshops en het analyseren van en rapporteren over de verzamelde data tijdens deze workshops. Het eindproduct van dit onderdeel van je stage is een (tweetalige) presentatie die naar onze wetenschappelijke standaarden qua inhoud en vorm is geschreven.

Tijdens de stage word je begeleid door het onderzoeksteam van het IDEALiC-project, zijnde Dr. Ilse Mariën (Minds SMIT VUB) en Péline Brotcome, Dana Schurmans (UCL).

Vereisten:

- Je bent Nederlandstalig maar hebt een zeer goede gesproken kennis van het Frans. Tweetaligheid is een absolute meerwaarde.
- Je kan zelfstandig werken en wetenschappelijke methoden ontwikkelen aan de hand van vakliteratuur.
- Je bent in staat om desk research en opzoekwerk te doen om de boven beschreven doelen te bereiken.
- Je bent nauwkeurig en volledig in het analyseren van data en het rapporteren van je bevindingen.
- Je kan om met de vrijheid om je eigen onderzoek in elkaar te steken en op te volgen.

Opportunititeit:

Deze stage leent zich perfect tot het voorbereiden van een masterproef aangezien de verzamelde data van de stage hierin hergebruikt mag worden, en de stagiaire in contact zal komen met verschillende leden van beleidsorganisaties in Vlaanderen en Brussel. Het zou bijvoorbeeld mogelijk zijn om een onderzoek uit te voeren naar digitaal burgerschap in Brussel of Vlaanderen, de implicaties van de digitalisering van (publieke) diensten voor burgers, of de rationale achter de digitalisering van publieke diensten. De ervaringen die je opdoet tijdens deze stage geven eveneens een eerste beeld van wat het betekent om grootschalige conferenties te organiseren.

Bijlage: informed consent IDEALiC



Informatiefiche & toestemming
--

Titel van de studie

Onderzoek naar het belang van autonomie in het gebruik van digitale media en digitale diensten.

Doel van de studie

Deze studie maakt deel uit van het federale onderzoeksproject IDEALiC en bestaat uit een samenwerking tussen de Vrije Universiteit Brussel (imec-SMIT) en Université Catholique de Louvain. Dit onderzoek peilt naar de perceptie, attitude, ervaringen en verwachtingen ten opzichte van het gebruik van digitale media en digitale diensten. In kader van een thesisonderzoek naar digitaal leiderschap worden in deze studie ook de attitude en verwachtingen ten aanzien van leiderschap en digitalisering bevraagd.

Beschrijving van de studie

In deze studie worden 45 dieptegesprekken met Vlaamse burgers en 45 dieptegesprekken met Waalse burgers georganiseerd. Het gesprek duurt telkens ca. 2 uur. Er zal een bandopname van dit gesprek worden gemaakt om de verwerking van gegevens achteraf vlotter te laten verlopen. Deze opname zal niet openbaar verspreid worden.

Incentive

Elke aanmoediging voor deelname aan de studie krijgt elke deelnemer de keuze tussen een bon van Bol.com of Standaard Boekhandel ter waarde van 30 euro.

Privacy en anonimiteit

De persoonlijke informatie die wordt prijsgegeven in deze studie wordt vertrouwelijk behandeld. Alle gegevens die worden verzameld tijdens het onderzoek worden anoniem verwerkt en uitsluitend gebruikt binnen het kader van dit project. Alle deelnemers worden gecodeerd (bv. door pseudoniemen) in de verwerking en rapportage van de gegevens. Dit betekent dat jouw naam niet rechtstreeks geassocieerd kan en zal worden met de verzamelde informatie.

Toestemming

Ik, _____, stem in met de inhoud van dit document en stem toe deel te nemen aan deze studie.

Handtekening & datum:

--	--

Contact IDEALiC

Dr. Ilse Marien
imec-SMIT (VUB)
Pleinlaan 9, 2^{de} verdiep, 1050, Etterbeek
Belgium
☎ +32496282488
✉ ilse.marien@vub.ac.be

Willemien Laenens

✉ willemien.laenens@vub.ac.be

Natasja Van Buggenhout

✉ natasja.van.buggenhout@vub.be

Bijlage: informed consent masterproef



Pleinlaan 2, 1050 Brussel, België
 ☎ 02/629.20.10
 ✉ info@vub.ac.be

Informatiefiche & toestemming
--

Titel van de studie

Onderzoek naar de rol van leiderschap tijdens de digitale transformatie van organisaties.

Doel van de studie

In kader van een thesisonderzoek naar digitaal leiderschap worden in deze studie de attitude en verwachtingen ten aanzien van leiderschap en digitalisering bevestigd. Het thesisonderzoek wordt uitgevoerd onder begeleiding van promotor dr. Ilse Mariën en sluit aan bij het federale onderzoeksproject IDEALiC. Dit is een samenwerking tussen de Vrije Universiteit Brussel (imec-SMIT) en Université Catholique de Louvain. IDEALiC peilt naar de perceptie, attitude, ervaringen en verwachtingen ten opzichte van het gebruik van digitale media en digitale diensten.

Beschrijving van de studie

In deze studie worden 15 dieptegesprekken georganiseerd met Nederlandstalige personen die wonen en werken/werkzoekende zijn of studeren in Vlaanderen of Brussel. Het gesprek duurt ca. 60 minuten. Er zal een bandopname van dit gesprek worden gemaakt om de verwerking van gegevens achteraf vlotter te laten verlopen. Deze opname zal niet openbaar verspreid worden.

Privacy en anonimiteit

De persoonlijke informatie die wordt prijsgegeven in deze studie wordt vertrouwelijk behandeld. Alle gegevens die worden verzameld tijdens het onderzoek worden anoniem verwerkt en uitsluitend gebruikt binnen het kader van dit project. Alle deelnemers worden gecodeerd (bv. door pseudoniemen) in de verwerking en rapportage van de gegevens. Dit betekent dat jouw naam niet rechtstreeks geassocieerd kan en zal worden met de verzamelde informatie.

Toestemming

Ik, _____, stem in met de inhoud van dit document en stem toe deel te nemen aan deze studie.

Handtekening & datum:

--

Contact

- Natasja Van Buggenhout (student)
 - ✉ natasja.van.buggenhout@vub.be
- Dr. Ilse Mariën (promotor thesisonderzoek)
 - imec-SMIT (VUB)
 - Pleinlaan 9, 2^{de} verdiep, 1050, Etterbeek
 - Belgium
 - ☎ +32496282488
 - ✉ ilse.mariën@vub.ac.be

IDEALiC.BE
 setting the future scene of e-inclusion

Bijlage: drop-off



Pleinlaan 2, 1050 Brussel, België
 ☎ 02/529.20.10
 ✉ info@vub.ac.be

DROP-OFF

Beste respondent,

Deze korte vragenlijst heeft tot doel enkele basisgegevens te verzamelen over de deelnemers aan het thesisonderzoek. Als onderzoeker verbind ik mijzelf ertoe deze gegevens vertrouwelijk te behandelen en u te verzekeren dat uw privacy ten alle tijde zal worden gerespecteerd. Dit betekent dat uw naam en persoonlijke informatie worden geanonimiseerd (bv. gebruik van pseudoniemen) en bijgevolg niet worden gepubliceerd in de thesisscriptie. Gelieve de vragen zo volledig en waarheidsgetrouw mogelijk te beantwoorden.

Alvast mijn oprechte dank voor uw inzet en vertrouwen.

Natasja Van Buggenhout.

Persoonsgegevens

1. Wat is uw naam en voornaam?
2. Wat is uw leeftijd?
3. Wat is uw geslacht?
 - Man
 - Vrouw
4. In welke provincie is uw officiële woonplaats?
5. Wat uw huwelijkse staat (aanvinken wat van toepassing is)?
 - Alleenstaand zonder kinderen
 - Alleenstaand met kinderen
 - Gehuwd of samenwonend zonder kinderen
 - Gehuwd of samenwonend met kinderen
 - Inwonend bij ouders of familie
 - Inwonend bij vrienden
 - Anderes:

Opleiding en professionele activiteit

6. Wat is uw hoogst behaalde opleidingsgraad?
7. Heeft u op dit moment een job?
 - Ja
 - Nee, ga verder naar vraag 9
8. Indien u heden wel een job heeft:
 - a. In welke beroepssector werkt u?
 - b. Wat is uw functiesomschrijving?
9. Indien u heden geen job heeft, duidt aan welke situatie voor u van toepassing is:
 - Ik ben werkzoekende en zou graag werken in (vul beroepssector in):
 - Ik ben student en zou graag werken in (vul beroepssector in):
 - Ik ben gepensioneerd en heb gewerkt in (vul beroepssector in):
 - Andere (bv. huisman/-vrouw):
10. Heeft u heden een leidende functie?
 - Ja, ik heb een leidende functie over (vul aantal personen in):
 - Nee
 - Niet van toepassing
11. Heeft u in het verleden een leidende functie gehad?
 - Ja, ik had een leidende functie over (vul aantal personen in):
 - Nee
 - Niet van toepassing
12. Zou u in de toekomst graag een leidende functie hebben?
 - Ja
 - Nee
 - Niet van toepassing

Contactgegevens onderzoekers:

- Natasja Van Buggenhout (student)
 - ✉ natasja.vanbuggenhout@vub.be
- Dr. Ilse Marien (promotor thesisonderzoek)
 - imec-SMIT (VUB)
 - Pleinlaan 9, 2^e verdiep, 1050, Etterbeek
 - België
 - ☎ +32496282488
 - ✉ ilse.marien@vub.ac.be



Topiclijst digitaal leiderschap

Introductie

- ❖ Luidop melden dat **bandopname gestart** is
- ❖ Doel interview: in kader van **thesisonderzoek** enkele **vragen** stellen rond **leiderschap en digitalisering**
- ❖ Wat wordt er van respondent verwacht: **spontaan en eerlijk antwoorden** op de vragen
 - Wordt een vraag gesteld waarop respondent liever niet antwoordt? Geen probleem, over naar de volgende vraag!
 - Wilt respondent het interview pauzeren/afbreken? Geen probleem.
- ❖ Heeft respondent vragen/opmerking voor interview begint?

Topic 1: leiderschap

- 1) Projectieve techniek: **woordenspin/mindmap** opstellen
 - Aan welke woorden denk je bij het woord **leiderschap**?
 - Hoe zou jij een **typische leidersfiguur** omschrijven?
 - Persoonskenmerken?
 - Karakter?
 - Demografie?
 - Gedrag ten aanzien van anderen (formeel/informeel)?
 - Wat zijn **positieve leiderskwaliteiten**?
 - Voorbeeld van een positieve leidersfiguur in het echte leven?
 - Kan je een positieve ervaring met een leidersfiguur in jouw leven beschrijven?
 - Wat zijn **negatieve leiderskwaliteiten**?
 - Voorbeeld van een negatieve leidersfiguur in het echte leven?
 - Kan je een negatieve ervaring met een leidersfiguur in jouw leven beschrijven?
- 2) Projectieve techniek: **woordenspin/mindmap** opstellen
 - Welke **soorten leiders** bestaan er volgens jou?
 - Bestaan er verschillen in de **wijze** waarop iemand kan **leiden**?
 - Wat is volgens jou de **beste aanpak** om mensen te leiden?
 - Wat is volgens jou de **slechtste aanpak** om mensen te leiden?
- 3) Is **leiderschap nodig**?
 - Indien ja: Wat is het **nut** van leiders?
 - Waarom kan de wereld niet volgens leiderschap?
 - Als je een aspect aan leiderschap van vandaag zou kunnen veranderen, wat zou dat zijn en waarom?
 - Indien neen: Hoe zou een **wereld zonder leiders** er volgens jou uitzien?
- 4) Welke **personen** ervaar jij als leider in **jouw leven**?
 - Ervaar je **jezelf** als leider in het leven?
 - Kan je beschrijven welk **type leider** jij bent/zou willen zijn?
 - Zijn er momenten waarop jij denkt dat je geen leider zou willen zijn?
- 5) Hoe moet een leider volgens jou **omgaan met verandering**?
 - Is een leider **nodig** tijdens een periode van verandering?
 - Hoe denkt een leider over de toekomst?
 - Hoe denkt een leider over **nieuwe technologieën**?

Topic 2: digitalisering

- 6) Hoe zou jij de **digitalisering van de maatschappij** omschrijven?
 - Hoe ervaar jij het gebruik van digitale technologie?
 - Welke **verwachtingen** heb je over digitalisering en de toekomst?
 - Wat denk je dat er zal veranderen door digitalisering?
- 7) Denk je dat digitalisering een **impact** zal hebben op de **arbeidswereld**?
 - Wat denk jij dat digitalisering betekent voor **jobs en werkgelegenheid**?
 - Wat denk jij dat er op de werkvloer zal **veranderen** door digitalisering?
- 8) Wat denk jij dat een **digitale strategie** is?
 - Wiens taak is het om een digitale strategie op te stellen?
 - Met de mening van welke personen moet men rekening houden tijdens het opstellen van de digitale strategie?
 - Wanneer zou jij een digitale strategie als positief/negatief ervaren?

Topic 3: Digitalisering & leiderschap

- 9) Op welke wijze denk jij dat **digitalisering** een **invloed** zal hebben op **leiderschap**?
 - Welke kenmerken van leiderschap zullen **veranderen**?
 - Welke kenmerken van leiderschap zullen **hetzelfde** blijven?
 - Is leiderschap **nodig** tijdens digitalisering? Waarom wel/niet?
 - Welk **type leider** is nodig tijdens digitalisering?
 - Welke **leiderskwaliteiten** zijn belangrijk tijdens digitalisering?
- 10) Projectieve techniek: **woordenspin/mindmap** opstellen
 - Hoe zou jij **digitaal leiderschap** omschrijven (organisatie of individu)?
 - Wat zijn de **kenmerken** van een digitaal leider?
 - Persoonskenmerken
 - Karaktereigenschappen
 - Leiderschapskwaliteiten
 - Welk **type leider** is een digitaal leider (wijze van leidinggeven)?
 - Hoe **gedraagt** een digitaal leider zich ten aanzien van anderen?
 - Wat is de **attitude** van een digitaal leider ten aanzien van **nieuwe technologieën**?
 - Is het belangrijk dat een digitaal leider **vaardig** is in nieuwe/digitale technologieën **gebruiken**?
 - **Voorbeeld** van een digitaal leider in het echte leven?
- 11) Projectieve techniek: derdepersoonstechniek met **scenario's**

Wat doet een digitaal leider als ...

