

Digitaal Leiderschap

Diagnose van de uitdagingen bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap binnen de context van lokale overheden.

Teun Gijsbers

696284

Erasmus Universiteit Rotterdam

Master Bestuurskunde – Management van HR en Verandering

Woordenaantal: 11.910

Begeleider: Dr. N.J.L. Cannaerts

Tweede lezer: Prof. Dr. L. den Dulk

Juni 2025



Voorwoord

Met veel blijdschap presenteer ik hierbij mijn masterthesis: Digitaal Leiderschap ‘Diagnose van de uitdagingen bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap binnen de context van lokale overheden’. Deze thesis vormt voor mij de afsluiting van een zesjarige studeer periode waarbij ik aan het begin nooit had gedacht hier te eindigen. Toen ik zes jaar geleden begon aan mijn bachelor Sportkunde had ik niet anders verwacht dan dat ik in de sportwereld zou eindigen. Dit was tenslotte mijn passie en op dat moment het enige waar ik oog voor had. Toch merkte ik na het tweede jaar van mijn bachelor, toen ik door de coronaperiode veel tijd had om over mijn toekomst na te denken, dat ik meer wilde dan het geen wat deze opleiding mij kon bieden. Ik besloot hem af te maken, maar keek ondertussen verder naar vervolgstudies. Tijdens deze zoektocht kwam ik de pre-master Bestuurskunde op de Erasmus Universiteit Rotterdam tegen. Deze pre-master omvatten alles wat ik zocht: verbreding van mijn kennis, uitdaging en verschillende aansluitende masters. Eenmaal begonnen aan de pre-master wist ik al snel dat ik de juiste keuze had gemaakt, de vakken waren interessant en mijn medestudenten vormden intrigerende sparringpartners. Na het afronden van de pre-master koos ik voor één van de aansluitende Bestuurskunde masters: Management van HR en Verandering. Deze master gaf mij de mogelijkheid om mij verder te verdiepen in de menselijke kant van organisaties en combineerde meerder onderwerpen die mij intrigeren (leiderschap, verandermanagement en strategische HRM).

Het afgelopen half jaar heb ik stage gelopen bij de gemeente Rotterdam. Deze stage is tot stand gekomen naar aanleiding van een werkbezoek georganiseerd van de EUR, waarbij ik meteen enthousiast werd van de grootte van de organisatie en de vrijheid ik het kiezen van je opdracht. Ik heb tijdens mijn stage kennis mogen maken met verschillende Leiderschapsvraagstukken en -projecten en ben na een inspirerend gesprek met Lucianne Vermeulen uitgekomen op het onderwerp van mijn masterthesis: Digitaal Leiderschap. Graag zou ik dan ook Lucianne Vermeulen en Johanneke Kamp willen bedanken voor hun steun en betrokkenheid bij mijn onderzoek (en stage), ondanks dat zij niet mijn stagebegeleiders waren gedurende deze periode. Ditzelfde geldt voor Iris Oudenhuijsen, Elsa Moonen-Tan en Nair Bettencourt Chantre die mijn tijd bij de gemeente Rotterdam hebben gekleurd. Tot slot wil ik graag mijn stagebegeleiders Willemijn den Boer en Anita Meijs bedanken voor hun begeleiding, steun en vooral de leuke stageperiode.

Graag zou ik ook Nele Cannaerts willen bedanken voor haar waardevolle en uitgebreide feedback op mijn thesis. Haar enthousiasme voor haar vak werkt aanstekelijk (net als haar Vlaamse humor) en haar bemoedigende woorden hebben gezorgd voor de nodige motivatie. Ook dank aan Laura den Dulk voor het nemen van de tijd om mijn thesis te lezen. Daarnaast wil ik ook graag mijn scriptie groepsgenoten Luc Walder, Josine Kruisselbrink en Vera Beerens bedanken voor hun feedback en bovenal de gezelligheid gedurende het scriptietraject.

Tot slot zou ik graag mijn familie bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun gedurende mijn gehele studieperiode. Het diploma wat zal volgen is minstens zoveel van hen als van mij.

Veel leesplezier gewenst!

Teun Gijsbers

Managementsamenvatting

Deze scriptie onderzoekt welke uitdagingen teammanagers binnen het cluster Werk & Inkomen van de gemeente Rotterdam ervaren bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap. In lijn met de groeiende digitaliseringsambities van de gemeente, wordt van leidinggevenden verwacht dat zij richting digitalisering inzetten om organisatiedoelen te bereiken en dienstverlening te verbeteren. De praktijk laat echter zien dat het realiseren van Digitaal Leiderschap binnen deze context niet vanzelfsprekend is. Het doel van dit onderzoek was dan ook om een diagnose te stellen van de uitdagingen bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap.

Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevenden bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap vooral stuiten op vier onderling samenhangende uitdagingen. Ten eerste ontbreekt een organisatievisie op digitalisering, wat ertoe leidt dat leidinggevenden elk op hun eigen manier invulling geven aan Digitaal Leiderschap, zonder duidelijke kaders of ondersteuning. Deze fragmentatie wordt versterkt door technologische dualiteit binnen het cluster: het gelijktijdig gebruik van verouderde en nieuwe systemen zorgt voor verwarring en ondermijnt het vertrouwen in digitale veranderingen. Daarnaast ervaren leidinggevenden handelingsverlegenheid, met name door onduidelijkheid over wet- en regelgeving rond digitalisering en een gebrek aan toegankelijke, praktijkgerichte leerondersteuning. Tot slot blijkt de generatiedynamiek in teams een rol te spelen: oudere medewerkers tonen vaker weerstand tegen digitale veranderingen, wat het proces vertraagt en de succesvolle adoptie van nieuwe digitale technologieën bemoeilijkt.

Deze combinatie van organisatorische, persoonlijke, generationele en technologische factoren maakt het voor leidinggevenden lastig om Digitaal Leiderschap structureel vorm te geven. Zij missen niet alleen richting, maar ook ruimte in tijd en mandaat om strategisch leiderschap te tonen op digitale thema's. De uitdagingen die in dit onderzoek naar voren komen, laten zien dat Digitaal Leiderschap binnen de publieke sector geen individuele competentie is, maar een context gebonden opgave waarvoor ondersteuning op meerdere niveaus nodig is.

Op basis van de bevindingen doet dit onderzoek enkele aanbevelingen. Zo is het van belang dat de concernleiding en de directie van de organisatie, in samenwerking met HR en LO, een gedeelde visie op Digitaal Leiderschap ontwikkelen en vertalen naar duidelijke verwachtingen en ondersteuningsstructuren voor leidinggevenden. Daarnaast is het raadzaam om het bestaande leer- en ontwikkelaanbod aan te passen aan de praktijkervaringen van teammanagers, onder andere door in te zetten op intervisie, buddy-systemen en leertrajecten die gericht zijn op de werksituatie. Ook het centraal afbouwen van verouderde systemen en het bieden van concrete ondersteuning bij technologische keuzes zijn noodzakelijke stappen. Tot slot verdienen leidinggevenden meer ruimte en ondersteuning om hun rol op strategisch niveau op te pakken. Alleen dan kunnen zij Digitaal Leiderschap binnen het sociaal domein waarmaken.

Inhoud

Voorwoord	2
Managementsamenvatting.....	3
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Relevantie.....	7
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	7
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	8
1.3.3 Bestuurskundige relevantie	8
1.4 Leeswijzer	8
Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader	9
2.1 Digitaal leiderschap.....	9
2.1.1 Modellen.....	9
2.1.2 Competenties.....	10
2.1.3 Uitdagingen	12
2.2 Conceptueel model.....	12
Hoofdstuk 3 Methodologie.....	13
3.1 Onderzoeksopzet	13
3.2 Onderzoek context.....	13
3.3 Dataverzameling.....	14
3.3.1 Data-analyse	15
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid.....	15
Hoofdstuk 4 Resultaten & Analyse	16
4.1 Resultaten enquête competenties Digitaal Leiderschap	16
4.2 Resultaten interviews Digitaal Leiderschap	17
4.2.1 Organisatorische uitdagingen	17
4.2.2 Persoonlijke uitdagingen	18
4.2.3 Generationele uitdagingen.....	18
4.2.4 Technologische uitdagingen	18
4.3 Succesfactoren.....	18
4.3.1 Organisatorische succesfactoren	19
4.3.2 Persoonlijke succesfactoren	19
4.3.3 Generationele succesfactoren	20
4.3.4 Technologische succesfactoren	20

4.4 Resultaten Focusgroep	20
4.4.1 Overeenkomende uitdagingen aangedragen door de deelnemers zelf	21
4.4.2 Overeenkomende uitdagingen na het zien van de resultaten	21
4.4.3 Uitdagingen enkel voortkomend uit de focusgroep	22
4.4.4 Wat moet er dan nu gebeuren	22
4.5 Analyse	22
4.5.1 Organisatorische Factoren	23
4.5.2 Persoonlijke Factoren	24
4.5.3 Generationele Factoren	24
4.5.4 Technologische Factoren	25
4.6 Voorlopige diagnose	25
4.7 Deelvragen	26
4.8 Analyse model	28
Hoofdstuk 5 Conclusie en discussie	29
5.1 Conclusie	29
5.2 Discussie.....	30
5.2.1 Methodologische beperkingen	30
5.2.4 Praktische implicaties.....	31
Literatuurlijst	33
Bijlagen	38
Bijlage 1: Operationalisering Digitaal Leiderschap	38
Bijlage 2: Survey	40
Bijlage 3: Interviewschema	42
Bijlage 4: Script focusgroep	44
Bijlage 5: Respondententabel.....	45
Bijlage 6: Codeboom.....	46
Bijlage 7: Informed consent	47
Bijlage 8: Grafieken enquête resultaten	48

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Sinds het begin van de twintigste eeuw is er sprake van een digitale revolutie, die gedefinieerd kan worden als “een veranderingsproces van mechanische en analoge elektronische technologie naar digitale technologie en computertechnologie” (Koops, 2024, para. 1). Als gevolg van de snelle technologische ontwikkelingen die plaats hebben gevonden binnen deze digitale revolutie is er veel veranderd in onze samenleving (Farkaš, 2024). Zo is hoe we communiceren, consumeren, denken en werken veranderd door de toevoeging van nieuwe digitale technologieën in ons leven (Centraal Planbureau, 2019; Hai et al., 2021). We communiceren via sociale media, consumeren het nieuws via apps, gebruiken ‘de cloud’ om samen te werken en schrijven zelden meer iets op papier.

Ook organisaties zijn begonnen met het digitaliseren van de werkvloer door op papier gebaseerde processen en systemen te vervangen voor digitale systemen (Tekic & Koroteev, 2019). Vervolgens zijn deze nieuwe digitale systemen, diensten en operaties weer verbeterd met behulp van nieuwe digitale technologieën (Verhoef et al., 2019). Deze veranderingen hebben ervoor gezorgd dat er andere verwachtingen zijn ontstaan over de vaardigheden van individuen (Damek et al., 2022; Trenerry et al., 2021). Zo wordt van werknemers verwacht dat ze basiskennis en -vaardigheden bezitten waardoor ze binnen digitale werkomgevingen kunnen functioneren (Oberländer et al., 2019).

Ondanks dat veel onderzoek naar digitalisering in de private sector plaatsvindt, leidt digitalisering ook in de publieke sector tot efficiëntere en effectievere manieren van werken en een positieve impact op de maatschappij (Stana et al., 2024). Door de snelheid waarmee deze technologieën zich blijven ontwikkelen, is het meegaan hierin niet langer een ‘nice-to-have’ maar een essentieel strategisch vereiste (Terlizzi, 2021).

De digitalisering van de werkomgeving en de maatschappij vraagt ook om ander leiderschap (Contreras et al., 2020). Deze nieuwe vorm van leiderschap is behalve nodig voor het effectief functioneren binnen de digitale werkomgeving, ook belangrijk voor het succesvol (bege)leiden van digitale transformaties (Kokot et al., 2021; Sawy et al., 2020). Volgens Philip (2021) houdt ‘Digitaal Leiderschap’ in dat leiders in staat moeten zijn om digitale strategieën te gebruiken en implementeren en dat ze een concrete visie moeten hebben over de digitale transformatie. Dit vraagt van hen dat ze inzicht hebben in digitale ontwikkelingen en de impact op hun organisatie en dat ze instaat zijn om gebruik te maken van deze nieuwe technologieën om organisatiedoelen te bereiken. Daarnaast spelen leidinggevendenden ook een belangrijke rol in het creëren van de juiste cultuur voor werknemers om te kunnen slagen in het digitaliseren en moeten zij ervoor zorgen dat werknemers de benodigde digitale geletterdheid bezitten om mee te kunnen gaan in de digitale transformaties (Kane et al., 2019).