- | |
|--|
| a) Hij/zij opmerkt dat andere personen problemen ervaren bij het gebruik van digitale technologieën? |
| b) Hij/zij anderen wilt overtuigen om betere digitale vaardigheden te ontwikkelen? |
| c) Iemand tegen de digitaal leider zegt dat hij/zij absoluut niets met digitale technologieën te maken wilt hebben? |

12) Is **digitaal leiderschap** nodig?

- Welke **rol** heeft een digitaal leider in de organisatie?
- Wat is het **nut** van een digitaal leider?
- Voordelen/nadelen?

13) Hoe wordt iemand een digitaal leider?

- Welke **opleiding**? Welke **ervaring**?
- Ben jij een digitaal leider/zou je een digitaal leider willen worden?

Snelle ronde

Digitale evolutie of revolutie?

Digitalisering beschrijven in één woord of gevoel ...?

De **belangrijkste leiderskwaliteit** is ...?

Een **aanbeveling** voor leiders van de **toekomst** is ...?

Uitleidende & samenvattende vragen

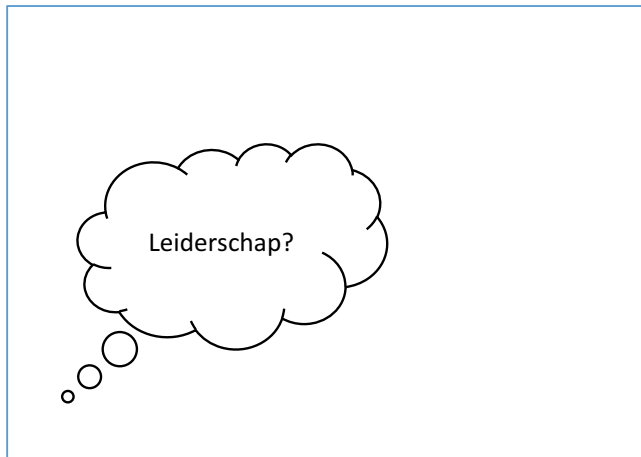
Oké, we zijn vrijwel aan het einde van het interview gekomen voor we afronden ...

- ❖ We hebben vandaag toch enkele topics besproken, was er een onderwerp waarover wij hebben gepraat dat voor jou naar voren springt?
- ❖ Is er misschien iets dat je nog aan het interview wilt toevoegen (bv. een onderwerp waar we niet over hebben gepraat maar dat belangrijk is voor het onderzoek)?
- ❖ Hoe heb je het interview zelf ervaren (bv. de stijl van interviewen)?
- ❖ Heb je nog vragen of opmerkingen bij het interview?
- ❖ Last but not least, wil je op de hoogte gehouden worden over de resultaten van dit onderzoek?

[Bandopname stoppen]

Niet vergeten: respondent bedanken voor deelname aan interview & overhandigen **vragenlijst 'digitaal leider gezocht'**

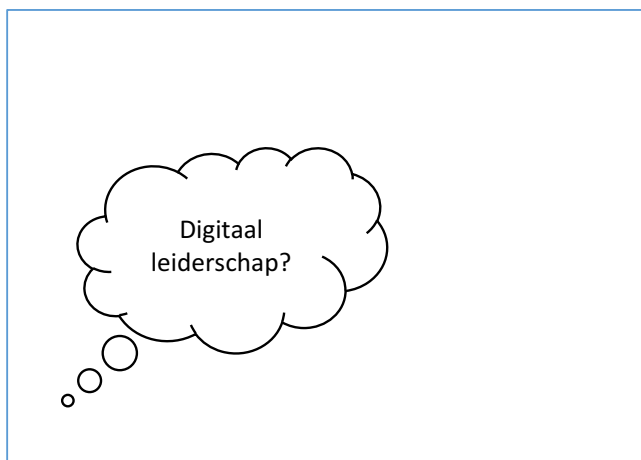
Bijlage: templates projectieve techniek (woordenspin/mindmap)



Template: woordenspin/mindmap 'leiderschap'



Template: woordenspin/mindmap 'soorten leiders en verschillende leiderschapsstijlen'



Template: woordenspin/mindmap 'digitaal leiderschap'

Bijlage: template methodologisch verslag

1

Methodologisch verslag

Interview (nummer): (datum)

Respondent: (naam, geslacht, leeftijd, beroep)

Eerste praktische indrukken

--

Korte beschrijving van de respondent

Geslacht:

Leeftijd:

Beroep:

Leidinggevende functie?

- in het verleden:

- heden:

- toekomst:

Beschrijving van de interviewplaats en omgeving

--

Belangrijkste thema's die in het interview werden behandeld werden

- Leiderschap
- Digitalisering
- Digitalisering en leiderschap
- Digitaal leiderschap

Gebruik van projectieve technieken

- Woordspil/mindmap: leiderschap
- Woordspil/mindmap: soorten leiderschap & verschillende leiderschapsstijlen
- Woordspil/mindmap: digitaal leiderschap
- Derdepersoonstechniek: scenario's "wat doet een digitaal leider als ..."
- Vragenlijst: digitaal leider gezocht

Verloop van het interview**Opvallende zaken:****Sturende factoren:**

--

Opmerking: de naam van de respondent waarop dit verslag betrekking heeft werd geanonimiseerd en gewijzigd naar een codenaam om de privacy en vertrouwelijkheid van diens persoonlijke gegevens te vrijwaren.

2

Reflecties t.a.v. de vragenlijst 'digitaal leiderschap' (wat werkte niet, wat werkte juist heel goed)

Toplijst:

Projectieve technieken:

--

Eventueel belangrijk voor de analyse nadien:

--

Opmerking: de naam van de respondent waarop dit verslag betrekking heeft werd geanonimiseerd en gewijzigd naar een codenaam om de privacy en vertrouwelijkheid van diens persoonlijke gegevens te vrijwaren.

1

Codeboom in lijstvoorstelling

- Hoofdtijema (main code)**
- Deelthema (subcode)
 - Deelthema (subcode)
 - Deelthema (subcode)
 - ...

1. Leiderschap

1.1 Leiderschap: definitie & omschrijving

- leiderschap**
- aantrekkingskracht leiderschap
 - achtergrond van een leider
 - afhankelijk van tijd en context
 - andere individuen ervaren/gepercipieerd als leider
 - automatisering en digitalisering van leiderschap
 - CEO
 - definitie & omschrijving
 - demografische kenmerken van een leider
 - digitaal leider versus gewone leider
 - eigen individu ervaren/gepercipieerd als leider
 - ervaring
 - evolutie
 - gedrag en houding van een leider
 - impact van digitalisering op leiderschap
 - inspraak in taakomschrijving en rol leidinggevende figuur
 - invloed situatie en context
 - leider veranagen door computer of robot
 - leiderschap als ondernemerschap
 - leiderschap van nature vervat in karakter en persoonlijkheid
 - leiderschapswaarden
 - leidinggevende functie ontviken/vermijden
 - negatieve aspecten aan leider zijn
 - negatieve leiderfiguur
 - nood aan leiderschap in de maatschappij
 - nood aan leiderschap tijdens digitalisering
 - noodzaak aan digitaal leiderschap
 - normen en waarden van een leider
 - omgaan met verandering
 - opleiding en ervaring van een leider
 - persoonlijkheidskenmerken & karakter van een leider
 - positief leiderschap
 - positieve aspecten aan leider zijn
 - soorten leiders en verschillende leiderschapsstijlen
 - taken en rol van een leider
 - verwachtingen ten aanzien van een leider

2

1.2 Soorten leiders & verschillende leiderschapsstijlen

soorten leiders en verschillende leiderschapsstijlen

- actieve leider
- afhankelijk van business model
- afhankelijk van culturele achtergrond
- afhankelijk van de opdracht
- afhankelijk van de persoon
- afhankelijk van het publiek
- afhankelijk van het team
- afhankelijk van sector
- afhankelijk van tijd en context
- afstandelijke leider
- agile methodologie
- atypische leiderfiguur
- autoritaire leider
- autoritaire leider versus softle leider
- CEO
- command and control
- de coach
- dictator
- digitaal leider
- digitaal leider versus gewone leider
- dominante leider
- een leider tijdens digitalisering
- empathische leider
- extreme begeleiding
- formeel versus informeel
- gedrag en houding van een leider
- getrouwvolenskenleider
- generalist versus expert
- grote leiderfiguren
- haal
- het doel heiligt de middelen leider
- ideale leider
- impact van digitalisering op leiderschap
- inspraak in taakomschrijving en rol leidinggevende figuur
- intelligente leider
- introverte leider
- invloed situatie en context
- kennis en competenties van een leider
- klassiek leiderschap
- klassieke leider
- ladyboss
- leider als cultuuranker
- leider als federator
- leider als ontwikkelaar
- leider als realisator
- leider als strateeg

3

- leider als vernieuwer
- leider als zingever
- leider die eigen leiderschap niet serieus neemt
- leider ervaren versus leider erkennen
- leider op basis van kennis en ervaring
- leiderschap als ondernemerschap
- leiderschap in digitale context
- leiderschap is vakmanschap
- leiderschap van nature verval in karakter en persoonlijkheid
- leiderschapsmodel
- leren zwemmen of verzuipen
- losse leider
- menselijke leider
- mentor
- middenmanagement
- moderne leider
- negatief leiderschap
- negatieve leiderfiguur
- niet autoritaire leider
- nieuwe leider
- non-leadership
- old school leider
- op basis van gevoel
- passief versus actief
- passieve leider
- people manager
- persoonlijkheidskenmerken & karakter van een leider
- politiek en/of leger
- politiek leiders
- positief leiderschap
- positief versus negatief leiderschap
- positieve leiderschapswallitten
- positieve leiderfiguur
- servant leadership
- sociaal minder sterke leider
- sociaal sterke leider
- softe leider
- sterke leider
- strenge leider
- strikte leider
- taken en rol van een leider
- topmanagement
- trekkende leider
- typische leider
- vrouwen domineren
- wereld zonder leiderschap
- wereldleider

4

wijze van leidinggeven <ul style="list-style-type: none"> • afhankelijk van grootte team • afhankelijk van het team • de coach • strategie en aanpak van een leider om mensen te motiveren digitale vaardigheden te ontwikkelen/verbeteren • voordelen van servant leadership
leiderschapsmodel <ul style="list-style-type: none"> • afhankelijk van business model • voordelen van servant leadership
business model <ul style="list-style-type: none"> • agile methodologie
autoritaire leider <ul style="list-style-type: none"> • definitie & omschrijving • leider vervangen door computer of robot
CEO <ul style="list-style-type: none"> • leiderschapskenmerken
command and control <ul style="list-style-type: none"> • definitie & omschrijving
de coach <ul style="list-style-type: none"> • positieve leiderfiguur • wijze van leidinggeven
dominante leider <ul style="list-style-type: none"> • wijze van leidinggeven
empathische leider <ul style="list-style-type: none"> • definitie & omschrijving
formeel versus informeel <ul style="list-style-type: none"> • afhankelijk van sector
grote leiderfiguren <ul style="list-style-type: none"> • definitie & omschrijving • Europa • positieve leiderfiguur
ideale leider <ul style="list-style-type: none"> • servant leadership
klassiek leiderschap <ul style="list-style-type: none"> • command and control

5

leider als cultuuranker
<ul style="list-style-type: none"> • definitie & omschrijving
leider als strateeg
<ul style="list-style-type: none"> • topmanagement
leiderschap als ondernemerschap
<ul style="list-style-type: none"> • definitie & omschrijving
leren zwemmen of verzuipen
<ul style="list-style-type: none"> • voordelen en nadelen
losse leider
<ul style="list-style-type: none"> • positieve leiderskwaliteiten
negatief leiderschap
<ul style="list-style-type: none"> • baas op het werk
non-leadership
<ul style="list-style-type: none"> • definitie & omschrijving
nieuwe leider
<ul style="list-style-type: none"> • Mark Zuckerberg
passieve leider
<ul style="list-style-type: none"> • positieve ervaring
people manager
<ul style="list-style-type: none"> • soft skills
politiek leiders
<ul style="list-style-type: none"> • negatieve leidersfiguur • normen en waarden van een leider • positieve leiderschapskenmerken • positieve leidersfiguur
servant leadership
<ul style="list-style-type: none"> • autoritaire leider • command and control • definitie & omschrijving • leiderschapsmodel • omgaan met verandering • taken en rol van een leider • voordelen van servant leadership • wijze van leidinggeven

6

softe leider
<ul style="list-style-type: none"> • definitie & omschrijving
sterke leider
<ul style="list-style-type: none"> • definitie & omschrijving • positieve leiderskwaliteiten • vrouwelijke leider
strikte leider
<ul style="list-style-type: none"> • gedrag en houding van een leider • wijze van leidinggeven
wereldleider
<ul style="list-style-type: none"> • negatieve leidersfiguur • positieve leidersfiguur
wereldleiders
<ul style="list-style-type: none"> • negatieve leidersfiguur • positieve leidersfiguur

1.3 Typische leidersfiguur

typische leidersfiguur
<ul style="list-style-type: none"> • autoritaire leider • command and control • definitie & omschrijving • demografische kenmerken van een leider • digitaal leider • eigen individu ervaren/gepercipieerd als leider • geslacht van een leider • invloed situatie en context • leeftijd van een leider • leider op basis van kennis en ervaring • leiderschapskenmerken • leiderschapskwaliteiten • mannelijke leider • negatieve leiderschapskwaliteiten • negatieve leidersfiguur • persoonlijkheidskenmerken & karakter van een leider • politiek leiders • positieve leiderschapskenmerken • positieve leiderschapskwaliteiten • positieve leidersfiguur • servant leadership • taken en rol van een leider • wereldleider

1.4 Noodzaak, nut en meerwaarde van leiderschap

nood aan leiderschap in de maatschappij

- aard dieren
- aard mensen
- andere individuen ervaren/gepercipieerd als leider
- attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
- automatisering
- autoritaire leider
- command and control
- democratie
- efficiëntie en snelheid
- eigen individu ervaren/gepercipieerd als leider
- geen nood aan een leider
- geschikt zijn om leider te worden/zijn
- impact van digitalisering op leiderschap
- invloed situatie en context
- leiderschap
- leiderschap van nature vervat in karakter en persoonlijkheid
- maatschappijvisie van een leider
- negatieve aspecten aan digitalisering
- nood aan leiderschap tijdens digitalisering
- omgaan met verandering
- sterke leider
- taken en rol van een leider
- vrijheid
- wel nood aan een leider
- wereld zonder leiderschap

1.5 Leiderschapskenmerken en –kwaliteiten

leiderschapskenmerken

- impact van digitalisering op leiderschap
- negatieve leiderschapskenmerken
- nieuwe leider
- positieve leiderschapskenmerken

leiderschapskwaliteiten

- negatieve leiderschapskenmerken
- negatieve leiderschapskwaliteiten
- negatieve leiderfiguur
- niet afhankelijk van sector
- online versus offline werken
- positief versus negatief leiderschap
- positieve leiderschapskwaliteiten
- positieve leiderfiguur
- positieve leiderskwaliteiten

negatieve leiderschapskenmerken

- gedrag en houding van een leider
- reactie van leider wanneer mensen problemen hebben met digitale technologie gebruiken
- wijze van leidinggeven

negatieve leiderschapskwaliteiten

- communicatievaardigheden
- formele houding
- informatieverspreiding
- persoonlijkheidskenmerken & karakter van een leider
- verantwoordelijkheid
- wijze van leidinggeven

positieve leiderschapskwaliteiten

- politiek leiders

positieve leiderskwaliteiten

- communicatievaardigheden
- maatschappijvisie van een leider
- zelfreflectie

negatieve leiderfiguur

- leiderschapskwaliteiten
- normen en waarden van een leider
- taken en rol van een leider

positieve leiderfiguur

- baas op het werk
- leiderschapskwaliteiten
- levenspartner
- normen en waarden van een leider
- wereldleiders

1.6 Normen & waarden, persoonlijkheid & karakter, visie & strategie van een leider

normen en waarden van een leider

- leider als federator
- zingeving

persoonlijkheidskenmerken & karakter van een leider

- leiderschap van nature vervat in karakter en persoonlijkheid
- positieve leiderskwaliteiten
- sterke leider

visie en strategie van een leider

- afhankelijk van de job, functie en taken
- afhankelijk van organisatieniveau
- attitude ten aanzien van de toekomst
- attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
- draagvlak creëren
- globalisering
- Impact van digitalisering op bedrijfswereld

1.7 Gedrag & houding van een leider

gedrag en houding van een leider

- afhankelijk van de bedrijfscultuur
- afhankelijk van de opdracht
- afhankelijk van het publiek
- afhankelijk van het team
- afhankelijk van sector
- attitude ten aanzien van de toekomst
- attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
- digitaal leider versus gewone leider
- eigen individu ervaren/gepercipieerd als leider
- empathie en inlevingsvermogen
- formeel versus informeel
- formele houding
- ideale leider
- informele houding
- invloed situatie en context
- negatieve leiderschapskenmerken
- negatieve leiderschapskwaliteiten
- negatieve leidersfiguur
- omgaan met conflict, discussie en problemen
- positieve leiderschapskenmerken
- positieve leiderskwaliteiten
- positionering ten aanzien van anderen
- rekening houden met de mening van anderen
- verwachtingen van leider ten aanzien van medewerkers

omgaan met conflict, discussie en problemen

- negatieve leiderschapskenmerken

1.8 Demografische kenmerken van een leider

demografische kenmerken van een leider

- afhankelijk van culturele achtergrond
- cliché / stereotype over leiderschap
- evolutie
- geslacht van een leider
- invloed situatie en context
- leeftijd
- mannen versus vrouwen
- voorbeeld van een digitaal leider in het echte leven
- vrouwelijke leider

cliché / stereotypes over leiderschap

- invloed media
- leiderschap aanvaarden
- negatieve aspecten aan leider zijn
- vrouwelijke leider

mannelijke leider

- afhankelijk van organisatieniveau
- afhankelijk van sector

vrouwelijke leider

- juridisch kader en wetgeving

1.9 Leertraject van een leider

leertraject van een leider

- andere individuen ervaren/gepercipieerd als leider
- demografische kenmerken van een leider
- digitale kloof
- drijfveren en motivaties om leider te worden
- een betere leider worden
- eigen individu ervaren/gepercipieerd als leider
- geschikt zijn om leider te worden/zijn
- geslacht van een leider
- invloed situatie en context
- jong versus oud
- leeftijd van een leider
- leertraject digitale vaardigheden en competenties
- leiderschap aanvaarden
- leiderschap van nature vervat in karakter en persoonlijkheid
- leiderschapskwaliteiten
- leidingsgevende functie hebben
- leidingsgevende functie ontwikkelen/vermijden
- maturiteit van een leider
- mentor
- natuurlijk/automatisch groeitraject
- omgaan met verandering
- opleiding en ervaring van een leider
- persoonlijkheidskenmerken & karakter van een leider
- servant leadership
- stappenplan
- taken en rol van een leider
- zingeving

11

opleiding en ervaring van een leider

- afhankelijk van sector
- demografische kenmerken van een leider
- digitale vaardigheden en competenties
- kennis en competenties van een leider
- soft skills

kennis en competenties van een leider

- afhankelijk van grootte team
- attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
- omgaan met verandering
- opleiding en ervaring van een leider

soft skills

- afhankelijk van grootte team
- definitie & omschrijving

belang van kennis versus soft skills

- afhankelijk van grootte team

1.10 Verwachtingen ten aanzien van een leider**verwachtingen ten aanzien van een leider**

- aanbeveling voor leiders in de toekomst
- aanbevelingen voor de toekomst
- attitude ten aanzien van de toekomst
- attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
- communicatie
- de coach
- demografische kenmerken van een leider
- digitale idee promoten en implementeren
- digitale vaardigheden en competenties
- eigen individu ervaren/gepercipieerd als leider
- empathische leider
- formeel versus informeel
- gebruik van digitale technologie
- gedrag en houding van een leider
- ideale leider
- impact van digitalisering op bedrijfswereld
- impact van digitalisering op leiderschap
- informatieverspreiding
- inspraak in taakomschrijving en rol leidinggevende figuur
- interesse in materie, vakgebied of sector
- kennis
- leiderschap aanvaarden
- leiderschapskenmerken
- leiderschapskwalletten
- losse leider
- menselijk contact
- negatieve leiderschapskenmerken
- negatieve leiderschapskwalletten
- noodzaak aan digitaal leiderschap
- omgaan met conflict, discussie en problemen
- omgaan met verandering

12

1.11 Rol, functie en taken van een leider**taken en rol van een leider**

- actoren die digitale strategie moeten opstellen
- arbeidsverruide
- attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
- beslissingen maken
- controle
- coördineren
- de coach
- digitale idee promoten en implementeren
- digitale strategie
- digitale vaardigheden en competenties
- digitale vaardigheden en competenties ontwikkelen/verbeteren
- doorzichte en onderbouwde mening
- draagvlak creëren
- humaan kapitaal in de organisatie
- informatie en kennis delen
- initiatief
- inspraak in taakomschrijving en rol leidinggevende figuur
- interesse in materie, vakgebied of sector
- jobs en werkgelegenheid
- kennis en competenties van een leider
- laatste woord hebben
- leider als cultuuranker
- leider als federator
- leider als ontwikkelaar
- leider als realisator
- leider als strateeg
- leider als vernieuwer
- leider als zingever
- leider versus expert
- leiderschap als ondernemerschap
- leiderschap is vakmanschap
- leidinggeven
- mentor
- motivatie
- negatieve leiderschapskwalletten
- omgaan met verandering
- ondersteunende rol van een leider
- persoonlijkheidskenmerken & karakter van een leider
- positieve leiderskwalletten

13

- reactie van leider wanneer mensen problemen hebben met digitale technologie gebruiken
- reactie van leider wanneer mensen weigeren om digitale technologie te gebruiken
- richting, strategie en doelstellingen
- strategie
- strategie en aanpak van een leider om mensen te motiveren digitale technologie te ontwikkelen/verbeteren
- strategie en aanpak van een leider om mensen te motiveren digitale vaardigheden te ontwikkelen/verbeteren
- toekomstperspectief
- verantwoordelijkheid
- vertragen/vooruitgang
- visie en strategie van een leider
- voordelen van servant leadership
- vooropgestelde doelstellingen behalen
- vrijheid en verantwoordelijkheid geven aan anderen
- zelfreflectie
- zelfzekerheid

arbeidsveugde

- definitie & omschrijving

1.12 Eigen individu als leider & een leidinggevende functie hebben

leidinggevende functie hebben

- leidinggevende functie ontwijken/vermijden
- mannen versus vrouwen
- negatieve aspecten aan leider zijn
- positieve aspecten aan leider zijn

negatieve aspecten aan leider zijn

- omgaan met conflict, discussie en problemen
- professioneel versus privé

eigen individu ervaren/gepercipieerd als leider

- andere individuen ervaren/gepercipieerd als leider
- digitale vaardigheden en competenties
- empathische leider
- kennis
- leiderschap erkennen
- leiderschapskenmerken
- leidinggevende functie hebben
- leidinggevende functie ontwijken/vermijden
- negatieve aspecten aan leider zijn
- negatieve leiderschapskwaliteiten
- opleiding en ervaring van een leider
- persoonlijkheidskenmerken & karakter van een leider
- positieve leiderfiguur
- professioneel versus privé
- reactie van leider wanneer mensen weigeren om digitale technologie te gebruiken
- richting, strategie en doelstellingen
- soft skills
- strategie en aanpak van een leider om mensen te motiveren digitale vaardigheden te ontwikkelen/verbeteren
- verwachtingen ten aanzien van een leider
- voordelen van servant leadership
- wijze van leidinggeven

14

1.13 Andere individuen als leider

andere individuen ervaren/gepercipieerd als leider

- afhankelijk van levensfase
- afhankelijk van tijd en context
- attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
- autonomie in het gebruik van digitale technologie
- baas op het werk
- collega's op het werk
- de coach
- demografische kenmerken van een leider
- eigen individu ervaren/gepercipieerd als leider
- familie
- geslacht van een leider
- grote leiderfiguren
- hiërarchie van een bedrijf
- impact van digitalisering op bedrijfswereld
- invloed media
- leiders versus meelopers
- leiderschap aanvaarden
- leiderschap aanvaarden versus erkennen
- leiderschap als gesprekstopic
- leiderschap erkennen
- leiderschap ervaren versus erkennen
- leiderschapskwaliteiten
- leidinggevende functie hebben
- levenspartner
- losse leider
- mannelijke leider
- mannen versus vrouwen
- mentor
- negatief leiderschap
- negatieve ervaring
- negatieve leiderschapskenmerken
- negatieve leiderschapskwaliteiten
- negatieve leiderfiguur
- omgaan met conflict, discussie en problemen
- ouders
- politie en/of leger
- politiek leiders
- positief versus negatief leiderschap
- positieve ervaring
- positieve leiderschapskwaliteiten
- positieve leiderfiguur
- positieve leiderskwaliteiten
- reactie van leider wanneer mensen problemen hebben met digitale technologie gebruiken
- soorten leiders en verschillende leiderschapsstijlen
- sterke leider

15

- strenge leider
- studenten- en verenigingsleven
- topmanagement
- verwachtingen ten aanzien van een leider
- voorbeeld van een digitaal leider in het echte leven
- vrienden en kennissen
- vrouwelijke leider
- werkleiders
- werkdruk

2. Digitalisering

2.1 Digitalisering van de maatschappij

digitalisering van de maatschappij

- attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
- definitie & omschrijving
- digitaal leider
- digitale disruptie
- digitale evolutie
- digitale evolutie versus digitale revolutie
- digitale kloof
- digitale revolutie
- digitale vaardigheden en competenties
- ervaring
- gedrag en houding van een leider
- impact van digitalisering op bedrijfswereld
- impact van digitalisering op dagelijks leven en werken
- impact van digitalisering op leiderschap
- interesse in digitalisering
- jobs en werkgelegenheid
- Juridisch kader en wetgeving
- meerwaarde van een menselijke leider
- menselijk contact verminderd/verdwijnt door digitalisering
- mensen vervangen door computers
- millennial
- natuurlijke evolutie
- negatieve aspecten aan digitalisering
- nood aan leiderschap in de maatschappij
- noodzaak aan digitaal leiderschap
- overal en altijd bereikbaar zijn
- positieve aspecten aan digitalisering
- relatie tussen mens en technologie
- robotisering
- sociale exclusie
- taken en rol van een leider
- toekomstverwachtingen
- verloop van het digitaliseringsproces
- voordelen en nadelen van digitalisering

16

digitale evolutie versus digitale revolutie

- digitale disruptie
- digitale evolutie
- digitale revolutie
- digitale vaardigheden en competenties
- wet van de remmende voorsprong