In tegenstelling tot wat er verwacht wordt van leidinggevendenden bij deze nieuwe vorm van leiderschap, is er nog geen onderzoek gedaan naar hoe dit tot uiting komt in de praktijk en welke uitdagingen daarbij ervaren worden.

1.2 Probleemstelling

Het in kaart brengen van wat Digitaal Leiderschap inhoudt is de eerste stap naar het succesvol omgaan met digitalisering en digitale transformatie (Philip, 2021). Onderzoek naar Digitaal Leiderschap en digitale transformatie richt zich echter enkel op de vereisten voor Digitaal Leiderschap en niet op het uitvoeren van Digitaal Leiderschap in de praktijk. Welke

uitdagingen leidinggevendenden hierbij ervaren is dus nog onbekend. Het doel van dit onderzoek is dan ook: het diagnosticeren van uitdagingen die leidinggevendenden ervaren bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap.

Hieruit volgt de volgende onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen:

“Welke uitdagingen ervaren teammanagers binnen het cluster Werk & Inkomen van de Gemeente Rotterdam bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap?”

Deelvragen:

1. Wat is Digitaal Leiderschap volgens de wetenschappelijke literatuur en welke uitdagingen worden daarbij aangedragen?
2. In welke mate voldoen teammanagers binnen het cluster Werk & Inkomen van de gemeente Rotterdam aan het profiel van Digitaal Leiderschap?
3. Welke uitdagingen ervaren teammanagers binnen het cluster Werk & Inkomen van de gemeente Rotterdam bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap?
4. Welke succesfactoren ervaren teammanagers binnen het cluster Werk & Inkomen van de gemeente Rotterdam bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap?
5. Hoe herkennen en duiden professionals werkzaam binnen de gemeente Rotterdam in de onderdelen Leiderschapsontwikkeling, HR en Rotterdams Leiderschap de uitdagingen die teammanagers ervaren bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap binnen het cluster Werk en Inkomen?
6. Welke aanvullende inzichten of verklaringen geven deze professionals voor de uitdagingen die teammanagers ervaren tijdens het uitvoeren van Digitaal Leiderschap?

Om een diagnose te kunnen stellen zullen alle deelvragen beantwoord moeten worden. Deelvraag één zal beantwoord worden doormiddel van een literatuurstudie, deelvraag twee via een enquête, deelvraag drie en vier doormiddel van kwalitatief onderzoek waarbij gebruik gemaakt wordt van semigestructureerde interviews en deelvraag vijf en zes doormiddel van een focusgroep met professionals werkzaam binnen Leiderschapsontwikkeling, HR en Rotterdams Leiderschap. Deze multimethodische benadering, waarbij het concept Digitaal Leiderschap vanuit verschillende invalshoeken wordt bekeken, zorgt voor een complete diagnose.

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant om twee redenen. Allereerst biedt dit onderzoek een aanvulling op de literatuur over Digitaal Leiderschap, waarin tot dusver enkel consensus is bereikt over hoe het profiel van Digitaal Leiderschap er uitziet en wat leiders allemaal zouden moeten kunnen (Philip, 2021; Kane et al., 2019; Nuryadin et al., 2023). Dit onderzoek vult deze literatuur aan door onderzoek te doen naar de kennislacune betreffende uitdagingen die leidinggevendenden ervaren bij het uitvoeren Digitaal Leiderschap, om zo een beter beeld te creëren over de uitvoerbaarheid in de praktijk van Digitaal Leiderschap. Ten tweede is de specifieke context waarin dit onderzoek plaatsvindt wetenschappelijk relevant. Volgens Malik et al. (2024) is het belangrijk om te kijken naar sectorspecifieke factoren op de vormgeving van Digitaal Leiderschap. Gezien dit onderzoek zich afspeelt in de publieke sector kan het effect van specifieke factoren, zoals de aanwezigheid van Red Tape (George et al., 2020) en

de nadruk op verantwoording en transparantie (Lyrio et al., 2018), op Digitaal Leiderschap gemeten worden.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Behalve wetenschappelijk relevant, is dit onderzoek ook maatschappelijk relevant aangezien het vermogen van overheidsinstanties, zoals de gemeente Rotterdam, om mee te gaan met maatschappelijke en technologische ontwikkelingen direct impact heeft op de kwaliteit van de dienstverlening (Terlizzi, 2021). Door beter inzicht te krijgen in de uitdagingen bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap kan de gemeente Rotterdam haar leidinggevenden doelgerichter ondersteunen op dit gebied. Wanneer leidinggevenden beter in staat zijn om leiding te geven in de nieuwe digitale context en deze kunnen gebruiken om de dienstverlening te verbeteren, kan de burger een efficiëntere en doelgerichte dienstverlening ontvangen (Stana et al., 2024).

1.3.3 Bestuurskundige relevantie

Steijn en Vogelaar (2009) stellen dat Bestuurskunde als vakgebied en als wetenschap een multidisciplinair karakter heeft en gaat over het functioneren van de publieke sector in brede zin. Grofweg onderscheiden zij Bestuurskunde in twee hoofdlijnen: de managementlijn en de beleidslijn. Ten eerst is deze studie bestuurskundig relevant doordat het binnen een publieke organisatie plaatsvindt. Ten tweede toont het onderzoek aan hoe Digitaal Leiderschap in lokale overheidsorganisaties kan bijdragen aan een verbetering van transparantie, verantwoording en publieksparticipatie. Zo kunnen leidinggevenden digitale technologie inzetten voor betere communicatie met burgers en om bruikbare feedback te verzamelen in beleidsprocessen (Nuryadin et al., 2023).

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van dit onderzoek wordt het theoretisch kader besproken. Hierin worden de relevante theorieën uit een gezet en zal een conceptueel model worden opgesteld. Daarna zal in hoofdstuk 3 (methodologie) het onderzoekontwerp worden toegelicht, waarna in hoofdstuk 4 de resultaten getoond en geanalyseerd zullen worden. Deze resultaten zullen vervolgens in de conclusie en discussie (hoofdstuk 5) besproken worden. In dit laatste hoofdstuk zullen ook de praktische en theoretische aanbevelingen te vinden zijn.

Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt het concept Digitaal Leiderschap gedefinieerd, worden de belangrijkste modellen omtrent dit concept besproken en worden de competenties die samen Digitaal Leiderschap vormen uiteengezet. Tot slot wordt ook de kennislacune rondom dit concept toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model.

2.1 Digitaal leiderschap

Het concept Digitaal Leiderschap is geëvolueerd vanuit het begrip e-leiderschap dat gericht is op digitaal communiceren en het aansturen van virtuele teams (Avolio et al., 2000). Peter Fisk (2002) maakt voor het eerst echt onderscheid tussen de concepten e-leiderschap en Digitaal Leiderschap en schetst daarbij dat digitale leiders een visionaire mentaliteit moeten hebben en bedreven moeten zijn in het sturen van verandering. Waar Avolio et al. (2000) Digitaal Leiderschap als proces beschrijven, gaat Fisk (2002) vooral in op de uitvoering van Digitaal Leiderschap. Zo stelt Fisk (2002) dat Digitaal Leiderschap, naast de visionaire mentaliteit en bedrevenheid in het sturen van verandering, ook gaat over het samenbrengen van de organisatiedoelen en nieuwe mogelijkheden moet creëren door partnerschappen. Wilson III (2004) stelt met zijn onderzoek echter vooral vast, dat Digitaal Leiderschap gedefinieerd wordt door het leiderschapsvermogen binnen de fundamentele sectoren van de informatiesamenleving (informatie verwerking, communicatie, publicatie en multimedia) en de bijdrage aan de transitie van de informatiesamenleving (Sağbaş & Erdoğan, 2022). Borins (2010) bekijkt Digitaal Leiderschap in zijn onderzoek vanuit een politiek perspectief en komt tot de conclusie dat Digitaal Leiderschap een samenstelling is van kanaalselectie, IT-inkopen en de organisatorische integratie van IT binnen de organisatie. Larjovouri (2016) definieert Digitaal Leiderschap als de capaciteit om te identificeren welke skills er nodig zijn om alle mensen binnen de organisatie te betrekken bij het digitaliseringsproces en het vermogen om deze skills te ontwikkelen bij de mensen binnen de organisatie. El Sawy (2016) voegt hier aan toe dat Digitaal Leiderschap ook bestaat uit voorbeeldgedrag tonen tijdens het doorgaan van digitale transformaties.

In tegenstelling tot de meeste onderzoeken die volgden na het artikel van Fisk (2002), stelt Van Wart (2017) in zijn onderzoek dat Digitaal Leiderschap synoniem is met e-leiderschap en dat Digitaal Leiderschap dus gaat over het bereiken van persoonlijke en organisatorische doelen door het vermogen om effectief informatie- en communicatie technologieën te selecteren en te gebruiken. Zhong (2017) legt de nadruk op het belang van het behouden van een digitale leercultuur en het aansturen en inspireren van digitale transformatie in zijn definitie van Digitaal Leiderschap. In de systematisch literatuurstudie van Lin (2024) worden alle eerder genoemde definities van Digitaal Leiderschap samengevat als: “het vermogen van leiders die digitale technologieën inzetten om veranderingen teweeg te brengen in houdingen, emoties, denken, gedrag en prestaties om waarde te creëren en de organisatie digitaal te transformeren” (p.5). Volgens Lin (2024) omvat Digitaal Leiderschap dus het vermogen van leiders om “de kansen van digitale technologie te benutten en de organisatie digitaal te transformeren” (p.3).

2.1.1 Modellen

Er zijn verschillende modellen ontwikkeld die pogen Digitaal Leiderschap te conceptualiseren. De twee voornaamste modellen zijn die van Larjovoure et al. (2018) en Li & Miao (2020).

Larjovouri et al. (2018) splitsen het concept Digitaal Leiderschap op in vier essentiële gebieden die samen Digitaal Leiderschap vormen: *‘strategische visie en actie’*, *‘leiden van culturele verandering’*, *‘mensen en teams in staat stellen’* en *‘leiden van netwerken/ecosystemen’*. Strategische visie en actie houdt in dat leiders een digitale koers bepalen en hier acties aan koppelen. Dit gebeurt door het analyseren van technologische trends, deze verbinden aan organisatiedoelen en het communiceren van deze visie naar hun teams. Het leiden van culturele verandering houdt in dat leiders ruimte maken voor innovatie, leren en fouten maken. Dit doen zij door medewerkers aan te sporen nieuwe tools te gebruiken en het belang van mentale en culturele aanpassingen aan de digitale realiteit te erkennen. Mensen en teams in staat stellen houdt in dat leiders medewerkers vertrouwen en toegang tot middelen geven. Dit doen zij door trainingen en investeren in autonomie zodat medewerkers zelf initiatief kunnen nemen. Het leiden van netwerken/ecosystemen houdt in dat leiders interne en externe netwerken van stakeholders en partners bouwen. Dit doen zij door co-creatie te stimuleren en te zorgen voor samenwerking. Wanneer een leider deze gebieden beheerst, zou deze in staat moeten zijn om een lange termijnvisie te ontwikkelen en digitale innovatie te sturen, een digitale mindset te bevorderen binnen de organisatie, medewerkers te ondersteunen en op te leiden op het gebied van digitale vaardigheden en interne en externe netwerken op te bouwen die leiden tot samenwerking en digitale groei.