2.2 Digitalisering van bedrijven

digitalisering van bedrijven

- animo organisatie om mensen digitale vaardigheden te laten verwerven/verbeteren
- attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
- automatisering
- definitie & omschrijving
- digitaal (concurrentieel) voordeel
- digitaal leider
- digitale kloof
- digitale vaardigheden en competenties ontwikkelen/verbeteren
- gebruik van digitale technologie
- impact van digitalisering op bedrijfswereld
- impact van digitalisering op dagelijks leven en werken
- impact van digitalisering op leiderschap
- jobs en werkgelegenheid
- negatieve aspecten aan digitalisering
- noodzaak aan digitaal leiderschap
- noodzaak en belang van een digitale strategie
- omgaan met verandering
- overal en altijd bereikbaar zijn
- positieve aspecten aan digitalisering
- reactie van leider wanneer mensen weigeren om digitale technologie te gebruiken
- taken en rol van een digitaal leider
- taken en rol van een leider
- verloop van het digitaliseringsproces
- voordelen en nadelen van digitalisering
- wet van de remmende voorsprong

verloop van het digitaliseringsproces

- reactie van leider wanneer mensen weigeren om digitale technologie te gebruiken

wet van de remmende voorsprong

- definitie & omschrijving

2.2 Impact van digitalisering op bedrijfswereld

Impact van digitalisering op bedrijfswereld

- afhankelijk van organisatieniveau
- afhankelijk van sector
- animo organisatie om mensen digitale vaardigheden te laten verwerven/verbeteren
- attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
- automatisering
- change management
- communicatie
- digitaal (concurrentieel) voordeel
- digitale kloof
- digitale strategie
- digitale vaardigheden en competenties
- jobs en werkgelegenheid
- leidingsgewende functie hebben
- menselijk contact verminderd/verdwijnt door digitalisering
- mensen die weigerachtig zijn tegenover digitalisering
- mensen vervangen door computers
- mensen vervangen door computers of robots
- natuurlijke evolutie
- negatieve aspecten aan digitalisering
- noodzaak aan digitaal leiderschap
- noodzaak van digitale vaardigheden en competenties
- ongaan met verandering
- optimalisatie
- overal en altijd bereikbaar zijn
- positieve aspecten aan digitalisering
- reactie van leider wanneer mensen weigeren om digitale technologie te gebruiken
- robotisering
- veiligheid
- verloop van het digitaliseringsproces
- verwachtingen ten aanzien van een leider
- visie en strategie van een leider
- voordelen van servant leadership

2.4 Digitale strategie

digitale strategie

- actoren die digitale strategie moeten opstellen
- actoren die moeten worden betrokken in proces digitale strategie opstellen
- afhankelijk van doel digitalisering
- belang van inspraak krijgen in digitale strategie
- definitie & omschrijving
- digitaal (concurrentieel) voordeel
- digitale revolutie
- impact van digitalisering op bedrijfswereld
- jobs en werkgelegenheid
- negatieve digitale strategie
- noodzaak en belang van een digitale strategie
- positieve digitale strategie
- verwachtingen ten aanzien van digitale strategie

actoren die digitale strategie moeten opstellen

- CEO
- IT
- topmanagement
- vooropgestelde doelstellingen behalen

digitaal (concurrentieel) voordeel

- digitale disruptie
- gebruik van digitale technologie
- wel digitale vaardigheden versus geen digitale vaardigheden
- wet van de remmende voorsprong

2.5 Impact van digitalisering op dagelijks leven en werken

Impact van digitalisering op dagelijks leven en werken

- attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
- digitale vaardigheden en competenties ontwikkelen/verbeteren
- impact van digitalisering op leiderschap
- negatieve aspecten aan digitalisering
- ongaan met verandering
- overal en altijd bereikbaar zijn
- positieve aspecten aan digitalisering
- reactie van leider wanneer mensen problemen hebben met digitale technologie gebruiken
- strategie en aanpak van een leider om mensen te motiveren digitale vaardigheden te ontwikkelen/verbeteren

overal en altijd bereikbaar zijn

- afhankelijk van sector
- fomo
- generatiekloof
- jong versus oud
- negatieve aspecten aan digitalisering

Impact van digitalisering op mens en maatschappij

- digitale idee promoten en implementeren
- digitale kloof

noodzaak en belang van digitalisering

- digitale idee promoten en implementeren

digitale idee promoten en implementeren

- digitaal minded

2.6 Impact van digitalisering op jobs en werkgelegenheid

Jobs en werkgelegenheid

- automatisering
- cyber security
- digitale kloof
- digitale vaardigheden en competenties
- digitale vaardigheden en competenties ontwikkelen/verbeteren
- intelligente
- IT-support
- mensen vervangen door computers
- mensen vervangen door computers of robots
- omgaan met verandering
- opleiding en ervaring van een leider
- positieve aspecten aan digitalisering
- reactie van leider wanneer mensen weigeren om digitale technologie te gebruiken
- voordelen en nadelen van digitalisering

automatisering

- optimalisatie

2.7 Voordelen en nadelen van digitalisering

voordelen en nadelen van digitalisering

- digitale kloof
- impact van digitalisering op bedrijfswereld
- jobs en werkgelegenheid

positieve aspecten aan digitalisering

- efficiëntie en snelheid
- informatieverbreiding
- optimalisatie
- overal en altijd bereikbaar zijn

opportuïteiten door digitalisering

- jobs en werkgelegenheid
- snel leervermogen

negatieve aspecten aan digitalisering

- communicatie
- digitale kloof
- digitale vaardigheden en competenties
- exploitatie van user data
- jobs en werkgelegenheid
- menselijk contact verminderd/verdwijnt door digitalisering
- overal en altijd bereikbaar zijn

2.8 Digitale vaardigheden en competenties

digitale vaardigheden en competenties

- autonomie in het gebruik van digitale technologie
- digitale vaardigheden en competenties ontwikkelen/verbeteren
- gebruik van digitale technologie
- jobs en werkgelegenheid
- jong versus oud
- noodzaak van digitale vaardigheden en competenties
- ondersteuning en hulp vragen aan anderen
- software versus hardware gebruiken
- wel digitale vaardigheden versus geen digitale vaardigheden

gebruik van digitale technologie

- actoren in het bedrijf met focus op gebruik digitale technologie en ICT
- digitaal (concurrentieel) voordeel
- jong versus oud
- optimalisatie
- reactie van leider wanneer mensen weigeren om digitale technologie te gebruiken

autonomie in het gebruik van digitale technologie

- jong versus oud

noodzaak van digitale vaardigheden en competenties

- ontbreken van digitale vaardigheden

2.9 Digitale kloof

digitale kloof

- achtergrond en opleiding
- animo organisatie om mensen digitale vaardigheden te laten verwerven/verbeteren
- digitale vaardigheden en competenties
- gebruik van digitale technologie
- jong versus oud
- leeftijd
- mensen die weigerachtig zijn tegenover digitalisering
- negatieve aspecten aan digitalisering
- ondersteuning en hulp vragen aan anderen
- ontbreken van digitale vaardigheden
- oorzaak
- reactie van leider wanneer mensen weigeren om digitale technologie te gebruiken
- sociale exclusie
- software versus hardware gebruiken
- verloop van het digitaliseringsproces
- wel digitale vaardigheden versus geen digitale vaardigheden

digitale vaardigheden en competenties ontwikkelen/verbeteren

- positieve aspecten aan digitalisering

2.10 Leertraject digitale vaardigheden en competenties

leertraject digitale vaardigheden en competenties

- animo organisatie om mensen digitale vaardigheden te laten verwerven/verbeteren
- autonomie in het gebruik van digitale technologie
- digitale kloof
- digitale vaardigheden en competenties
- digitale vaardigheden en competenties ontwikkelen/verbeteren
- jobs en werkgelegenheid
- reactie van leider wanneer mensen problemen hebben met digitale technologie gebruiken
- reactie van leider wanneer mensen weigeren om digitale technologie te gebruiken
- strategie en aanpak van een leider om mensen te motiveren digitale vaardigheden te ontwikkelen/verbeteren

animo organisatie om mensen digitale vaardigheden te laten verwerven/verbeteren

- reactie van leider wanneer mensen problemen hebben met digitale technologie gebruiken

3. Leiderschap & digitalisering

3.1 Impact van digitalisering op leiderschap

Impact van digitalisering op leiderschap

- aanwezigheid van leider
- achtergrond van een leider
- AI en leiderschap
- automatisering en digitalisering van leiderschap
- autoritaire leider
- command and control
- communicate
- correlatie tussen leiderschap en digitalisering
- digitaal leider versus gewone leider
- eigenschappen van leiderschap die niet veranderen door/tijdens digitalisering
- face to face communicatie
- fomo
- fysieke aanwezigheid van een leider
- gedrag en houding van een leider
- kennis en competenties van een leider
- leertraject van een leider
- leider minder fysiek aanwezig
- leider op basis van kennis en ervaring
- leider vervangen door computer of robot
- leiderschapskenmerken
- leidinggeven vanop afstand
- menselijk contact
- menselijk contact verminderd/verdwijnt door digitalisering

- nabijheid van leider
- nadenken en reflecteren over leiderschap
- omgaan met verandering
- ondersturende rol van een leider
- overal en altijd bereikbaar zijn
- reactie van leider wanneer mensen problemen hebben met digitale technologie gebruiken
- reactie van leider wanneer mensen weigeren om digitale technologie te gebruiken
- robotisering van leiderschap
- servant leadership
- soorten leiders en verschillende leiderschapsstijlen
- strategie en aanpak van een leider om mensen te motiveren digitale technologie te gebruiken
- strategie en aanpak van een leider om mensen te motiveren digitale vaardigheden te ontwikkelen/verbeteren
- taken en rol van een leider
- vertrouwen en controle door leider
- verwachtingen ten aanzien van een leider
- voordelen en nadelen van digitalisering
- wijze van communiceren
- wijze van leidinggeven
- wijzigende context
- wijselen van leiderschap
- zich als leider kunnen onderscheiden van andere leiders

3.2 Noodzaak van leiderschap tijdens digitalisering

nood aan leiderschap tijdens digitalisering

- attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
- digitale idee promoten en implementeren
- leiderschapskwaliteiten
- omgaan met verandering
- soorten leiders en verschillende leiderschapsstijlen
- taken en rol van een leider

omgaan met verandering

- leiderschap als ondernemerschap
- normen en waarden van een leider
- strategie en aanpak van een leider om mensen te motiveren digitale vaardigheden te ontwikkelen/verbeteren
- taken en rol van een leider
- wijze van leidinggeven

change management

- omgaan met verandering

3.3 Leiderschap tijdens digitalisering

- attitude van een leider ten aanzien van digitalisering**
- afhankelijk van het publiek
 - digitaal mindset
 - digitale idee promoten en implementeren
 - digitale vaardigheden en competenties
 - eigen individu ervaren/gepercipieerd als leider
 - gebruik van digitale technologie
 - invloed situatie en context
 - menselijk contact verminderd/verdwijnt door digitalisering
 - nood aan leiderschap in de maatschappij

- leiderschap in digitale context**
- digitale vaardigheden en competenties
 - leiderschapskwaliteiten
 - reactie van leider wanneer mensen problemen hebben met digitale technologie gebruiken
 - voorbeeld van een digitaal leider in het echte leven

- zich als leider kunnen onderscheiden van andere leiders**
- negatieve aspecten aan digitalisering

- aanhoeving voor leiders in de toekomst**
- gedrag en houding van een leider
 - maatschappijvisie van een leider
 - visie en strategie van een leider
 - wijze van leidinggeven

4. Digitaal leiderschap

4.1 Digitaal leiderschap: definitie & omschrijving

- digitaal leiderschap**
- afhankelijk van culturele achtergrond
 - afhankelijk van sector
 - attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
 - bedrijfscultuur
 - change management
 - definitie & omschrijving
 - digitale strategie
 - digitale vaardigheden en competenties
 - doelstellingen van een digitaal leider
 - gedrag en houding van een leider
 - impact van digitalisering op leiderschap
 - kennis
 - leider vervangen door computer of robot
 - leiderschapskwaliteiten

- menselijk contact verminderd/verdwijnt door digitalisering
- nadelen en risico's van digitaal leiderschap
- noodzaak aan digitaal leiderschap
- opleiding en ervaring van een digitaal leider
- personen die een digitaal leider (kunnen) zijn
- positieve leiderschapskenmerken
- robotisering van leiderschap
- uitdagingen en belemmeringen voor digitaal leiderschap
- verwachtingen ten aanzien van een digitaal leider
- verwachtingen ten aanzien van een leider
- voordelen van digitaal leiderschap
- vrouwelijke leider
- zelf digitaal leider worden

4.2 Noodzaak, nut en uitdagingen van digitaal leiderschap

- noodzaak aan digitaal leiderschap**
- afhankelijk van aantal personen in organisatie
 - afhankelijk van grootte van de organisatie
 - afhankelijk van sector
 - digitaal (concurrentieel) voordeel
 - impact van digitalisering op bedrijfswereld
 - omgaan met verandering
 - ondersteunende rol van een digitaal leider
 - taken en rol van een digitaal leider

- voordelen van digitaal leiderschap**
- digitaal (concurrentieel) voordeel

uitdagingen en belemmeringen voor digitaal leiderschap

- digitale vaardigheden en competenties

4.3 Een digitaal leider: definitie & omschrijving

- digitaal leider**
- afhankelijk van de markt
 - afhankelijk van sector
 - andere individuen ervaren/gepercipieerd als leider
 - attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
 - cliché / stereotype over leiderschap
 - definitie & omschrijving
 - demografische kenmerken van een leider
 - digitaal (concurrentieel) voordeel
 - digitale vaardigheden en competenties
 - doelstellingen van een digitaal leider
 - drijfveren en motivaties om digitaal leider te worden
 - eigen individu ervaren/gepercipieerd als leider
 - gedrag en houding van een leider

25

- geslacht van een leider
- informele houding
- inspraak in taakomschrijving en rol leidinggevende figuur
- interesse in digitalisering
- jong versus oud
- leeftijd
- leeftijd van een leider
- leider vervangen door computer of robot
- leiderschapskenmerken
- leiderschapskwaliteiten
- mannelijke leider
- menselijk aspect verdwijnt
- negatieve aspecten aan leider zijn
- noodzaak aan digitaal leiderschap
- opleiding en ervaring van een digitaal leider
- persoonlijkheidskenmerken & karakter van een leider
- reactie van leider wanneer mensen problemen hebben met digitale technologie gebruiken
- robotisering van leiderschap
- taken en rol van een digitaal leider
- voorbeeld van een digitaal leider in het echte leven
- voorkomen en uiterlijk van een leider
- wijze van leidinggeven

digitaal leider versus gewone leider

- doelstellingen van een digitaal leider

4.4 Verwachtingen ten aanzien van een digitaal leider

verwachtingen ten aanzien van een digitaal leider

- change management
- communicatievaardigheden
- digitale idee promoten en implementeren
- digitale vaardigheden en competenties
- doelstellingen van een digitaal leider
- kennis
- leiderschapskwaliteiten
- maatschappijvisie van een leider
- mensenkennis
- opleiding en ervaring van een digitaal leider
- people skills
- positieve leiderskwaliteiten
- taken en rol van een digitaal leider

doelstellingen van een digitaal leider

- afhankelijk van organisatieniveau

26

visie en strategie van een digitaal leider

- inclusie

4.5 Rol, functie en taken van een digitaal leider

taken en rol van een digitaal leider

- actoren die digitaal leider (kunnen) ondersteunen
- afhankelijk van grootte van de organisatie
- afhankelijk van type organisatie en soort bedrijfsactiviteiten
- communicatie
- digitale communicatie
- digitale idee promoten en implementeren
- digitale vaardigheden en competenties
- digitale vaardigheden en competenties ontwikkelen/verbeteren
- digitalisering administratie
- efficiëntie en snelheid
- impact van digitalisering op dagelijks leven en werken
- integreren in de digitale wereld
- invloed situatie en context
- klassieke leider
- omgaan met verandering
- ondersteunende functie
- ondersteunende rol van een digitaal leider
- reactie van leider wanneer mensen problemen hebben met digitale technologie gebruiken
- reactie van leider wanneer mensen weigeren om digitale technologie te gebruiken
- strategie en aanpak van een leider om mensen te motiveren digitale vaardigheden te ontwikkelen/verbeteren
- vooropgestelde doelstellingen behalen

ondersteunende rol van een digitaal leider

- reactie van leider wanneer mensen problemen hebben met digitale technologie gebruiken
- reactie van leider wanneer mensen weigeren om digitale technologie te gebruiken
- strategie en aanpak van een leider om mensen te motiveren digitale vaardigheden te ontwikkelen/verbeteren

actoren die digitaal leider (kunnen) ondersteunen

- positieve leiderschapskwaliteiten

4.6 Leertraject van een digitaal leider

leertraject van een digitaal leider

- actoren die digitaal leider (kunnen) ondersteunen
- afhankelijk van organisatieniveau
- attitude van een leider ten aanzien van digitalisering
- digitale vaardigheden en competenties
- drijfvedenen en motivaties om digitaal leider te worden
- Jong versus oud
- kennis en competenties van een digitaal leider
- omgaan met verandering
- opleiding en ervaring van een digitaal leider
- stappenplan
- zelf digitaal leider worden

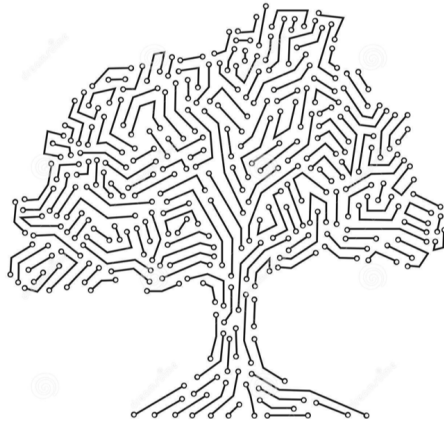
drijfvedenen en motivaties om digitaal leider te worden

- leiderschap van nature vervat in karakter en persoonlijkheid

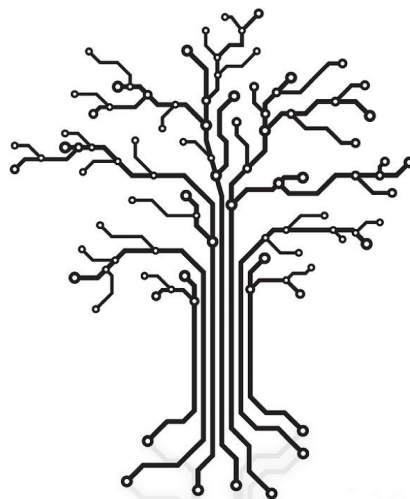
voorbeeld van een digitaal leider in het echte leven

- Bill Gates
- Elon Musk
- grote baas van Amazon en Uber
- Mark Zuckerberg

CODEBOOM

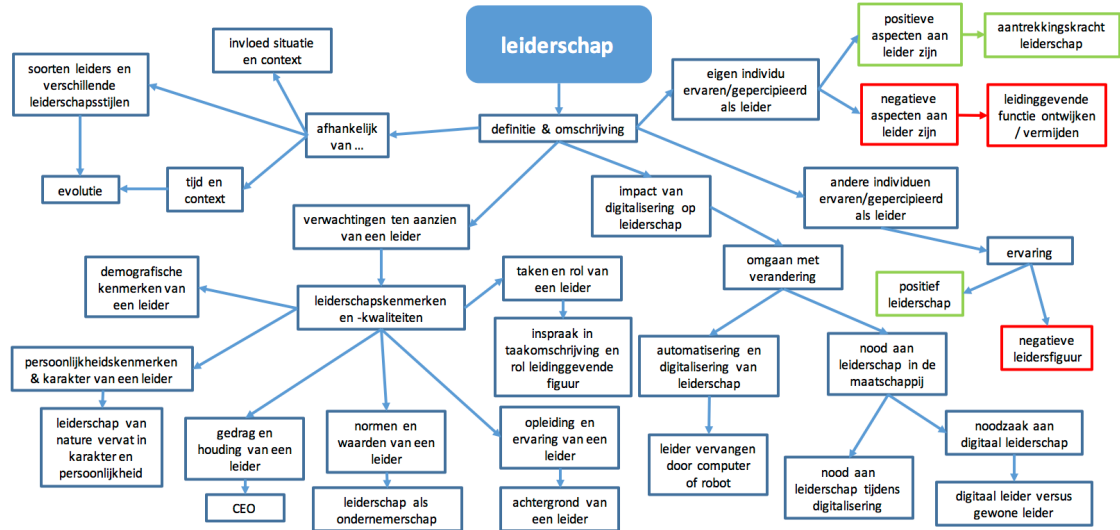


selectief codeerproces weergeven in netwerkvoorstelling

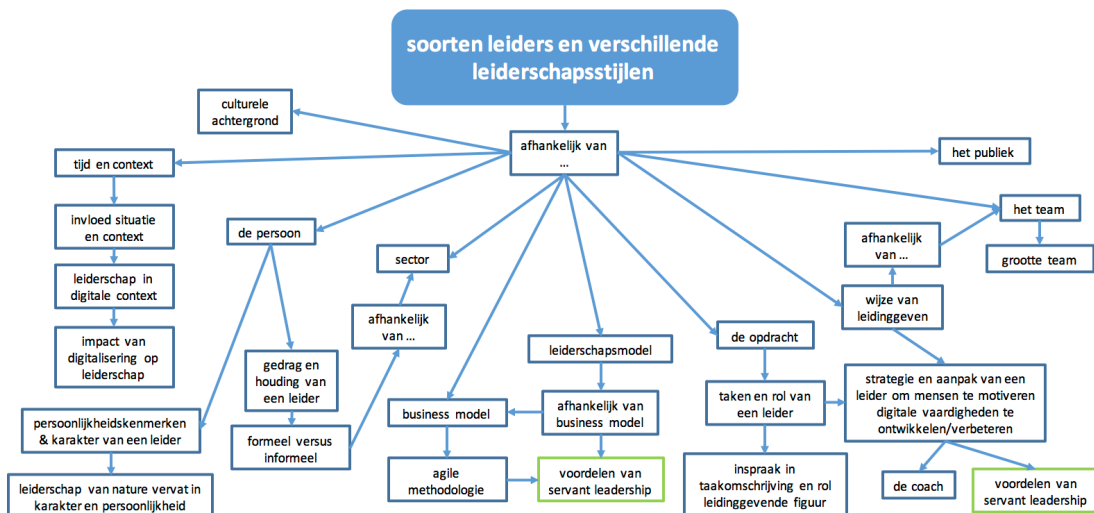


LEIDERSCHAP

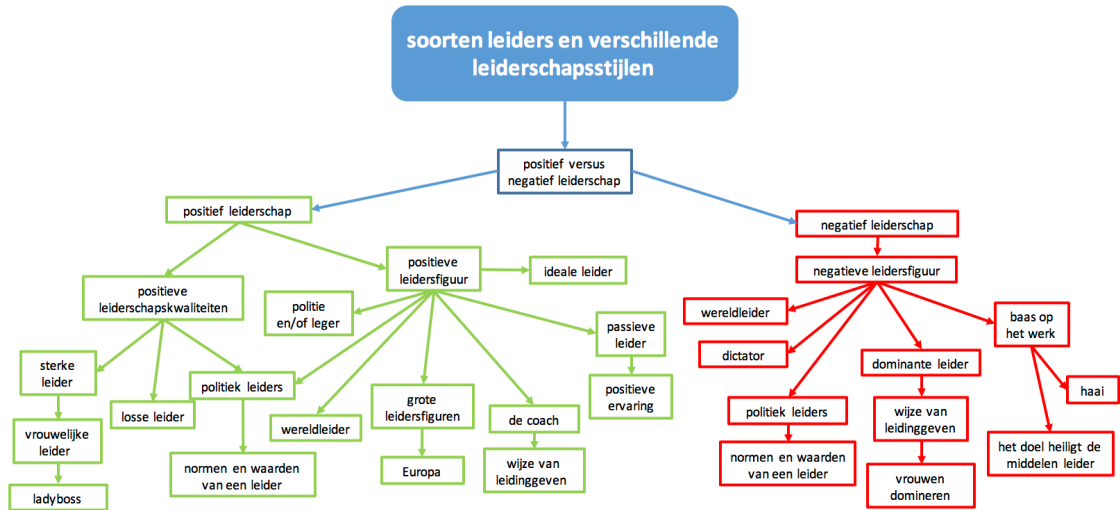
1.1) Leiderschap: definitie & omschrijving



1.2a) Verschillende soorten leiders en leiderschapsstijlen



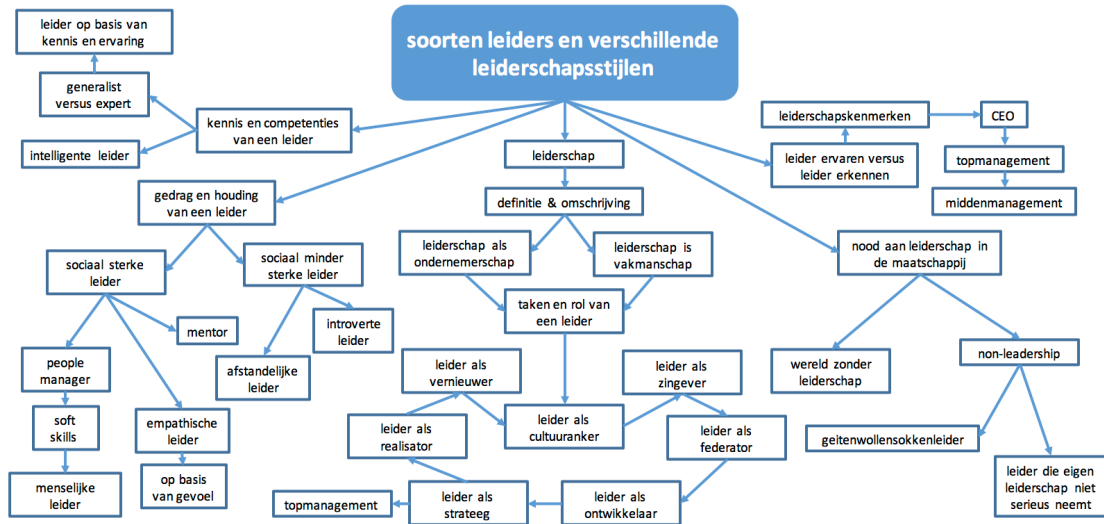
1.2b) Verschillende soorten leiders en leiderschapsstijlen



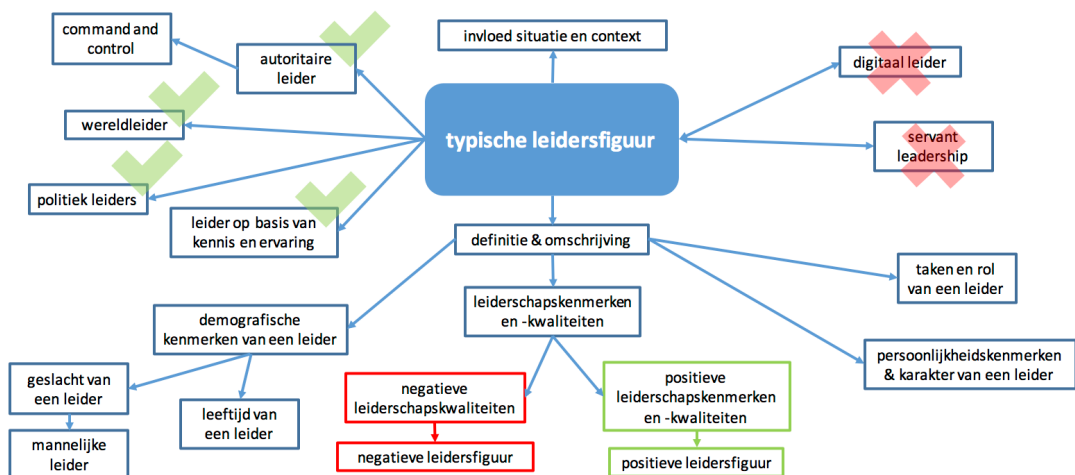
1.2c) Verschillende soorten leiders en leiderschapsstijlen



1.2d) Verschillende soorten leiders en leiderschapsstijlen



1.3) Typische leidersfiguur



1.4) Noodzaak, nut en meerwaarde van leiderschap



1.5) Leiderschapskenmerken & -kwaliteiten



1.6) Normen en waarden, persoonlijkheid en karakter & visie en strategie van een leider