Het tweede model dat Digitaal Leiderschap meetbaar maakt is het vijfdimensiemodel van Li & Miao (2020), dat vooral kijkt naar de praktische implicaties van Digitaal Leiderschap. Zij stellen dat Digitaal Leiderschap meetbaar is via vijf dimensies: 1) *digitale strategische denkwijze*, 2) *beheersing van de digitale omgeving*, 3) *digitale organisatieverandering*, 4) *digitale talentontwikkeling* en 5) *digitale communicatie en samenwerking*. De digitale strategische denkwijze benadrukt dat leiders de digitale omgeving in de gaten houden en technologie koppelen aan de organisatiewaarde. Dit sluit aan bij de strategische visie en actie uit het model van Larjovouri et al. (2018). De beheersing van de digitale omgeving gaat over het op de hoogte blijven van digitale ontwikkelingen, het nemen van flexibele beslissingen en het begeleiden van het team door veranderprocessen. Dit wordt niet opgenomen in het model van Larjovouri et al. (2018) en toont het belang aan van een basiskennis op het gebied van digitalisering en technologie. Digitale organisatieverandering bestaat in dit model uit het vertalen van strategie naar verandering in structuur, gedrag en processen. Dit doen leiders door zichtbaar te zijn in het veranderproces en medewerkers het nut van de verandering te laten begrijpen. Dit sluit aan bij het concept *‘leiden van culturele verandering’* uit het model van Larjovouri et al. (2018), maar belicht niet het belang van de leercultuur die wel in dat model naar voren komen. Met digitale talentontwikkeling wordt, in dit model, het investeren in training, coaching en talentontwikkeling door leidinggevende bedoeld. Dit sluit aan bij het concept *‘mensen en teams in staat stellen’* uit het model van Larjovouri et al. (2018), maar is niet volledig hetzelfde doordat Larjovouri et al. (2018) het belang van autonomie benoemen en Li & Miao (2020) zich richten op training, coaching en ontwikkeling. Tot slot gaat digitale communicatie en samenwerking over het zorgen voor open, tweerichtingscommunicatie via digitale kanalen en het gebruiken van tools om ook in hybride teams verbondenheid te creëren.

2.1.2 Competenties

Naast de literatuur over wat Digitaal Leiderschap is, gaat een groot deel van de recente literatuur rondom dit concept over welke competenties leiden tot het succesvol uitvoeren van

Digitaal Leiderschap. Ondanks de verschillende definities van Digitaal Leiderschap binnen de literatuur, bestaat er overlap binnen de verschillende definities over visie, digitalisering, samenwerken, innovatie en flexibiliteit (Lin, 2024). De eerste competentie die terug komt in meerdere onderzoeken, is het in staat zijn om een strategische (digitale) visie te ontwikkelen. Imran et al. (2020) stellen dat dit van leiders vereist dat ze een digitale toekomst voor hun organisatie vormen. Dit sluit aan bij de bevindingen van Kane et al. (2019) waaruit blijkt dat het hebben van een visie als een van de belangrijkste vaardigheden van Digitaal Leiderschap wordt aangeduid. Türk (2023) voegt nog toe aan deze competentie dat de digitale strategische visie afgesteld moet zijn op de bedrijfsdoelen.

Wat aansluit bij het hebben van deze visie, is de vaardigheid om deze te kunnen communiceren naar teams en de rest van de organisatie. Imran et al. (2020) stellen dat leiders niet enkel hun gedrag moeten aanpassen op de digitale visie, maar deze ook duidelijk moeten communiceren naar de ondergeschikten. Schiuma et al. (2021) sluiten zich aan bij deze boodschap, maar voegen daar aan toe dat niet enkel de visie, maar ook de digitale waarden en -missie door leiders duidelijk gecommuniceerd moeten worden naar de rest van de organisatie.

Een volgende competentie waar veel belang aan wordt gehecht is het bezitten van digitale kennis. Zo stellen Van Wart et al. (2017) dat het van belang is dat een leider op de hoogte blijft van digitale ontwikkelingen en tot op zekere hoogte digitaal vaardig is. Imran et al. (2020) sluiten zich hier bij aan en benadrukken dat het gaat om basiskennis van digitale technologieën en niet om het zijn van een expert. Met deze basiskennis doelen Imran et al. (2020) op het zelfstandig kunnen gebruiken van deze digitale technologieën. Behalve deze basiskennis, moet een leider in staat zijn om te snappen hoe de organisatie zich aan moet passen aan de veranderende digitale markten (Li & Miao, 2020). Abbu et al. (2020) noemen het bezitten van digitale vaardigheden binnen Digitaal Leiderschap cruciaal en beargumenteren net als Schiuma et al. (2021) dat deze digitale vaardigheden ook van belang zijn bij het vergroten van de digitale competenties van de ondergeschikten.

Het vergroten van de digitale competenties van de ondergeschikten, sluit aan bij het vermogen van een leider om andere mensen te betrekken bij digitale transformatie. Van Wart et al. (2017) benoemen dat het scheppen van vertrouwen hierbij ook een grote rol speelt. In tegenstelling tot Van Wart et al. (2017) spreken andere onderzoeken bij het betrekken van anderen bij digitale transformatie niet over vertrouwen, maar leggen zij vooral de nadruk op het creëren van een leercultuur binnen de organisatie waarin medewerkers kunnen experimenteren met digitale technologieën en fouten maken geoorloofd is (Larjovouri et al., 2018). Kane et al. (2019) noemen dit fenomeen in hun onderzoek een ‘experimenteer cultuur’ en geven ook aan dat dit een belangrijke vaardigheid is voor leiders. Het creëren van deze cultuur is ook volgens Imran et al. (2020) van belang, omdat het bereiken van samenwerking tussen verschillende functiegroepen en generaties leidt tot de beste organisatie resultaten. Imran et al. (2020) voegen echter nog een element hier aan toe door te stellen dat er een ‘fail fast’ cultuur moet zijn. Dit houdt in dat er veel geprobeerd moet worden en dat je beter snel kan falen en door kan gaan naar een nieuwe manier in plaats van afwachtend te werk gaan. Hierbij is experimenteren en wendbaarheid cruciaal (Imran et al. 2020). Schiuma et al. (2021) vatten deze vaardigheid om een cultuur te creëren samen door te stellen dat digitale leiders een omgeving moeten creëren waarin digitale kennis wordt gedeeld en leerprocessen kunnen groeien.

Tot slot is het waarborgen van privacy en het bevorderen van ethisch gebruik van digitale technologieën een belangrijke competentie van Digitaal Leiderschap (Hamzah et al.,

2021). Dit zorgt ervoor dat gegevens beschermt blijven en dat digitale inclusie gewaarborgd wordt. Ook het onderzoek van Abbu et al. (2022) benadrukt het belang van ethisch gebruik van digitale technologieën en stelt dat digitale leiders een grote rol spelen in de waarborging hiervan. Zij stellen dat dit ethisch gebruik inhoudt dat de technologie op een eerlijke en verantwoordelijke manier wordt gebruikt.

Doordat er consensus bestaat over de competenties die nodig zijn voor Digitaal Leiderschap, die voor een groot deel overeenkomen met de modellen van Larjovoure et al. (2018) en Li & Miao (2020), zal binnen dit onderzoek Digitaal Leiderschap worden geoperationaliseerd aan de hand van deze competenties (bijlage 1).

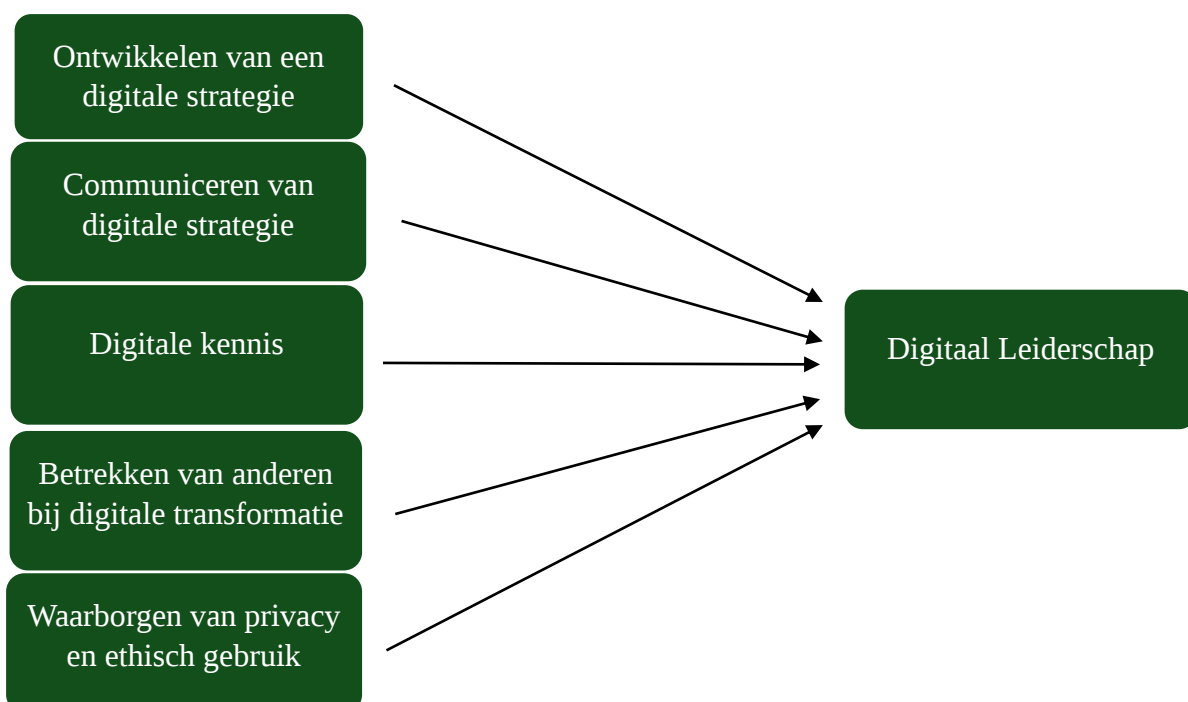
2.1.3 Uitdagingen

De huidige status van onderzoek naar de uitdagingen bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap is beperkt tot onderzoek naar hoe Digitaal Leiderschap kan bijdragen aan de uitdagingen binnen de digitale wereld zoals AI, snelle digitalisering en hybride werken zoals in het onderzoek van Espina-Romero et al. (2023). Behalve het feit dat het lastig is voor leiders om mensen te motiveren om met nieuwe technologie aan de slag te gaan (De Araujo et al., 2021), is het niet duidelijk welke uitdagingen leidinggevend ervaren bij het uitvoeren van de eerder beschreven competenties die Digitaal Leiderschap vormen.

2.2 Conceptueel model

Vanuit bovenstaand theoretisch kader kan deelvraag 1: *‘Wat is Digitaal Leiderschap volgens de wetenschappelijke literatuur en welke uitdagingen worden daarbij aangedragen?’*

beantwoord worden. Digitaal Leiderschap bestaat uit het uitvoeren van vijf competenties die samen leiden tot Digitaal Leiderschap. Daarnaast blijkt ook dat de uitdagingen die bij de uitvoering van deze competenties naar voren komen nog onbekend zijn binnen de literatuur over Digitaal Leiderschap. Tijdens dit onderzoek wordt onderstaand conceptueel model gebruikt, waarbij vijf competenties samen Digitaal Leiderschap vormen. Dit conceptueel model wordt gebruikt als basis voor het identificeren van uitdagingen bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap en het invullen van deze kennislacune.



Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek belicht. Allereerst wordt de multimethodische onderzoeksopzet beschreven, vervolgens wordt de context toegelicht, hierna volgen de dataverzameling & -analyse en tot slot wordt de waarborging van het onderzoek besproken.

3.1 Onderzoeksopzet

Het doel van dit onderzoek is het diagnosticeren van uitdagingen die leidinggevendenden ervaren bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap, specifiek binnen de context van lokale overheden. Om dit doel te bereiken zal gebruik gemaakt worden van multimethodisch onderzoek. Multimethodisch onderzoek wordt gedefinieerd als ‘onderzoek waarin de onderzoeker data ophaalt en analyseert, de bevindingen integreert en conclusies trekt door gebruik te maken van zowel kwalitatieve als kwantitatieve benaderingen of methodes in één studie’ (Tashakkori and Creswell, 2007, p.4). Er is binnen dit onderzoek gekozen voor een multimethodische aanpak, omdat deze benadering kan leiden tot verduidelijking van de resultaten uit één onderzoeksmethode door de bevindingen uit een andere methode (Greene et al., 1989). Ook kan een multimethodische aanpak zorgen voor een beter inzicht in complexe problemen en fenomenen dan kwalitatief- of kwantitatief onderzoek op zichzelf (Creswell and Plano Clark, 2007). In deze studie zal gebruik gemaakt worden van triangulatie, door eerst kwantitatief onderzoek te doen doormiddel van een survey, om een beter inzicht te krijgen in Digitaal Leiderschap bij een grotere populatie, en vervolgens kwalitatief onderzoek in de vorm van semigestructureerde-interviews en een focusgroep met als doel diepgang omtrent dit onderwerp te generen. Tot slot zal een doormiddel van een focusgroep vanuit een andere hoek gekeken worden naar de eerdere resultaten. Dit zal gebeuren op basis van een dominant-minder dominant ontwerp (Molina-Azorin & Roslyn, 2010), waarbij het kwantitatieve gedeelte minder dominant zal zijn en het kwalitatieve deel dominant. Er is gekozen voor triangulatie omdat het volgens Van Thiel (2022) bijdraagt aan de versterking van de interne validiteit door verschillende datatypes en perspectieven met elkaar te confronteren. Bovendien maakt triangulatie het mogelijk om complexe bestuurskundige verschijnselen zoals Digitaal Leiderschap zowel in de breedte als in de diepte te begrijpen.

3.2 Onderzoek context

De enquête en de interviews hebben plaatsgevonden binnen het cluster Werk & Inkomen van de gemeente Rotterdam. De gemeente Rotterdam heeft in het kader van Digitaal Leiderschap een visie ontwikkeld op het gebied van Digitaal Bewustzijn, Digitale Fitheid en Digitaal Leiderschap (gemeente Rotterdam, 2024). Deze drie speerpunten moeten bijdragen aan het vermogen van de organisatie om in te kunnen spelen op veranderingen in de digitale wereld en om als organisatie gebruik te maken van digitale mogelijkheden om zowel interne processen als de dienstverlening te verbeteren (gemeente Rotterdam, 2024). Dit onderzoek richt zich specifiek op de pijler Digitaal Leiderschap binnen deze visie en zal proberen om in kaart te brengen waarom de uitvoering van deze visie moeizaam verloopt. Om een breder beeld te krijgen van de uitdagingen die teammanagers ervaren binnen de organisatie en om de mogelijke bias van respondenten te mitigeren, is er ook een focusgroep uitgevoerd met HR- en Leiderschap Ontwikkelingsspecialisten uit het cluster BCO die dagelijks in contact staan met leidinggevendenden en verantwoordelijk zijn voor hun leiderschapsontwikkeling.

3.3 Dataverzameling

Binnen dit onderzoek is een doelgerichte steekproefmethode gebruikt, waarbij respondenten zijn geselecteerd op basis van specifieke criteria (Van Thiel, 2014). De selectiecriteria zijn dat de respondenten de functie teammanager bekleden en werkzaam zijn binnen het cluster W&I binnen de gemeente Rotterdam. Er is gekozen voor dit cluster omdat het bezig is met meerdere digitale transformaties waardoor Digitaal Leiderschap erg relevant is. Omdat dit onderzoek zich richt op het verkrijgen van inzicht in de uitdagingen die teammanagers ervaren bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap, wordt er geen onderzoek gedaan naar de ervaring van de werknemers. Van de totaal 31 teammanagers binnen het cluster W&I hebben er 16 deelgenomen aan de survey en hebben er 13 deelgenomen aan de interviews. Dit aantal wordt als adequaat beschouwd gezien de relatief kleine groep teammanagers binnen dit cluster en de kwalitatieve aard van het onderzoek (Van Thiel, 2014). Het kwantitatieve deel van het onderzoek bestaat uit een survey (bijlage 2), wat dataverzameling bij een grotere groep mogelijk maakt (Van Thiel, 2014). Een survey is daarnaast ook geschikt voor onderzoek naar concepten afgeleid uit theorie (Van Thiel, 2014), wat in dit onderzoek het geval is met het concept 'Digitaal Leiderschap'. Binnen de survey is dan ook sprake van een deductieve benadering, wat inhoudt dat onderzoek gestart wordt vanuit een bestaand theoretisch concept (Van Thiel, 2014). De survey is in april 2025 uitgezet.

Het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek bestaat uit semigestructureerde-interviews en een focusgroep. Semigestructureerde-interviews houdt in dat er voorafgaand aan het interview een topiclist of een set vragen (bijlage 3) zijn voorbereid door de interviewer aan de hand waarvan het gesprek gevoerd gaat worden, maar er ook ruimte is voor eigen inbreng of spontane vragen (Van Thiel, 2014). Een interview is geschikt voor het verkrijgen van diepgaandere inzichten doordat het de mogelijkheid biedt door te vragen en daardoor flexibeler is dan bijvoorbeeld een survey (Van Thiel, 2014). Ook binnen deze fase van het onderzoek is er sprake van een deductieve aanpak doordat de interviewvragen zijn geformuleerd op basis van de operationalisering (bijlage 1) van een variabele afgeleid uit het theoretisch kader (Van Thiel, 2014). Deze formalisatie zorgt voor een sterkere interpretatie en analyse van inzichten uit de interviews (Sinkovics et al., 2008). Er wordt echter naast een deductieve aanpak ook gebruik gemaakt van een inductieve benadering tijdens de analyse van de interviews om nieuwe patronen en inzichten te ontdekken uit de praktijk, die bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe relaties en concepten (Van Thiel, 2014). Alle interviews hebben plaats gevonden in april 2025, werden face-to-face of via ms-teams afgenomen en duurden gemiddeld 40 minuten.

De Focusgroep bestond uit zes deelnemers die allemaal werkzaam zijn binnen de organisatie is een HR of Leiderschapsontwikkelingsfunctie. Tijdens deze focusgroep werd een script (bijlage 4) gevolgd waarin de deelnemers eerst zelf mogen filosoferen over het begrip Digitaal Leiderschap. Vervolgens is hen gevraagd uitdagingen die zij herkennen bij leidinggeven tijdens de uitvoering van Digitaal Leiderschap te noteren. Deze zijn hierna vergeleken met de resultaten van de survey en de interviews en een gesprek over de mogelijke verschillen, overeenkomsten en achterliggende redenen is gevoerd. Tot slot is met de deelnemers uit de focusgroep vooruitgekeken naar wat er moet gebeuren in de toekomst om leidinggeven beter te ondersteunen in het uitvoeren van Digitaal Leiderschap.

Een overzicht van alle deelnemers is te vinden in tabel 1 (bijlage 5).

3.3.1 Data-analyse

Voor de analyse van de kwantitatieve data uit de survey is gebruikgemaakt van beschrijvende statistiek. Deze keuze is passend gezien het exploratieve karakter van het onderzoek en het beperkte aantal respondenten (Van Thiel, 2014). De resultaten dienen als input en referentiepunt voor de interviews, zodat binnen de kwalitatieve fase gericht kan worden doorgevraagd op opvallende uitkomsten.

De kwalitatieve data afkomstig uit de semigestructureerde interviews en de focusgroep is geanalyseerd via een thematische analyse. De interviews zijn eerst volledig getranscribeerd. Vervolgens is er deductief gecodeerd, waarbij codes zijn gekoppeld aan vooraf vastgestelde concepten (bijlage 6). Het coderen gebeurt via Atlas.ti. Daarnaast is er ruimte gelaten voor open codering, om ook inductief tot nieuwe thema's te komen die nog niet vooraf gedefinieerd waren (Van Thiel, 2022). Vervolgens is er axiaal gecodeerd, waarbij de open codes systematisch aan elkaar zijn gerelateerd om bredere categorieën en patronen te vormen. Deze methode stelt de onderzoeker in staat om verbanden te leggen tussen concepten, en daarmee de onderliggende structuur van de ervaringen en uitdagingen van teammanagers te duiden. In een laatste stap zijn de resultaten opnieuw gecodeerd in overkoepelende thema's, waarbij de inzichten thematisch zijn samengevat en geconfronteerd met de theoretische uitgangspunten uit het theoretisch kader. De analyse van de focusgroep vond deels parallel plaats aan die van de interviews en richtte zich op de vergelijking tussen de beleving van teammanagers en de reflectie van ondersteunende professionals. Deze triangulatie versterkt de interpretatie van de data en maakt het mogelijk om uitspraken te doen over de bredere organisatorische context waarin Digitaal Leiderschap zich ontwikkelt.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is zorgvuldig aandacht besteed aan zowel validiteit als betrouwbaarheid, zoals beschreven door Van Thiel (2022). De interne validiteit is versterkt door triangulatie van dataverzamelingsmethoden. Door verschillende perspectieven te combineren wordt een vollediger en meer gelaagd beeld verkregen van de onderzochte problematiek, wat de constructvaliditeit ten goede komt. Daarnaast is er sprake van begripsvaliditeit doordat het centrale concept, Digitaal Leiderschap, vooraf theoretisch is afgebakend en geoperationaliseerd op basis van bestaande wetenschappelijke literatuur. De survey en de interviewvragen zijn direct afgeleid van deze operationalisatie (zie bijlage 1), waardoor consistentie in de meetinstrumenten ontstaat.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd door transparante verslaglegging van het onderzoeksproces. De werkwijze voor de interviews, inclusief de topiclijst en instructies, is gestandaardiseerd, waardoor alle respondenten op vergelijkbare wijze benaderd zijn. Ook is tijdens de dataverzameling en analyse expliciet rekening gehouden met mogelijke bias van de onderzoeker, onder andere door tussentijdse reflectie.

Tot slot draagt ook de inzet van memberchecks bij aan de validiteit van dit onderzoek. Na de interviews zijn samenvattingen van de gesprekken teruggekoppeld aan de respondenten ter controle, zodat eventuele misinterpretaties konden worden gecorrigeerd. Door deze combinatie van maatregelen is getracht de methodologische kwaliteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden.

Hoofdstuk 4 Resultaten & Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête over het voldoen aan het profiel van Digitaal Leiderschap weergegeven, vervolgens worden de uitkomsten van de interviews over de uitdagingen tijdens de uitvoering van Digitaal Leiderschap besproken en geanalyseerd. Deze analyse leidt uiteindelijk tot de diagnose die uit dit onderzoek voortkomt. Binnen deze analyse zal ook gekeken worden naar de samenhang van de uitkomsten van de interviews en de resultaten uit de enquête. Na de uitdagingen worden ook de geïdentificeerde succesfactoren voor het uitvoeren van Digitaal Leiderschap besproken. Vervolgens wordt de uitkomst van de focusgroep gepresenteerd en geanalyseerd. Afsluitend wordt het analysemodel gepresenteerd.

4.1 Resultaten enquête competenties Digitaal Leiderschap

Zoals te zien in figuur 1 (bijlage 8) geeft het merendeel van de respondenten aan een visie te hebben over hoe de organisatie om moet gaan met digitalisering. Het blijkt echter wel dat deze visie niet door elke respondent is afgestemd op de algemene organisatiedoelstellingen. Ook is deze visie niet altijd gedeeld met het team en in nog mindere mate met andere leidinggevendenden.

Zoals te zien in figuur 2 (bijlage 8) verschilt de mate waarin respondenten actief digitale ontwikkelingen in de gaten houden. Zo geven drie respondenten aan het oneens te zijn met deze stelling en acht respondenten eens of zelfs volledig mee eens. Ook is niet iedereen in staat gebruik te kunnen maken van alle digitale middelen binnen de organisatie. Zo is in figuur 2 te zien dat vier van de respondenten aangeven het oneens te zijn met de stelling over dit onderwerp, terwijl 11 respondenten het eens of zelfs volledig mee eens zijn. Tot slot blijkt dat de respondenten weinig moeite ervaren met het kunnen aanpassen van het werk aan nieuwe technologieën. Figuur 2 laat zien dat geen enkele respondent het oneens of helemaal oneens is en slechts één respondent is neutraal.

De resultaten van de stellingen over de competentie ‘betrekken van anderen bij digitale transformatie’ laten in figuur 3 (bijlage 8) zien dat het grootste deel van de respondenten zich actief inspant om de digitale competenties van hun teamleden te vergroten (13 van de 16), hun team aanmoedigt om te experimenteren met nieuwe digitale technologieën (10 van de 16) en uitsprekt naar hun team dat fouten maken geoorloofd is tijdens het werken met nieuwe technologieën (12 van de 16). Wat opvalt is dat ondanks dat 9 van de 16 respondenten zeggen vertrouwen te hebben in hun team als het gaat om werken met nieuwe digitale technologieën, slechts 4 van de 16 respondenten ook vinden dat hun team in staat is snel te reageren op veranderingen binnen de digitale technologieën die zij gebruiken.