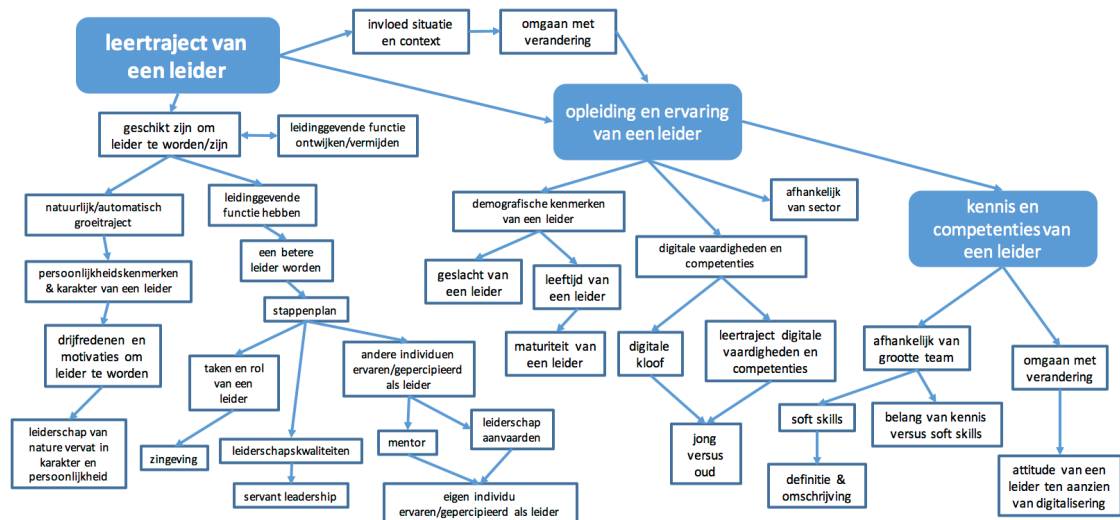
1.7) Gedrag en houding van een leider



1.8) Demografische kenmerken van een leider



1.9) Leertraject van een leider



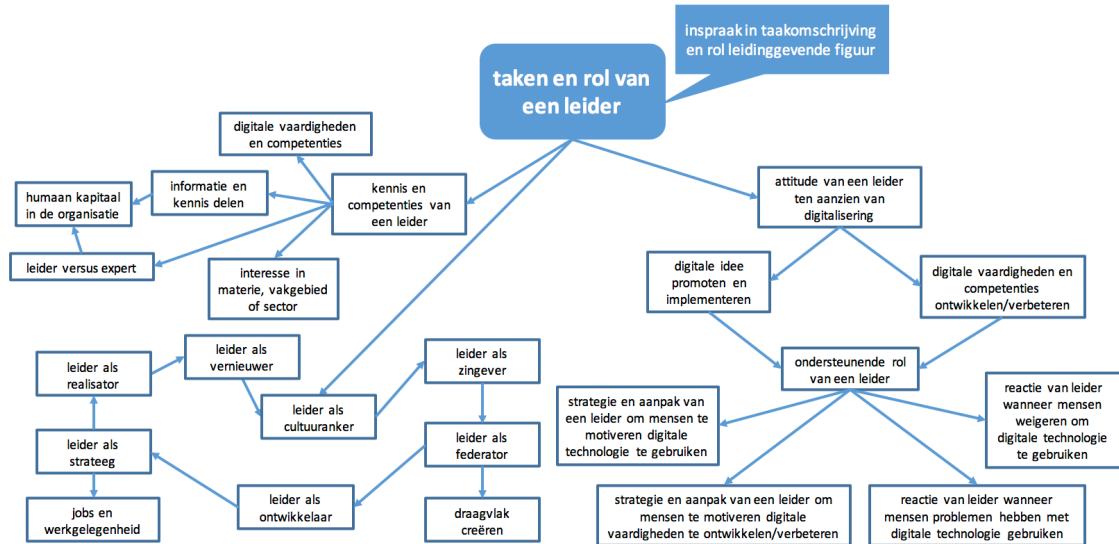
1.10) Verwachtingen ten aanzien van een leider



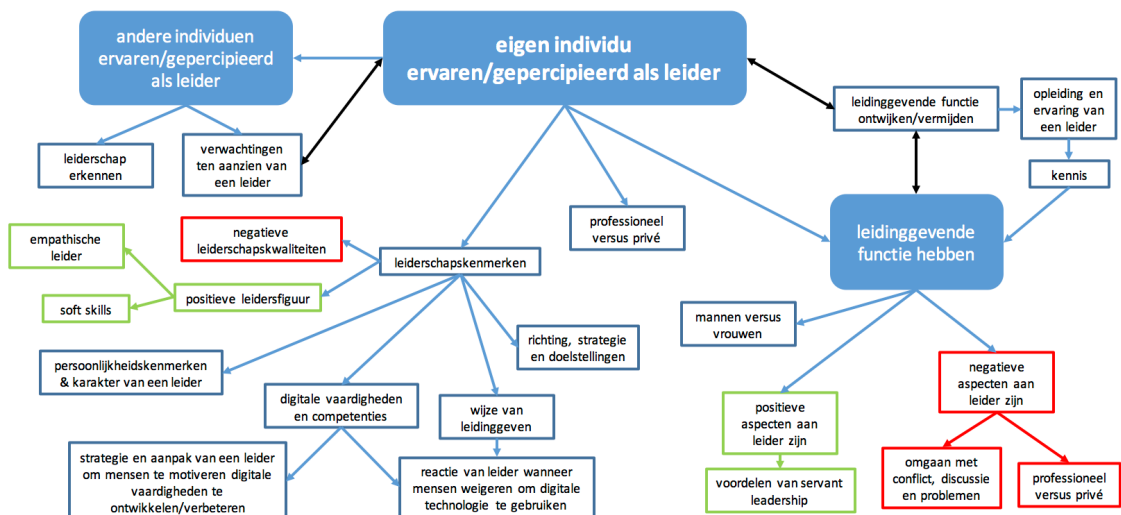
1.11a) Rol, functie en taken van een leider



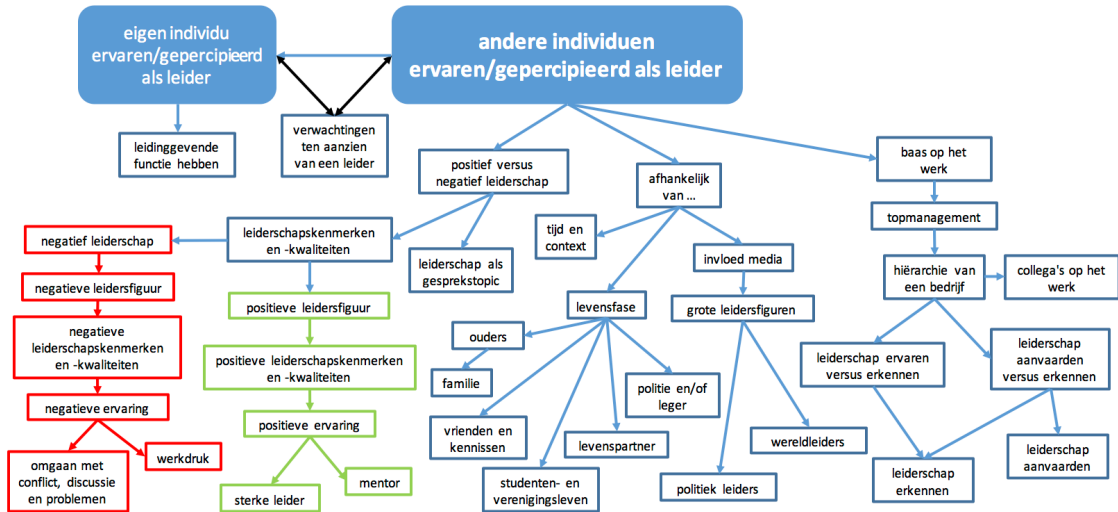
1.11b) Rol, functie en taken van een leider



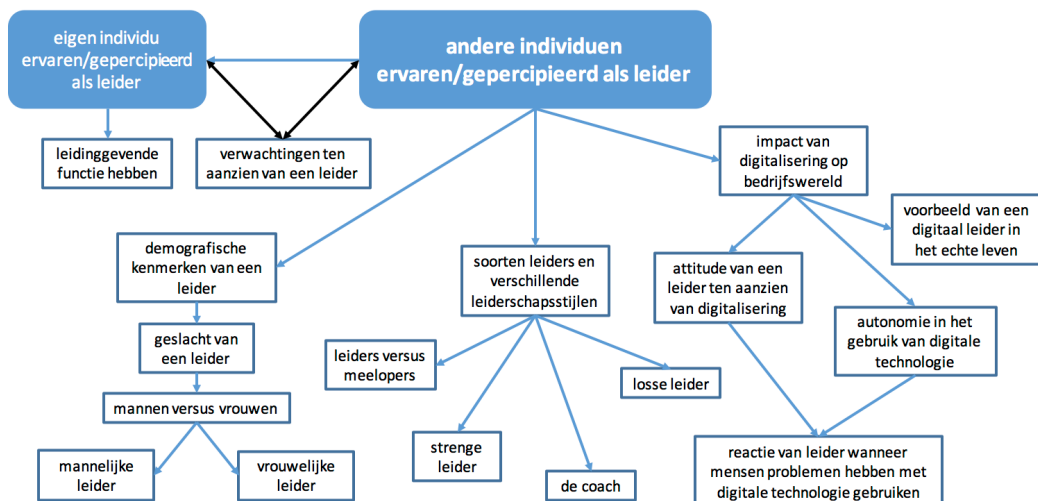
1.12) Eigen individu als leider & leidinggevende functie hebben



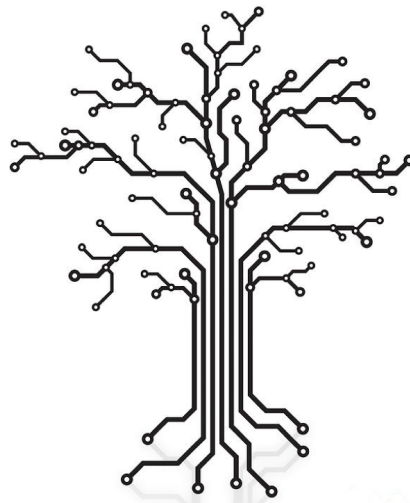
1.13a) Andere individuen als leider



1.13b) Andere individuen als leider

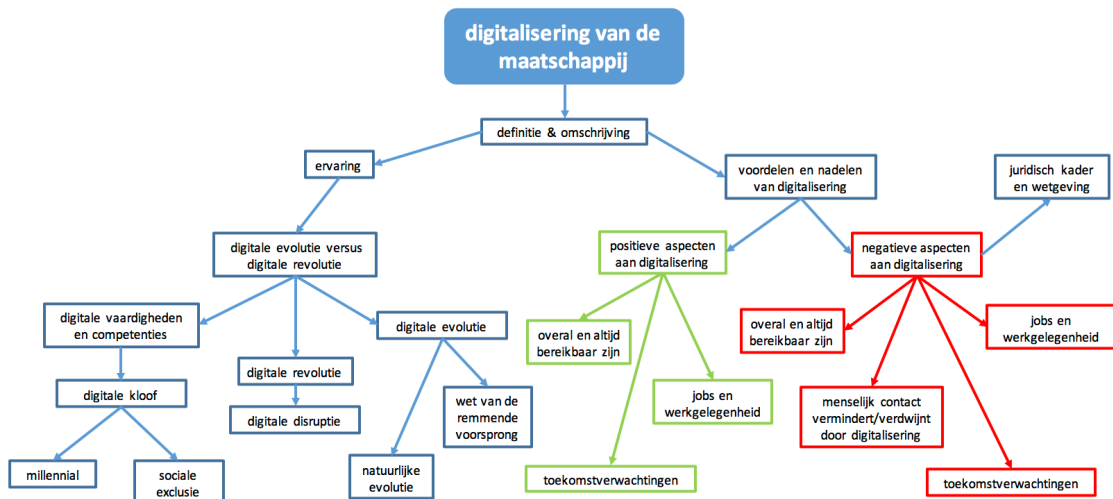


2

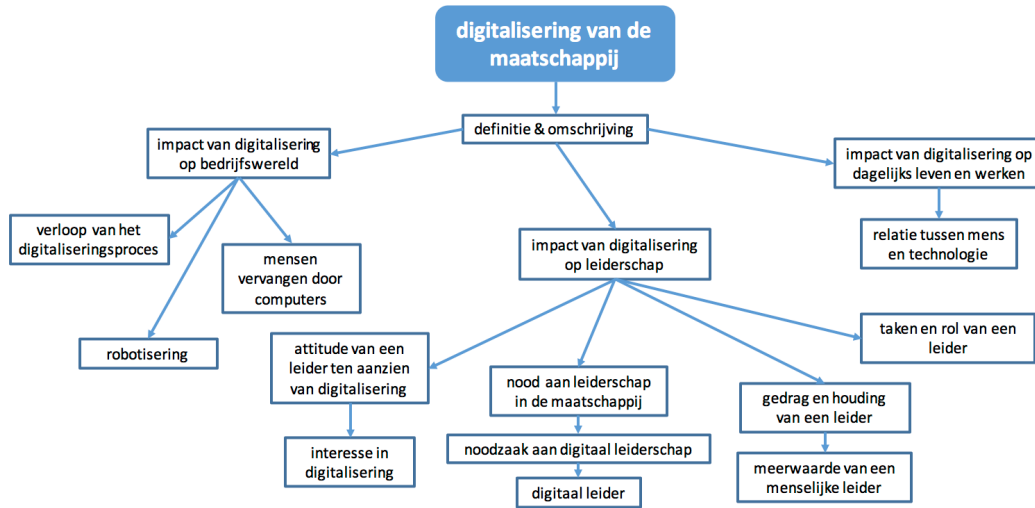


DIGITALISERING

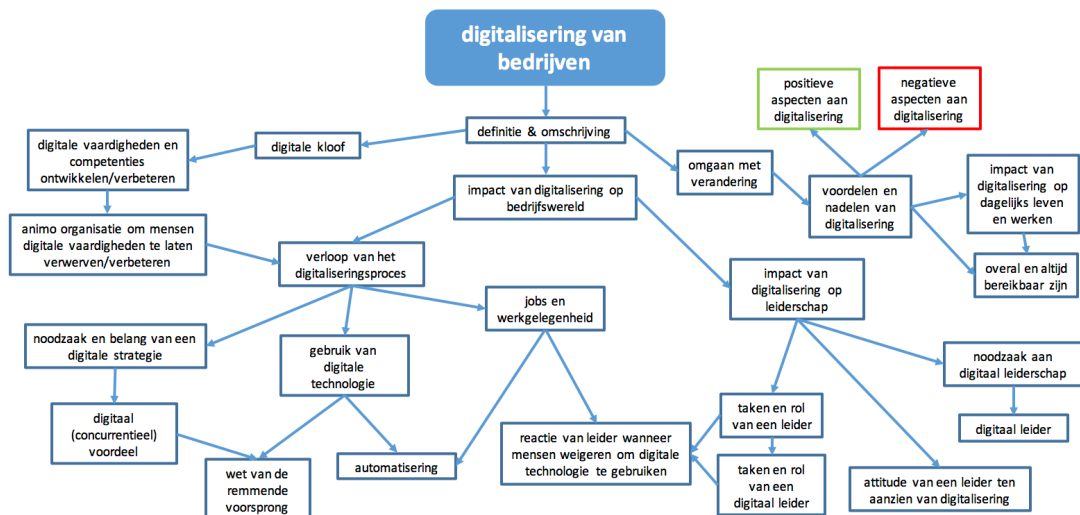
2.1a) Digitalisering van de maatschappij