De resultaten over ‘het waarborgen van privacy en ethisch gebruik van digitale technologieën’ laten in figuur 4 (bijlage 8) zien dat alle respondenten vinden dat ze zich actief inspinnen om ervoor te zorgen dat gevoelige informatie en persoonsgegevens niet op de verkeerde plaatsen belanden. Slechts 9 van de 16 respondenten zegt echter ook dat zij hun team controleren op het verantwoord en eerlijk gebruik van de digitale technologieën en waar nodig ingrijpen. Betreffend digitale inclusie, zeggen 14 van de 16 respondenten te zorgen voor toegang tot alle digitale technologieën voor de mensen binnen hun team en 9 van de 16 respondenten te zorgen voor de juiste capaciteiten bij de mensen binnen hun team om gebruik te kunnen maken van alle beschikbare technologieën.

4.2 Resultaten interviews Digitaal Leiderschap

De interviews met de teammanagers, die zijn uitgevoerd nadat de enquête is ingevuld, hebben verschillende uitdagingen en succesfactoren rondom het uitvoeren van Digitaal Leiderschap onthuld. Deze uitdagingen en succesfactoren zijn onderverdeeld in de categorieën: organisatorische-, persoonlijke-, technologische- en generationele uitdagingen en succesfactoren.

4.2.1 Organisatorische uitdagingen

Uit de interviews blijkt dat de meeste uitdagingen die teammanagers ervaren voortkomen uit organisatie- of sectorspecifieke factoren. Hierbij worden vooral het gebrek aan algemene organisatie visie/richtlijnen, technologische dualiteit en streng beleid als uitdagingen genoemd. Zo geeft een kwart van de teammanagers aan dat zij geen weet hebben van een organisatie overkoepelende digitale visie/richtlijn of een digitale visie binnen hun eigen afdeling. Dit is dan ook voor sommige van hen de reden voor het niet afstemmen van de digitale visie op de organisatiedoelstellingen zoals blijkt uit de enquête.

“Ik ken in ieder geval geen algemene richtlijn als die er is” – TM3

“Ik heb niet het idee dat ze daar nu echt een soort visie al op hebben” – TM4

Ook geven meerdere respondenten aan dat de digitale transformatie uitdagender wordt gemaakt door het feit dat het gebruikelijk is binnen de organisatie dat het oude systeem blijft bestaan naast het nieuwe systeem (technologische dualiteit) nadat het digitale transformatieproces is doorlopen. Hierdoor hebben medewerkers nog altijd de mogelijkheid het oude systeem te gebruiken en worden zij niet gedwongen mee te gaan met de digitale transformatie. Dit maakt het succesvol laten verlopen van deze transitie lastig voor de leidinggevendenden.

“Ja en Ik denk zolang de escape er nog is dat men het ontwijkt” – TM5

“Als je het niet stopt of uitzet, ja, dan zullen mensen die daar heel vertrouwd mee zijn en het lastig vinden om die stap te maken toch nog het oude systeem blijven gebruiken.” – TM10

Tot slot blijkt dat de respondenten ook op het gebied van privacy en ethiek een gebrek aan richtlijnen ervaren. Dit geldt voor omgang met onbekende technologieën zoals AI. Dit zorgt ervoor dat veel respondenten geen afspraken hebben met hun team over het gebruik hiervan en niet goed weten wat ze er mee moeten. Daarnaast zorgt het gebrek aan richtlijnen voor onduidelijkheid rondom het inschatten van risico's rondom het gebruik van deze technologieën. In tegenstelling tot het ontbreken van beleid op het gebied van AI, vinden respondenten dat het algemene privacy beleid juist te streng is en soms in de weg zit voor hun uitvoerende werkzaamheden en dat de organisatie hier af en toe 'in doorslaat'. Dit leidt soms tot problemen tijdens de uitvoering.

“Maar het (AI) is nog niet heel gekaderd of hele duidelijke richtlijnen, dus dan is het lastig om te zeggen wat wel en niet mag.” – TM10

“Ik mis nog wel een stukje richtlijnen rondom het gebruik hiervan (AI).” – TM6

“Dan is het wel moeilijk om zelf te gaan bepalen hoe ver je kan gaan met dat oefenen voordat je zeg maar iets doet wat dan kwaad kan ofzo.” – TM3

“Het voelt soms ook een beetje alsof we doorslaan in een aantal zaken (privacy)” – TM5

“De afgelopen jaren hebben de privacy officers een behoorlijk conservatief privacy beleid gevoerd, laat ik het zo uitdrukken. Waardoor er een behoorlijke handelingsvrees is dus dat mensen heel terughoudend zijn [...]. En dat maakt het werk in de praktijk soms wel lastig.” – TM6

4.2.2 Persoonlijke uitdagingen

In tegenstelling tot de organisatorische uitdagingen, zijn er niet veel persoonlijke uitdagingen naar voren gekomen tijdens de interviews over Digitaal Leiderschap. De enige uitdaging die door meerdere respondenten wordt benoemd, is dat ze moeite hebben met de vertaalslag van een webinar/e-learning naar de praktijk. Men geeft aan beter te kunnen leren wanneer er iemand met ze meekijkt en hun vragen kan beantwoorden dan wanneer ze iets via hun scherm zien en het daarna zelf uit moeten zoeken.

“Het is in zo'n webinar lastig om het effect in de praktijk scherp te krijgen.” – TM5

“Ik heb wel echt wel iemand naast me nodig die me wel een paar keer een soort van ja, die mijn coach daarin en ook mijn vragen beantwoord.” – TM1

4.2.3 Generationele uitdagingen

De meest voorkomende uitdaging, die wordt genoemd in het overgrote deel van de interviews, is weerstand van oudere werknemers tijdens digitale transformatieprocessen. Hierbij geven respondenten aan dat oudere werknemers vaak de hakken in het zand zetten en de oude systemen blijven gebruiken na ingang van het nieuwe systeem. De redenen die de respondenten hiervoor geven zijn het bijna met pensioen gaan, en dus een gebrek aan urgentie, en het gebrek aan digitale kennis bij deze groep medewerkers.

“In verband met leeftijd zie je gewoon dat die groep met de hakken in het zand gaat staan wanneer er een grote verandering plaats vindt. Dat is gewoon omdat ze het eigenlijk niet snappen en dat lastig vinden om toe te geven.” – TM5

“Ik heb een team echt variërend in leeftijd, dus het is altijd even een uitdaging om ook de oudere werknemers digitaal mee te nemen in alle ontwikkelingen en veranderingen.” – TM7

4.2.4 Technologische uitdagingen

Naast de organisatorische-, persoonlijke- en generationele uitdagingen zorgt de technologie zelf ook voor uitdagingen. Respondenten geven aan sommige huidige systemen complex te vinden, wat ervoor zorgt dat ze dingen niet kunnen vinden en soms leidt tot het vermijden van een systeem.

“Ik vind dat systeem ook niet het sterkste systeem, want ik ben nu soms ontzettend aan het zoeken naar dingen” – TM5

“Het zou enorm helpen als we een beter alternatief zouden hebben dan RIO op dit moment. Want ik kan beter aan AI vragen dan eindeloos zoeken wat er op RIO staat.” – TM6

4.3 Succesfactoren

Naast alle uitdagingen rondom het uitvoeren van Digitaal Leiderschap hebben de respondenten tijdens de interviews een veelvoud succesfactoren aangedragen. Sommige van

deze succesfactoren dienen als een counterpart voor één van de eerder genoemde uitdagingen. Dit zal hier kort benoemd worden en vervolgens in de analyse verder worden toegelicht. De andere succesfactoren zorgen er enkel voor dat er geen extra uitdagingen optreden. De succesfactoren zijn evenals de uitdagingen onderverdeeld in de categorieën: organisatorische-, persoonlijke-, generationele- en technologische succesfactoren.

4.3.1 Organisatorische succesfactoren

Ondanks dat respondenten aangeven niet altijd op de hoogte te zijn van de beschikbare trainingen, geven ze wel aan dat de trainingen die de organisatie beschikbaar stelt leerzaam zijn en hun kennis vergroten.

“Outlook heb ik zelf een training voor gevolgd. Nou, dat is ook echt heel leerzaam.” – TM1

“Iedere twee jaar zijn er wel weer privacy trainingen e-learnings die verplicht zijn voor iedereen en dat helpt wel enorm daarmee.” – TM5

Een andere organisatorische succesfactor die vaker terugkomt in de interviews is de aanwezigheid van kwaliteitsmedewerkers, key-users en/of projectleiders binnen ieder team. De kwaliteitsmedewerkers die in ieder team binnen de organisatie aanwezig zijn, spelen een belangrijke rol tijdens digitale transformaties door medewerkers inhoudelijk te sturen en daardoor de teammanager te ontlasten.

“Maar elk team heeft wel een kwaliteitsmedewerker, dus dat is wel goed om te weten. En kwaliteitsmedewerkers zitten weer wel in dat systeem. En die coacht de professionals, dus die nemen dat wel mee in hun gesprekken waardoor die vragen niet meer bij mij terecht komen.” – TM10

“Maar kwaliteitsmedewerkers letten er ook op dat die overgang goed gaat, dus dat helpt ook.” - TM3

Een projectleider of ‘key-user’ is geen bestaande rol binnen elk team, maar wordt door leidinggevendenden zelf binnen het team gecreëerd. Deze projectleiders/key-users zijn inhoudelijk betrokken bij de digitale transformatie of het nieuwe systeem en kunnen het team begeleiden bij het in gebruik nemen hiervan. Dit zorgt volgens de respondenten voor een succesvolle transformatie doordat medewerkers van ‘peers’ kunnen leren en iemand hebben om vragen aan te stellen. Daarnaast zorgt het er ook voor dat de leidinggevendenden zelf geen inhoudelijke expertise hoeven te hebben van elke nieuw systeem.

“En ik heb de luxe om gewoon te zeggen dat iemand in mijn team daar dedicated voor is, of daar als noem het even als projectleider soort van mee aan de slag kan gaan. Dat bevordert de snelheid van het eigen maken binnen het team ook.” – TM9

“Elk team heeft wel een key-user ook, dus dat hebben we ook wel goed georganiseerd. Dat er altijd een vraagbaak is waar je terecht kan.” - TM10

“Je leert in principe het beste van en met je peers samen.” – TM6

4.3.2 Persoonlijke succesfactoren

Naast de organisatorische factoren zijn er ook een aantal succesfactoren die door respondenten zijn geïdentificeerd op basis van wat zij persoonlijk tijdens de uitvoering van Digitaal Leiderschap hebben ervaren. Deze succesfactoren zijn: de kracht van herhaling,

training in groepsverband en het aantonen van het persoonlijke voordeel. Waarom deze factoren tot succes leiden weten de respondenten ook niet exact, het succes ervan is ontdekt tijdens de uitvoering en vervolgens hergebruikt tijdens nieuwe projecten.

“Daarnaast denk ik ja, het is heel vaak de kracht van de herhaling die leidt tot succes.” – TM5

“De kracht zit hem ook in herhaling.” – TM9

“Het beste werkt gewoon iedereen bij elkaar roepen, want dan kunnen ze er ook niet omheen. En dan gewoon samen gaan oefenen er mee.” - TM4

“En dan als ze eenmaal inzien dat het ook echt een voordeel voor hen zelf oplevert. Dan willen ze vaak wel leren hoe ze het moeten gebruiken.” - TM5

4.3.3 Generationele succesfactoren

Ondanks dat bijna alle respondenten aangeven generationele uitdagingen te ervaren, zijn er ook een aantal respondenten die succesfactoren hebben geïdentificeerd op dit gebied. Zij geven aan dat het koppelen van jongere (en vaak digitaal vaardigere) werknemers aan oudere werknemers helpt in het meenemen van deze oudere groep bij digitale transformaties. Dit komt volgens de respondenten door het feit dat men beter leert wanneer er iemand naast ze zit en meekijkt in plaats van via een digitale training of een eenmalige workshop. Daarnaast geven de respondenten aan dat het hebben van jongere medewerkers, die vaak meer digitale kennis hebben, ook bij kan dragen aan het vergroten van hun eigen digitale kennis, doordat ze vragen aan hen kunnen stellen en uitleg kunnen krijgen wanneer nodig.