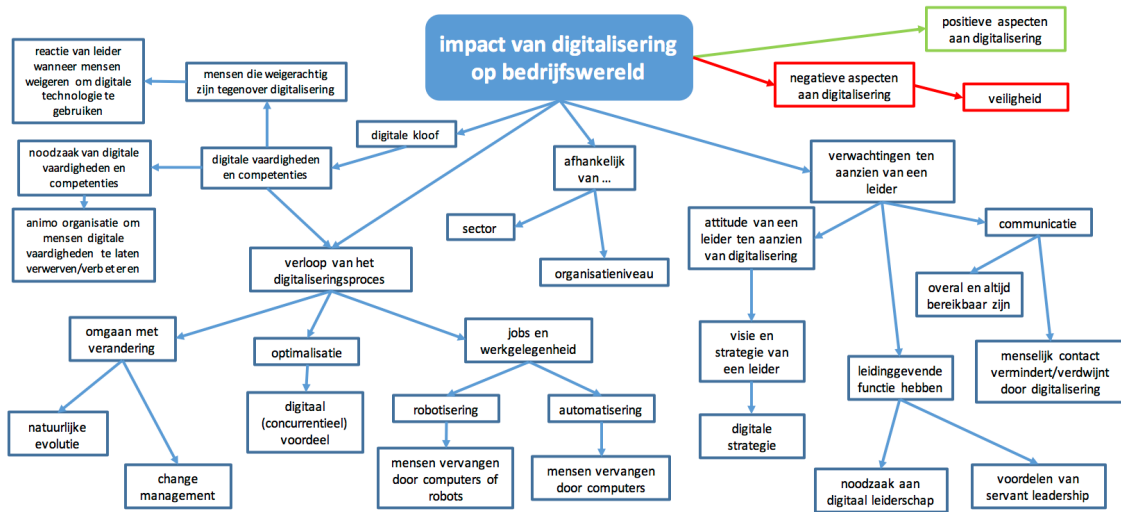
2.1b) Digitalisering van de maatschappij



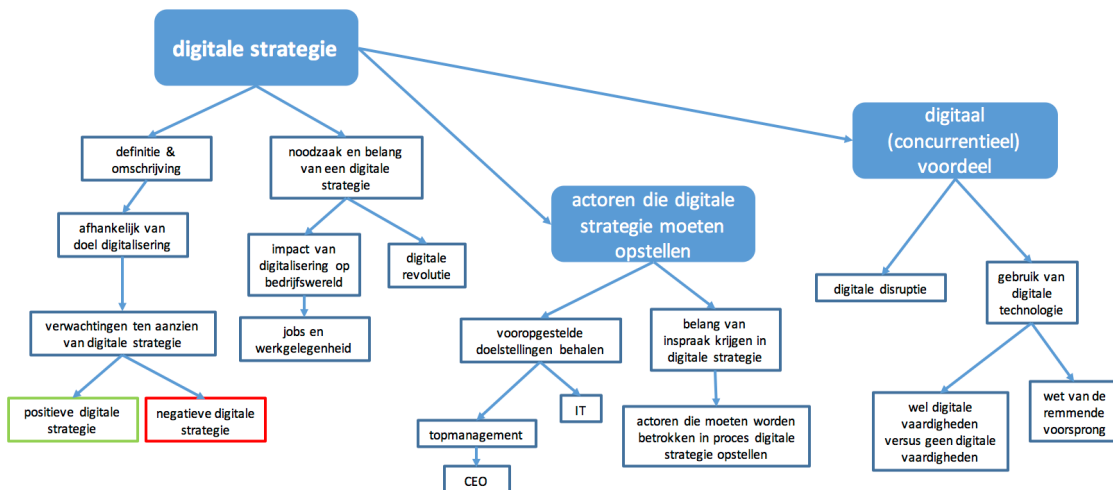
2.2) Digitalisering van bedrijven



2.3) Impact van digitalisering op bedrijfswereld



2.4) Digitale strategie



2.5) Impact van digitalisering op dagelijks leven en werken



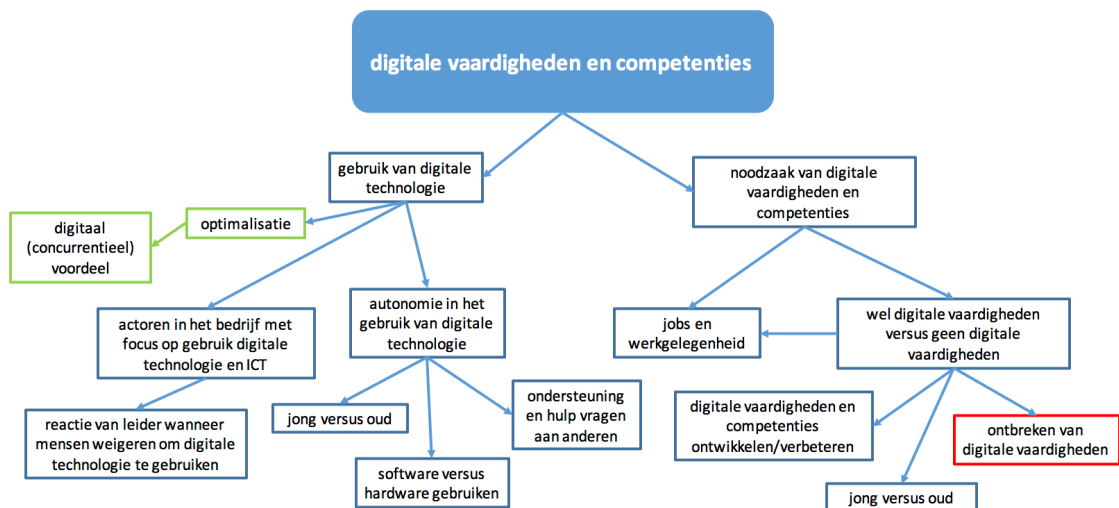
2.6) Impact van digitalisering op jobs & werkgelegenheid



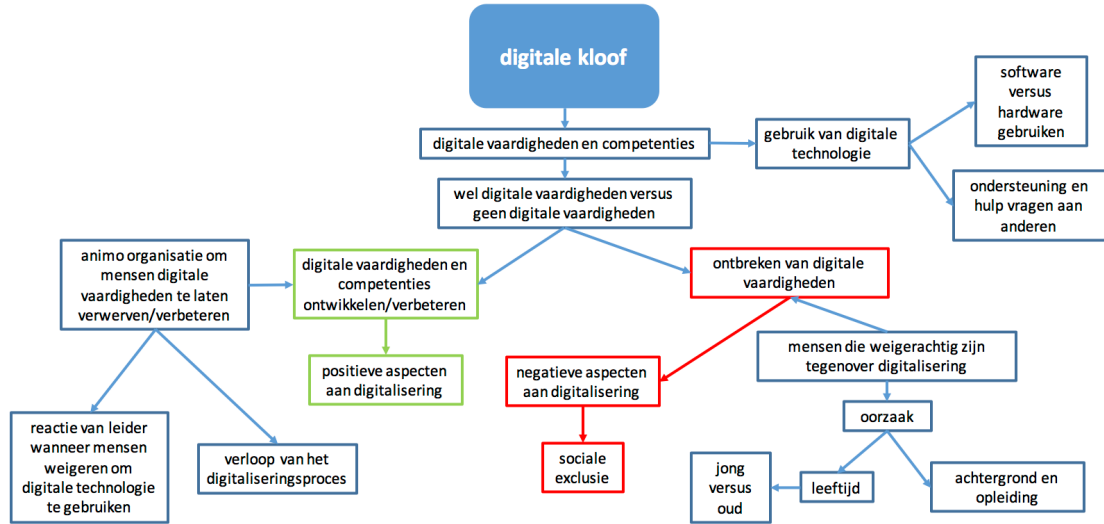
2.7) Voordelen en nadelen van digitalisering



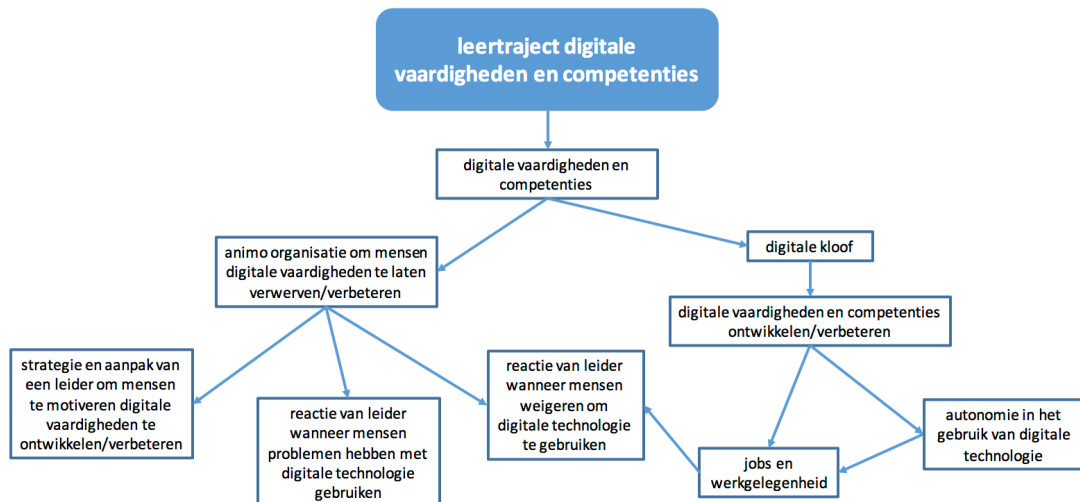
2.8) Digitale vaardigheden en competenties