“Ik heb de jongeren eruit gepikt die daar handig in zijn en ook die oudere mensen die daar iets minder handig in zijn. Daar heb ik een werkgroepje van gemaakt. En dat werkte eigenlijk top, omdat ze dan gewoon iemand hadden die met ze mee kon kijken tijdens het oefenen.” – TM1

“Nou ja, ik attendeer die medewerkers die wat langzamer zijn er dan ook wel op van joh vraag dan even een jongere collega erbij, want die weet wel hoe het werkt. En dan zie je dat het eigenlijk zo opgelost kan worden.” – TM2

“Ja en heel veel vragen, weet je wel? Ik heb gelukkig binnen mijn team een aantal jonge mensen die daar wat sneller en wat makkelijker in zijn en die helpen mij dan ook als ik het even niet weet.” – TM5

4.3.4 Technologische succesfactoren

De respondenten rapporteren eigenlijk geen technologische succesfactoren voor de uitvoering van Digitaal Leiderschap. Wel geeft één respondent aan dat de hybride faciliteiten op kantoor er voor zorgen dat hij makkelijk zijn hele team kan bereiken ook als zij verhinderd zijn.

“Op locatie zijn ruimtes waar ook een scherm staat zodat de mensen die op dat moment thuis werken of om wat voor reden dan ook niet live kunnen aanhaken in ieder geval wel digitaal kunnen aanhaken en dat zorgt er wel voor dat iedereen alles meekrijgt.” – TM5

4.4 Resultaten Focusgroep

De focusgroep is uitgevoerd aan de hand van het script uit bijlage 4. Eerst zullen de uitdagingen die overeenkomen met de interviews worden gepresenteerd. Vervolgens zullen de

uitdagingen die enkel aangedragen zijn binnen de focusgroep worden gepresenteerd. Tot slot wordt gekeken naar welke stappen er volgens de deelnemers van de focusgroep nu gezet moeten worden rondom Digitaal Leiderschap binnen de organisatie.

4.4.1 Overeenkomende uitdagingen aangedragen door de deelnemers zelf

De zes deelnemers uit de focusgroep geven allereerst aan dat ook zij ervaren dat leidinggevendenden geen inzicht hebben in de organisatievisie op digitalisering en Digitaal Leiderschap. Dit maakt het lastig voor leidinggevendenden om te weten hoe ze om moeten gaan met het onderwerp en zorgt volgens de deelnemers van de focusgroep voor een gebrek aan urgentie bij leidinggevendenden om met het onderwerp aan de slag te gaan.

“Er is geen duidelijke communicatie op de visie van Digitaal Leiderschap vanuit de organisatie, dit zorgt ervoor dat leidinggevendenden zelf ook niet goed weten wat ze er mee moeten” – FG4

“Onbekendheid van het onderwerp is hoog doordat er te weinig op wordt gestuurd vanuit het concern. Daardoor zie je dat leidinggevendenden niet eens weten dat ze iets moeten doen met Digitaal Leiderschap of wat het überhaupt is.” – FG1

Een viertal deelnemers haalt ook de hoeveelheid privacy regels en de daarbij horende worsteling met welke risico's men mag nemen aan. Dit zorgt ervoor dat leidinggevendenden die wel willen alsnog terughoudend zijn in het aanmoedigen van hun team om te experimenteren met digitale technologieën en zorgt voor handelingsverlegenheid.

“Extra complexiteit op de ethische component binnen de overheid zorgt voor extra voorzichtigheid, maar ook handelingsverlegenheid bij sommige leidinggevendenden.” – FG5

“De hoge eisen rondom privacy zorgen ervoor dat er wel de wil is om te experimenteren, maar de vraag welke risico's ze kunnen nemen en daardoor een terughoudende aanpak.” - FG3

4.4.2 Overeenkomende uitdagingen na het zien van de resultaten

Na het zien van de resultaten die voortkomen uit de interviews was er sprake van herkenning bij bijna alle deelnemers van de focusgroep. Allereerst wordt de technologische dualiteit die optreedt nadat het oude systeem blijft bestaan terwijl het nieuwe systeem wordt geïmplementeerd herkend door alle deelnemers. Dit zorgt er volgens de deelnemers voor dat implementatie langer duurt en dat er verschillen ontstaan op het gebied van digitale vaardigheden binnen teams, wat allebei kan zorgen voor problemen in de uitvoering, doordat er in twee systemen wordt gewerkt en doordat leden van het team niet begrijpen hoe het nieuwe systeem werkt.

“Ja dat (technologische dualiteit) herken ik zeker, ik moet zelfs zeggen dat ik zelf ook nog in een oud systeem werk, omdat ik dat prettiger vind dan het nieuwe.” – FG2

“Doordat we eigenlijk nooit direct volledig overstappen, zie je dat sommige leidinggevendenden een team aansturen dat in twee systemen werkt. Dat levert uiteindelijk altijd meer werk en vaak ook vertraging op. Ook krijg je dan natuurlijk dat op het moment dat het oude systeem verdwijnt, je de hele uitleg en overgang opnieuw moet doen met die groep.” – FG1

Tot slot wordt de uitdaging die het vaakst wordt aangedragen tijdens de interviews, namelijk de moeite met het meekrijgen van oudere werknemers bij digitale transformatie,

door vijf van de zes deelnemers herkent. De deelnemer die het niet herkent zegt dat dit geen generatieprobleem is maar een probleem op basis van persoonlijkheid. De rest van de groep herkent dit probleem wel en beargumenteerd dat het op dit onderwerp logisch is dat het vooral de oudere doelgroep is die achterblijft, gezien zij niet zijn opgegroeid met digitale technologieën en vaak al bijna aan het einde van hun carrière zijn.

“Ik hoor vaker dat het inderdaad lastiger is om de wat oudere werknemers mee te nemen in al deze nieuwe systemen, omdat zij vaak ook geen zin meer hebben nog iets compleet nieuws te leren in de laatste paar jaar van hun loopbaan.” - FG3

“Dat (de moeite met het meekrijgen van oudere werknemers) is een algemeen ding als het gaat om digitalisering bij ons. Ik zie overal dat de jonge generatie het zo oppakt en dat de leidinggevenden veel meer tijd kwijt zijn aan het overtuigen van de oudere mensen in hun team over het belang van het gebruik.” – FG5

4.4.3 Uitdagingen enkel voortkomend uit de focusgroep

Er komt naast de uitdagingen die door de leidinggevenden zijn aangedragen tijdens de interviews ook één nieuwe uitdaging naar voren tijdens de focusgroep. Deze uitdaging is de overbelasting van leidinggevenden. De deelnemers geven aan dat er heel veel verwacht wordt van de leidinggevenden en dat zij vaak worden opgeslokt door ‘de waan van de dag’ en geen tijd meer hebben om zich bezig te houden met concepten als Digitaal Leiderschap.

“Focus op dagdagelijkse sturing is sterk (ook door de politiek) waardoor lange termijn/overstijgende visie en vertaling van dit soort onderwerpen vaak weinig tijd krijgen.” – FG5

“LG'en worden opgeslokt door de "waan van de dag" en zaken die op korte termijn moeten gebeuren. Daardoor zien LG'en digitale ontwikkelingen en Digitaal Leiderschap in zijn algemeenheid niet als hun prioriteit.” – FG6

4.4.4 Wat moet er dan nu gebeuren

Omdat de deelnemers aan de focusgroep allemaal een belangrijke rol spelen binnen leiderschapsontwikkeling is er gebruik gemaakt van deze focusgroep om vooruit te kijken naar wat er nu moet gebeuren met het onderwerp Digitaal Leiderschap. De deelnemers zijn hierover gezamenlijk in gesprek gegaan en tot de volgende actiepunten gekomen:

- Er moet een heldere organisatievisie over digitalisering en Digitaal Leiderschap komen waarin de urgentie van het onderwerp naar voren komt.
- Deze visie moet duidelijk gecommuniceerd worden met alle leidinggevenden.
- Er moet ook duidelijk gecommuniceerd worden wat de organisatie dan verwacht van de leidinggevenden op het gebied van Digitaal Leiderschap.
- Trainingen op het gebied van Digitaal Leiderschap moeten geïntegreerd worden in de verplichte algemene managementtrainingen voor alle leidinggevenden.
- Best practices binnen de organisatie moeten gedeeld worden om van elkaar te leren en elkaar te inspireren.

4.5 Analyse

In deze paragraaf worden de resultaten uit de enquête, interviews en focusgroep samengebracht en geanalyseerd om een onderbouwde diagnose te stellen van de uitdagingen

die teammanagers ervaren bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap. De analyse richt zich op het duiden van deze uitdagingen in relatie tot bestaande literatuur de context van de organisatie, en de perspectieven van ondersteunende professionals. De gekozen diagnostische benadering impliceert dat dit hoofdstuk zich primair richt op verklaren en begrijpen, niet op ingrijpen of oplossen. Tot slot zullen deelvraag twee t/m zes worden beantwoord.

4.5.1 Organisatorische Factoren

Uit zowel de interviews als de focusgroep blijkt een consistent patroon: teammanagers ervaren een gebrek aan een organisatie brede digitale visie en duidelijke richtlijnen. Dit gebrek heeft meerdere gevolgen. Allereerst belemmert dit het afstemmen van hun eigen visie op de organisatiedoelen (zoals bevestigd in de enquête). Ten tweede creëert het onzekerheid over wat van hen wordt verwacht. En ten derde veroorzaakt het handelingsverlegenheid. Deze bevinding sluit aan bij de modellen van van Larjovoure et al. (2018) en Li & Miao (2020) die allebei het belang van een heldere strategische koers voor Digitaal Leiderschap noemen. Daarnaast zorgt de afwezigheid van een richtinggevende organisatievisie voor fragmentatie, waarbij leidinggevendenden hun eigen pad kiezen. Dit is, zoals te lezen in het onderzoek van Van Wart (2017), niet het doel van Digitaal Leiderschap waarbij het juist draait om het behalen van organisatiedoelstellingen en niet enkel persoonlijke doelen.

Ook het strenge beleid omtrent privacy en AI wordt ervaren als belemmerend. Hoewel er wordt ingezet op bescherming van gegevens, wijzen respondenten op een te rigide aanpak, die leidt tot angst om te handelen. Deze bevinding sluit zich aan bij het onderzoek van Brewer en Walker (2009), waaruit blijkt dat de perceptie van Red Tape, wat gedefinieerd kan worden als ‘bezwarende regels en procedures die een negatieve impact hebben op prestaties’ (Bozeman, 1993, p.274), een barrière vormt voor innovatie. Dat dit voorkomt uit dit onderzoek binnen een publieke organisatie is niet verassend aangezien de aanwezigheid van Red Tape in veel publieke organisaties wereldwijd een bedreiging vormt (Bozeman en Feeney, 2014).

Tot slot wordt in zowel de interviews als de focusgroep gewezen op technologische dualiteit: het bestaan van oude en nieuwe systemen naast elkaar. Dit wordt als vertragend en demotiverend ervaren. Een mogelijke verklaring voor het niet gebruiken van het nieuwe systeem kan zijn dat de werknemers het voordeel voor hun eigen werk niet inzien. Zoals blijkt uit het onderzoek van Luo et al. (2006) kan het gebrek aan dit persoonlijke voordeel namelijk leiden tot het vertragen en saboteren van het implementatieproces van technologische veranderingen. Ook het gebrek aan vertrouwen in de capaciteiten van hun team omtrent het snel kunnen reageren op digitale veranderingen, zoals naar voren komt uit de enquête, kan een mogelijke oorzaak zijn voor het gebrek aan motivatie van de werknemers om mee te werken aan de digitale transformatie zo blijkt uit het onderzoek van Van Wart (2017).

Naast de uitdagingen is er ook een belangrijke organisatorische factor die volgens de respondenten leidt tot succes. Het hebben van kwaliteitsmedewerkers en de mogelijkheid om key-users en/of projectleiders aan te wijzen binnen hun teams, zou teammanagers succesvol zijn omdat medewerkers beter leren van ‘peers’ en de leidinggevendenden zelf hierdoor niet over technische expertise hoeven te beschikken. De bewering dat men beter leert van ‘peers’ komt overeen met bevindingen uit de content analyse van Keerthirathne (2020) over peer learning, waaruit blijkt dat een leerling comfortabeler is wanneer hij/zij van een peer leert in plaats van een ‘leraar’ en peer learning zorgt voor verhoogde motivatie, wat leidt tot verhoogde mate van participatie.

4.5.2 Persoonlijke Factoren

De persoonlijke uitdagingen die teammanagers ervaren zijn beperkt van aard, maar wijzen wel op een belangrijk thema: leren door doen in plaats van leren op afstand. Respondenten ervaren moeite met het vertalen van webinars of e-learnings naar de praktijk. Mogelijke verklaringen voor de moeite die leidinggevendenden ervaren met het leren via webinars of e-learnings worden gepresenteerd in het onderzoek van Greenhow et al. (2022) naar de uitdagingen en mogelijkheden van online leren. Zij stellen dat online leren in tegenstelling tot fysiek leren vaak beperkt is tot een 'one size fits all' aanpak en dat men tijdens het online leren vaak minder aandachtig luistert dan binnen een fysieke leeromgeving. Dit komt overeen met de resultaten uit de interviews waarbij respondenten aangeven dat hun team beter leert wanneer ze bij elkaar komen en vragen kunnen stellen dan via een e-learning.

Een tweede persoonlijke uitdaging betreft het inschatten van risico's bij het gebruik van nieuwe technologieën. Leidinggevendenden voelen zich verantwoordelijk, maar missen soms de kennis om deze verantwoordelijkheid goed in te vullen. De focusgroep bevestigt dat dit leidt tot terughoudendheid in plaats van proactief leiderschap. Zoals blijkt uit het onderzoek van Maner et al. (2006), leidt angst tot een verhoogde waarneming van dreiging en pessimistische inschattingen van uitkomsten. In situaties waarin leidinggevendenden onzeker zijn over de risico's van digitale technologieën, zoals AI, kan dit zorgen voor handelingsverlegenheid. Dit verklaart waarom sommige leidinggevendenden geen actie ondernemen ondanks goede intenties.

4.5.3 Generationele Factoren

Het meenemen van oudere werknemers in digitale transformatieprocessen vormt volgens zowel de interviews als de focusgroep de meest hardnekkige uitdagingen. Oudere medewerkers verzetten zich regelmatig tegen nieuwe systemen. Dit komt volgens de respondenten door onzekerheid over hun digitale vaardigheden en door een gebrek aan urgentie. Het ontbreken van de benodigde digitale vaardigheden bij deze groep is niet afwijkend aangezien ouderen behoren tot één van de groepen die een verhoogde kans hebben op het missen van essentiële digitale vaardigheden (Yates & Carmi, 2024). Het gebrek aan de benodigde vaardigheden kan verklaard worden doordat jongeren meer belang hechten aan leren en ontwikkelen dan de ouderen (Lester et al., 2012) en door het feit dat de jongere generatie is opgegroeid met het gebruik van digitale technologieën. Het is echter wel zo dat het minder veranderingsgezind zijn van de oudere werknemer niet iets is wat enkel optreedt bij digitale transformaties. Zopiatis et al. (2012) tonen namelijk aan dat jonge werknemers algemeen meer veranderingsgezind zijn dan de midden en oudste leeftijdsgroepen. Deze weerstand tegen verandering bij oudere werknemers lijkt dus niet zo zeer een 'digitaal' probleem te zijn maar een algemeen veranderbereidheidsprobleem. Het feit dat ouderen over het algemeen een negatievere attitude jegens technologie hebben dan jongeren (Zhang, 2023), werkt bij digitale transformatie dus hoogstens als een versterkende factor op het gebrek aan veranderingsgezindheid.

Uit de interviews blijkt dat sommige respondenten het koppelen van jonge werknemers aan oude werknemers (intergenerationele samenwerking) gebruiken om ze toch voldoende mee te nemen in de transformatie. Dat deze intergenerationele samenwerking leidt tot succes is in lijn met de bevindingen uit het onderzoek van Rupčić (2018) naar intergenerationele samenwerking, waaruit blijkt dat de ICT kennis van jonge werknemers gepaard met de ervaring en bedrijfskennis van de oudere werknemers kan leiden tot verhoogde kennis, een duurzame relatie tussen generaties en een gevoel van saamenhorigheid.

Ook bevestigt dit de bevindingen van Imran et al. (2020) die stellen dat generatiesamenwerking leidt tot de beste organisatieresultaten.

4.5.4 Technologische Factoren

Naast de complexiteit van digitale transformatie, wijzen respondenten ook op concrete tekortkomingen van de digitale middelen zelf. Sommige systemen worden als onlogisch of complex ervaren, wat leidt tot frustratie en wantrouwen. Dit sluit aan bij het onderzoek door Casadei et al.(2023), waarin zij aantonen dat de waargenomen complexiteit van technologieën zowel het vertrouwen in de technologie als de tevredenheid van gebruikers negatief beïnvloedt.

4.5.5 Focusgroep

De focusgroep met HR- en leiderschapsprofessionals bevestigt nagenoeg alle eerder genoemde uitdagingen. Hun reflecties geven extra gewicht aan de analyse, hierdoor is de diagnose dus niet alleen gebaseerd op persoonlijke ervaringen van teammanagers, maar ook erkend door ondersteunende experts.

Daarnaast voegt de focusgroep een belangrijke extra diagnose toe: overbelasting van leidinggevend. Door de dagelijkse druk en veelheid aan verantwoordelijkheden ontbreekt structurele ruimte om stil te staan bij lange termijn ontwikkeling zoals Digitaal Leiderschap. Verschillende studies wijzen erop dat leidinggevend door hun operationele takenpakket vaak onvoldoende ruimte ervaren voor strategisch handelen of innovatief leiderschap (Gatenby et al., 2015; Menz, 2012). Dit verklaart deels waarom thema's als Digitaal Leiderschap in de praktijk worden uitgesteld of genegeerd.

4.6 Voorlopige diagnose

Op basis van de bevindingen uit de enquête, interviews en focusgroep ontstaat een gelaagd beeld van de uitdagingen die teammanagers binnen het cluster Werk & Inkomen van de gemeente Rotterdam ervaren bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap. Deze uitdagingen manifesteren zich op verschillende niveaus: organisatorisch, persoonlijk, generationeel en technologisch en blijken vaak met elkaar verbonden.

De belangrijkste terugkerende rode draad binnen deze factoren is dat leidinggevend enerzijds wel bereid zijn zich te ontwikkelen op het gebied van Digitaal Leiderschap, maar anderzijds structureel belemmerd worden door de context waarin zij opereren.

Allereerst blijkt uit de analyse dat een gebrek aan een heldere en organisatie brede digitale visie en bijbehorende richtlijnen leidt tot fragmentatie, onzekerheid en handelingsverlegenheid. Hierdoor zijn leidinggevend gedwongen zelf invulling te geven aan hun digitale koers, wat bijdraagt aan ongelijkheid in uitvoering en tempo van digitale transformatie binnen teams. Tegelijkertijd blijkt dat strenge beleidsregels rondom privacy en een gebrek aan richtlijnen rondom nieuwe technologieën zoals AI, zorgen voor terughoudendheid bij het aansturen van digitale initiatieven.

Op persoonlijk niveau zien we dat leren via digitale middelen zoals e-learnings onvoldoende aansluit bij de leerbehoeften van leidinggevend, wat de ontwikkeling van benodigde competenties vertraagt.

Ook het meenemen van oudere medewerkers in digitale transformatieprocessen blijkt een structurele uitdaging. De combinatie van een lagere digitale basisvaardigheid, een terughoudende houding ten aanzien van verandering en de nabijheid van pensioen zorgt ervoor dat deze doelgroep moeilijker meebeweegt met digitale ontwikkelingen. Hoewel

intergenerationele samenwerking hierin potentieel biedt, wordt dit nog niet breed of structureel ingezet. Tot slot wijst de analyse op een gebrek aan vertrouwen in bestaande digitale systemen, dat voortkomt uit negatieve ervaringen met hun gebruiksgemak. Dit leidt niet alleen tot frustratie bij gebruikers, maar ook tot een verminderde bereidheid om nieuwe systemen te omarmen.

Tot slot komt is er nog één extra belangrijke bevinding die voortkomt uit de focusgroep: de structurele overbelasting van leidinggevendenden door dagelijkse operationele taken maakt dat er simpelweg onvoldoende tijd en ruimte is om zich actief bezig te houden met lange termijn ontwikkeling zoals Digitaal Leiderschap. Hierdoor wordt het onderwerp vaak als ‘extra’ ervaren en niet als prioriteit gezien.

Samengevat laat deze voorlopige diagnose zien dat leidinggevendenden binnen het cluster Werk & Inkomen niet primair worden geremd door onwil, maar vooral door een combinatie van institutionele onduidelijkheid, generationele uitdagingen, persoonlijke onzekerheid en structureel tijdgebrek. Het succesvol uitvoeren van Digitaal Leiderschap vraagt in deze context dus niet alleen iets van de leidinggevendenden zelf, maar ook nadrukkelijk van de organisatie als geheel.

4.7 Deelvragen

Op basis van de analyse kunnen deelvraag twee t/m zes beantwoord worden.

Deelvraag 2: In welke mate voldoen teammanagers binnen het cluster Werk & Inkomen van de gemeente Rotterdam aan het profiel van Digitaal Leiderschap? Zoals uit de enquête blijkt, voldoen teammanagers binnen het cluster Werk & inkomen van de gemeente Rotterdam over het algemeen aan het profiel van Digitaal Leiderschap. Zij hebben een digitale visie en proberen deze (voor een groot deel) ook te communiceren. Ze zijn in staat technologieën te gebruiken en om ook hun teams te ondersteunen in het gebruik van deze technologieën. De ontwikkelpunten voor de teammanagers zijn het creëren van meer vertrouwen in het team als het gaat over het vermogen om snel in te spelen op veranderingen en het controleren van verantwoord gebruik van technologieën zoals AI.

Deelvraag 3: Welke uitdagingen ervaren teammanagers binnen het cluster Werk & Inkomen van de gemeente Rotterdam bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap? Uit de interviews blijkt dat de teammanagers binnen het cluster Werk & Inkomen van de gemeente Rotterdam de volgende uitdagingen ervaren bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap: Gebrek aan een organisatievisie over digitalisering/Digitaal Leiderschap, technologische dualiteit, red tape, systeem complexiteit en weerstand onder oudere werknemers.