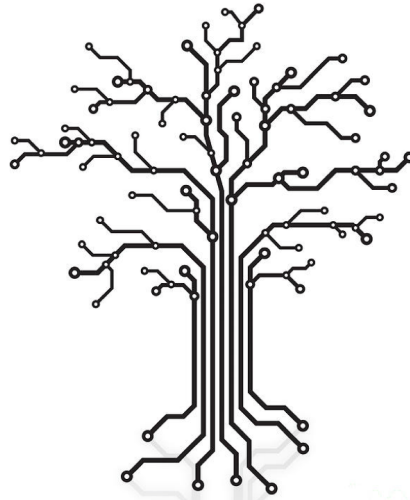
2.9) Digitale kloof



2.10) Leertraject digitale vaardigheden en competenties

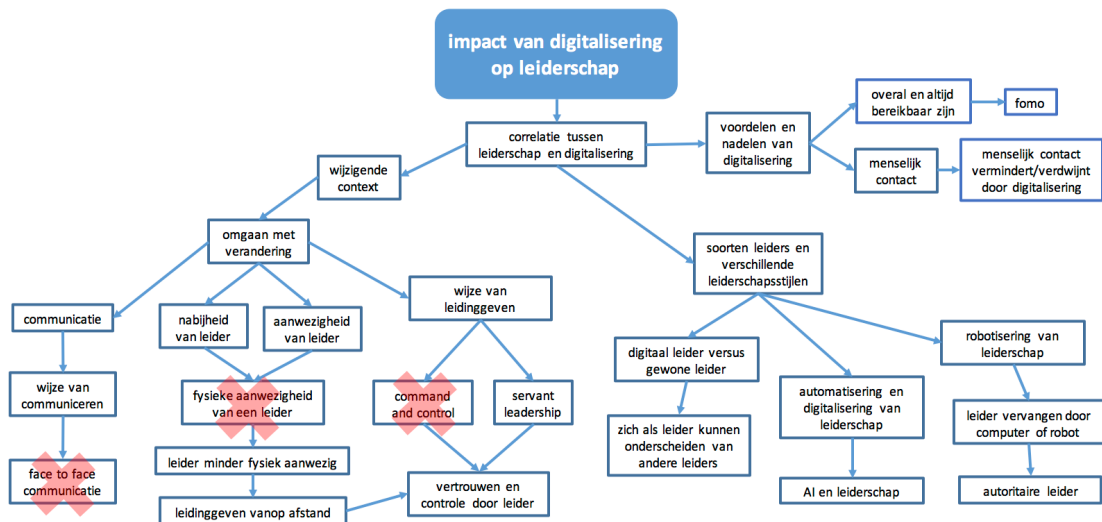


3

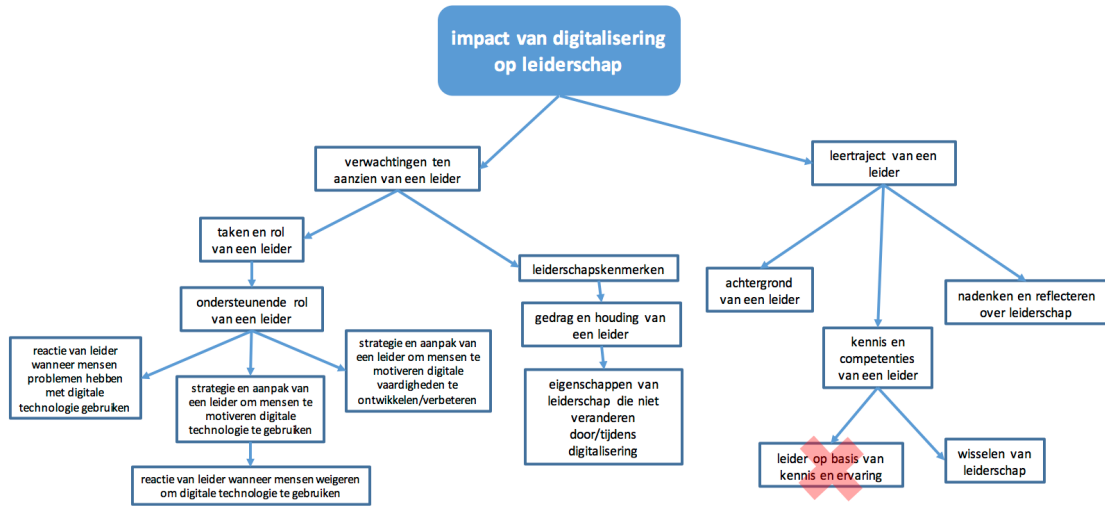


LEIDERSCHAP & DIGITALISERING

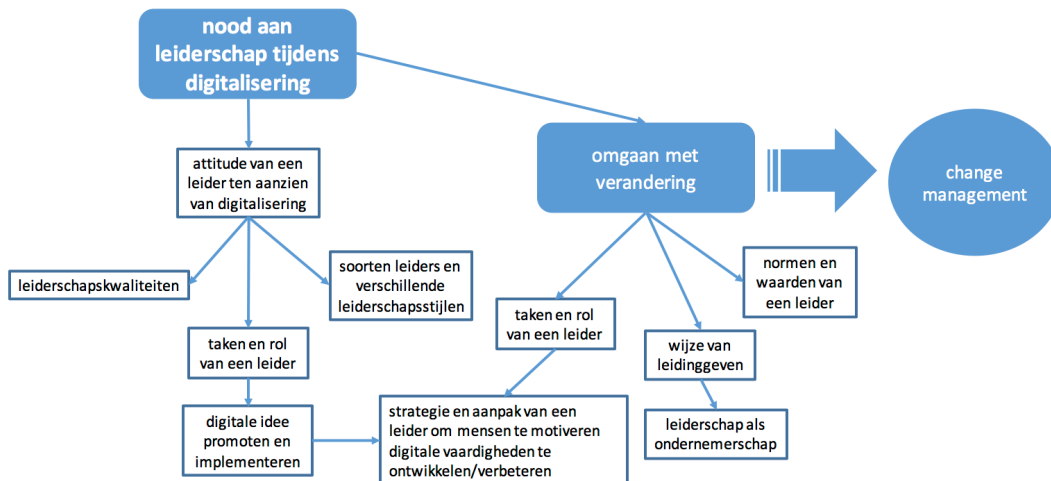
3.1a) Impact van digitalisering op leiderschap



3.1b) Impact van digitalisering op leiderschap



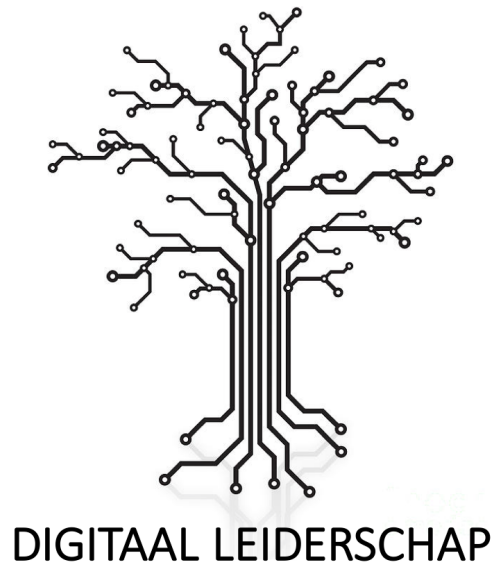
3.2) Noodzaak van leiderschap tijdens digitalisering



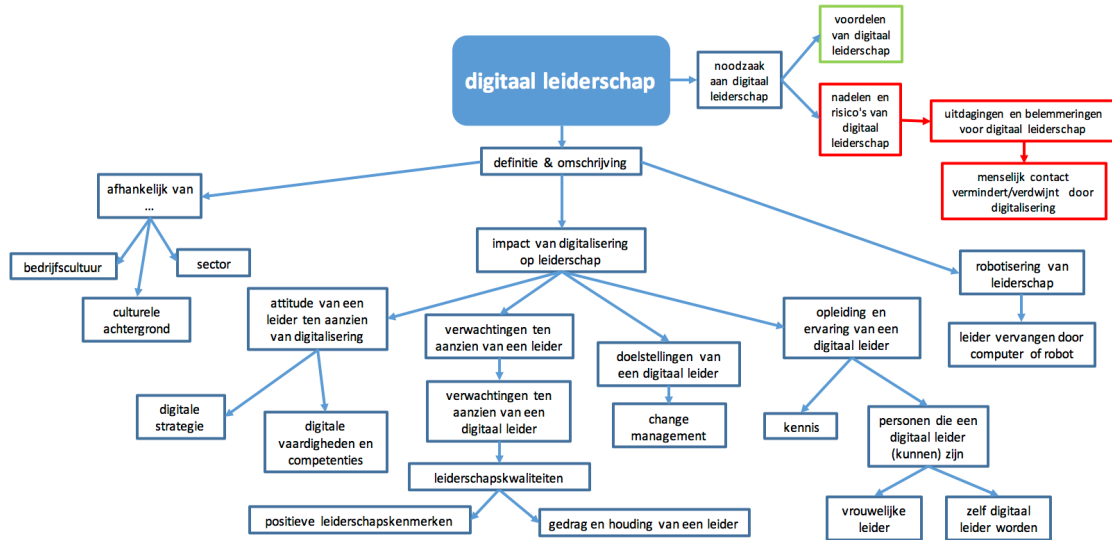
3.3) Leiderschap tijdens digitalisering



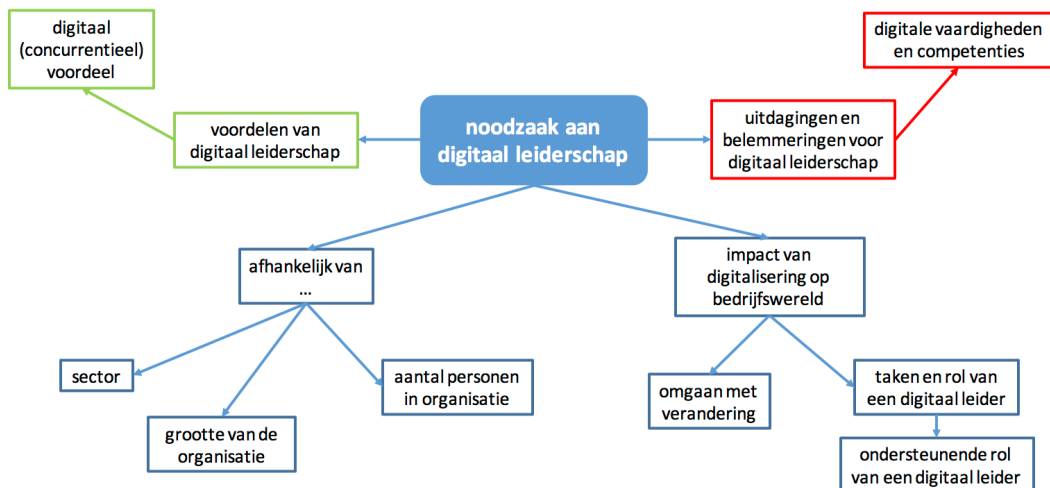
4



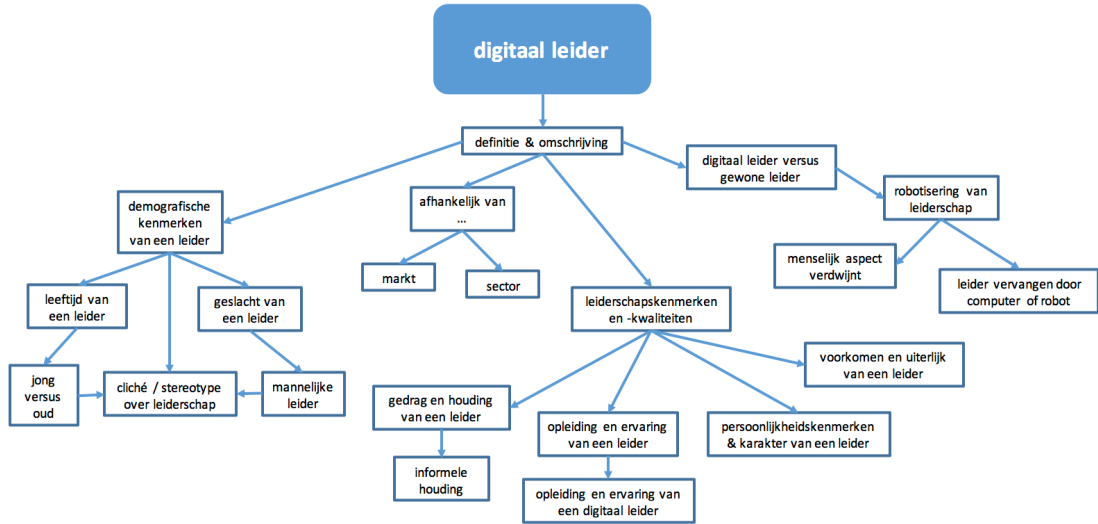
4.1) Digitaal leiderschap: definitie & omschrijving



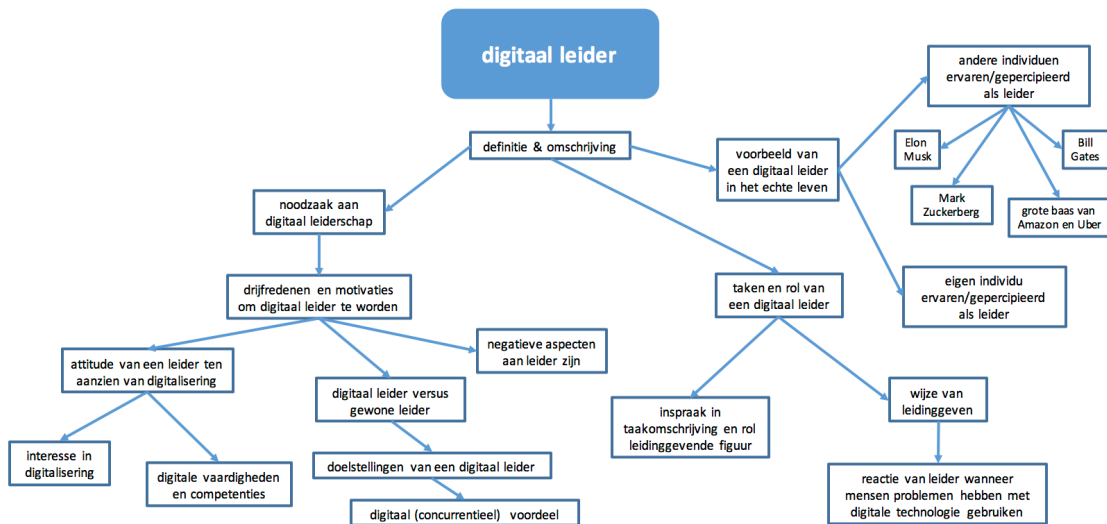
4.2) Noodzaak, nut en uitdagingen van digitaal leiderschap



4.3a) Een digitaal leider: definitie & omschrijving



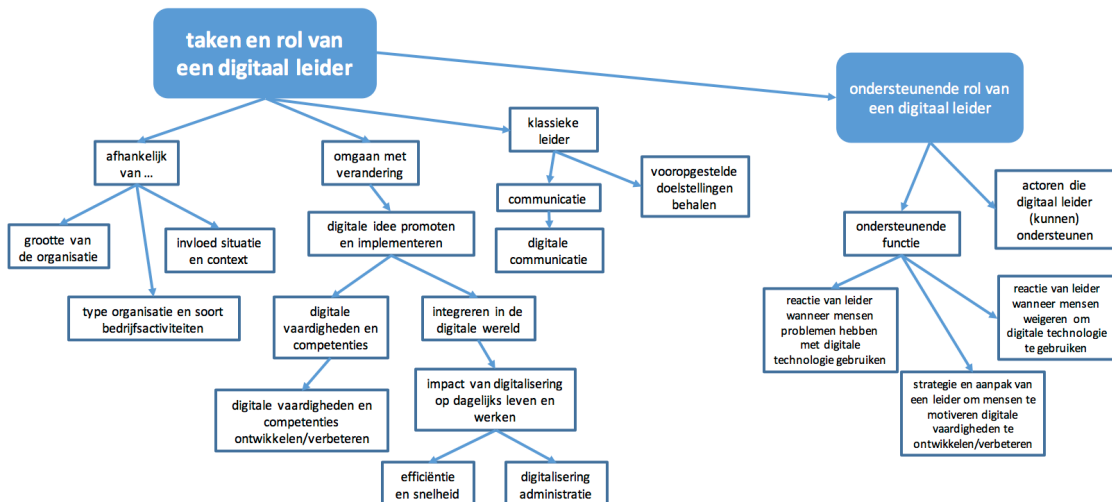
4.3b) Een digitaal leider: definitie & omschrijving



4.4) Verwachtingen ten aanzien van een digitaal leider



4.5) Rol, functie en taken van een digitaal leider



4.6) Leertraject van een digitaal leider