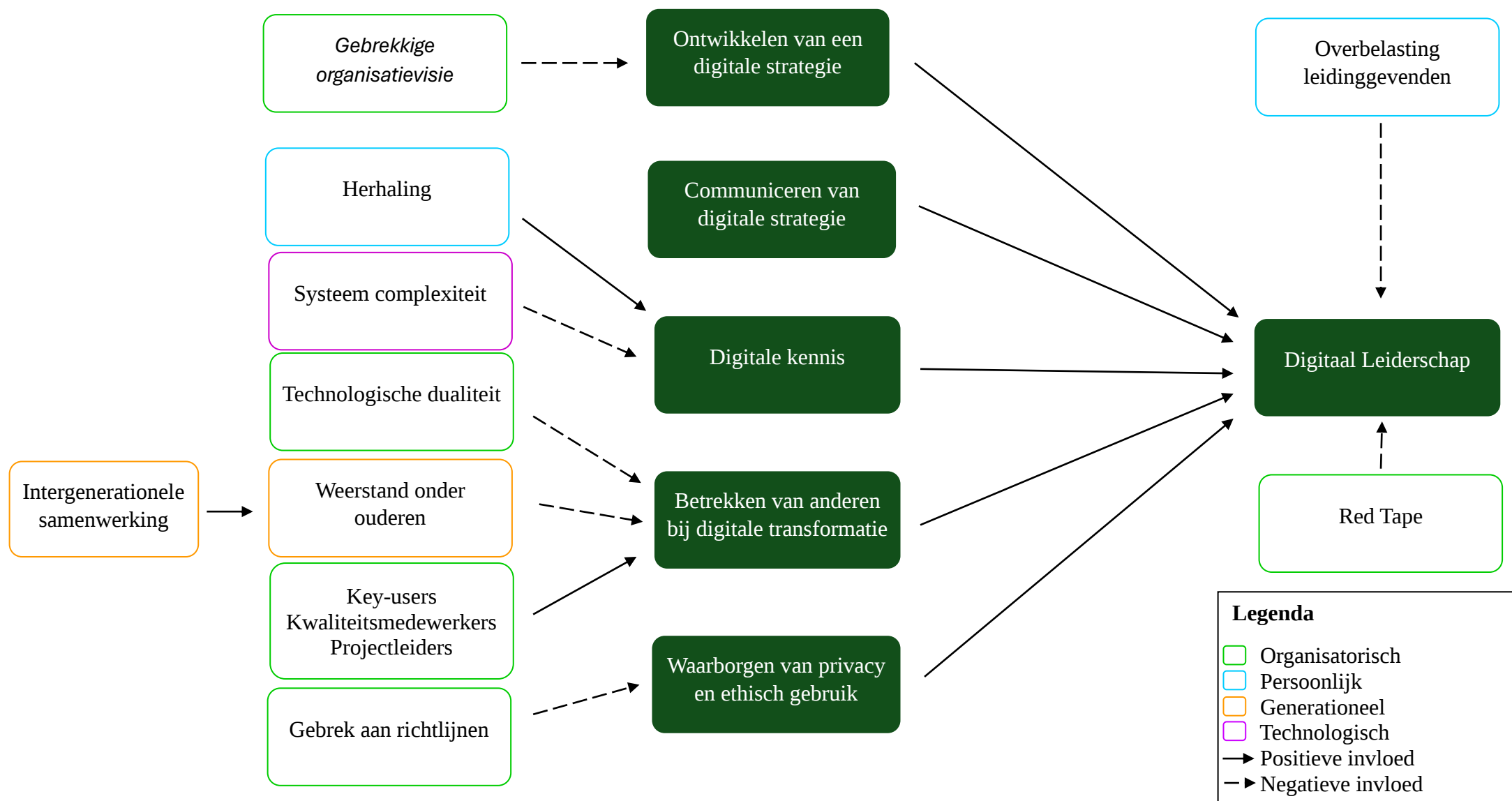
Deelvraag 4: Welke succesfactoren ervaren teammanagers binnen het cluster Werk & Inkomen van de gemeente Rotterdam bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap?

De teammanagers binnen het cluster Werk & Inkomen van de gemeente Rotterdam identificeren binnen de interviews de volgende succesfactoren bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap: Herhaling (bij het aanleren van nieuwe systemen/technologieën), intergenerationele samenwerking en key-users, kwaliteitsmedewerkers en projectleiders.

Deelvraag 5: Hoe herkennen en duiden professionals werkzaam binnen de gemeente Rotterdam in de onderdelen Leiderschapsontwikkeling, HR en Rotterdams Leiderschap de uitdagingen die teammanagers ervaren bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap binnen het cluster Werk en Inkomen? De professionals die deel hebben genomen aan de focusgroep herkennen alle uitdagingen aangedragen door de teammanagers en duiden deze als logisch en passend bij de organisatie. Daarnaast geven zij aan dat deze uitdagingen in de rest van de organisatie ook voorkomen.

Deelvraag 6: *Welke aanvullende inzichten of verklaringen geven deze professionals voor de uitdagingen die teammanagers in het cluster Werk & Inkomen ervaren tijdens het uitvoeren van Digitaal Leiderschap?* De professionals die deel hebben genomen aan de focusgroep hebben zelf nog één extra uitdagingen geïdentificeerd: de overbelasting van leidinggevendenden met de dagdagelijkse taken. Dit zorgt voor een gebrek aan ruimte voor strategische taken zoals Digitaal Leiderschap. De verklaringen die de professionals geven voor de uitdagingen die ook zijn aangedragen door de teammanagers verschillen niet van de verklaringen van de teammanagers zelf.

4.8 Analyse model



Hoofdstuk 5 Conclusie en discussie

Dit laatste hoofdstuk presenteert de conclusie en beantwoordt de hoofdvraag: “*Welke uitdagingen ervaren teammanagers binnen het cluster Werk & Inkomen van de gemeente Rotterdam bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap?*” Vervolgens worden de limitaties van dit onderzoek en de aanbevelingen voor toekomstig onderzoek besproken. Er wordt afgesloten met praktische aanbevelingen.

5.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was het stellen van een diagnose van de uitdagingen die teammanagers binnen het cluster Werk & Inkomen van de gemeente Rotterdam ervaren bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap. In tegenstelling tot de bestaande literatuur, die zich voornamelijk richt op het normatieve profiel van Digitaal Leiderschap (Kane et al., 2019; Philip, 2021), richtte dit onderzoek zich op de uitvoering van Digitaal Leiderschap binnen de context van een publieke organisatie. Door middel van een multimethodische benadering, bestaande uit een literatuurstudie, survey, semigestructureerde interviews en een focusgroep, is een multidimensionaal beeld verkregen van de uitdagingen die zich voordoen bij de uitvoering van dit concept.

Centraal in de bevindingen staat het ontbreken van een gedeelde, organisatievisie op digitalisering en Digitaal Leiderschap. Dit leidt tot fragmentatie: leidinggevendenden geven op uiteenlopende wijze invulling aan Digitaal Leiderschap, hetgeen ten koste gaat van consistentie en afstemming met organisatiedoelen. De afwezigheid van een normatief kader resulteert in handelingsverlegenheid, terughoudendheid in besluitvorming rondom technologische innovatie en verminderde strategische oriëntatie op digitale transformatie. Dit zijn allemaal aspecten die door Van Wart (2017) worden onderstreept als cruciale succesfactoren voor Digitaal Leiderschap.

De resultaten wijzen tevens op een versterkend effect van technologische dualiteit: het parallel functioneren van oude en nieuwe systemen binnen de organisatie belemmert niet alleen de implementatie van digitale innovaties, maar ondermijnt ook de geloofwaardigheid van het transformatieproces. Dit leidt tot demotivatie onder medewerkers, met name bij oudere werknemers, bij wie digitale weerbaarheid structureel lager is (Zhang, 2023; Yates & Carmi, 2024). De door respondenten gerapporteerde generatieverschillen in adoptie- en leercapaciteit bevestigen bovendien het belang van intergenerationele interventies zoals peer learning, dat door Keerthirathne (2020) en Rupčić (2018) als effectief wordt aangemerkt.

Verder blijkt uit de data dat het trainingsaanbod niet aansluit op de behoeften van de respondenten. Leidinggevendenden geven de voorkeur aan directe, herhaalbare leerinterventies boven generieke e-learnings. Hiermee wordt opnieuw bevestigd dat leiderschapsontwikkeling geen geïsoleerde, technocratische interventie mag zijn, maar ingebed dient te worden in de dagelijkse praktijk van leidinggeven in een dynamische digitale omgeving (Greenhow et al., 2022).

Een belangrijke additionele bevinding is de structurele tijdsdruk waaronder leidinggevendenden opereren. De door de focusgroep gesignaleerde overbelasting maakt dat strategische reflectie en lange termijn ontwikkelingen, zoals Digitaal Leiderschap, structureel ondergesneeuwd raken. Deze bevinding sluit aan bij de bestuurskundige literatuur over de spanningsrelatie tussen beleidsmatige ambitie en uitvoeringscapaciteit (Gatenby et al., 2015).

Concluderend kan de hoofdvraag worden beantwoord door te stellen dat

teammanagers binnen het cluster Werk & Inkomen van de gemeente Rotterdam bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap de volgende uitdagingen ervaren: een gebrek aan een organisatievisie, technologische dualiteit, weerstand bij (oudere) medewerkers, red tape en overbelasting. Deze factoren samen bemoeilijken het consistent uitvoeren van Digitaal Leiderschap in de dagelijkse praktijk.

5.2 Discussie

5.2.1 Methodologische beperkingen

Hoewel dit onderzoek is ontworpen om een breed en diepgaand inzicht te verkrijgen in de uitdagingen bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap, zijn er enkele methodologische beperkingen aan te duiden. Allereerst is gekozen voor een enkelvoudige casestudy binnen één organisatiecluster (Werk & Inkomen) van de gemeente Rotterdam. Hoewel deze keuze gerechtvaardigd was vanwege de specifieke relevantie van digitale transformatie binnen dit cluster, beperkt dit de generaliseerbaarheid van de bevindingen. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op vergelijkbare onderzoeken binnen andere clusters of overheidsorganisaties om na te gaan of de geïdentificeerde uitdagingen context specifiek zijn of breder gedeeld worden binnen de publieke sector (Van Thiel, 2022).

Ten tweede is binnen dit onderzoek gekozen voor een multimethodische aanpak met een dominant kwalitatief karakter. Hoewel deze benadering diepgaand inzicht biedt in ervaringen en betekenissen, brengt dit ook de beperking met zich mee dat causale verbanden moeilijk aan te tonen zijn. De thematische analyse, hoewel systematisch uitgevoerd, blijft interpretatief van aard. Toekomstig onderzoek zou kwantitatieve benaderingen kunnen inzetten om op grotere schaal de samenhang tussen specifieke organisatorische condities en ervaren uitdagingen statistisch te toetsen.

Een derde methodologische beperking betreft de steekproefgrootte en samenstelling. De groep geïnterviewde teammanagers en focusgroep leden is beperkt, en deelname was vrijwillig. Hierdoor is het mogelijk dat voornamelijk leidinggevendenden met een bovengemiddelde betrokkenheid bij het thema Digitaal Leiderschap hebben deelgenomen, wat kan leiden tot selectiebias (Van Thiel, 2022). Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om, waar mogelijk, een bredere en meer representatieve steekproef te hanteren of expliciet verschillende niveaus van betrokkenheid in kaart te brengen.

5.2.2 Theoretische reflectie

Ook op theoretisch vlak zijn er keuzes gemaakt die tot beperkingen leiden. In dit onderzoek is gekozen om Digitaal Leiderschap te benaderen aan de hand van vijf competenties, gebaseerd op literatuur van onder meer Larjovouri et al. (2018) en Li & Miao (2020). Hoewel dit model goed hanteerbaar bleek binnen de onderzoeksopzet, sluit het andere benaderingen van Digitaal Leiderschap uit. Zo zijn concepten als digitaal adaptief leiderschap of transformationeel leiderschap met een digitale focus buiten beschouwing gelaten. Vervolgonderzoek zou kunnen verkennen in hoeverre andere theoretische kaders aanvullende of contrasterende inzichten opleveren over de uitvoering van Digitaal Leiderschap, bijvoorbeeld via een meer exploratieve benadering.

Daarnaast is in dit onderzoek gekozen voor een diagnosegericht perspectief. De nadruk lag op het in kaart brengen van uitdagingen, zonder deze direct te vertalen naar oplossingsrichtingen. Hoewel dit past bij het doel van het onderzoek, laat het ook ruimte voor vervolgonderzoek waarin op basis van deze diagnose interventies worden ontwikkeld en

getest. Onderzoek dat gebruik maakt van design thinking (Brown, 2008) of action research (Van Thiel, 2022) zou bijvoorbeeld waardevol kunnen zijn om vanuit de geconstateerde uitdagingen interventies te co-creëren met leidinggevend en ondersteunende professionals.

5.2.3 Reflectie op inhoudelijke scope

Een laatste inhoudelijke beperking betreft de focus op leidinggevend en ondersteunende professionals. Het perspectief van medewerkers, die in belangrijke mate mee vormgeven aan het succes van digitale transformaties, is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Toekomstig onderzoek zou kunnen verkennen hoe medewerkers zelf de digitale transformatie ervaren, en hoe zij het leiderschap op dit vlak beoordelen. Dit zou kunnen bijdragen aan een vollediger beeld van wat Digitaal Leiderschap binnen een publieke context inhoudt.

5.2.4 Praktische implicaties

Op basis van de diagnose worden onderstaande aanbevelingen gedaan om leidinggevend binnen de gemeente Rotterdam beter te ondersteunen bij het uitvoeren van Digitaal Leiderschap:

1. Ontwikkel en communiceer een organisatie brede visie op Digitaal Leiderschap

De afwezigheid van een heldere en gedeelde visie belemmert leidinggevend in het afstemmen van hun handelen op organisatiedoelen. Team Rotterdams Leiderschap en de MD-Adviseurs zouden een concreet en herkenbaar kader voor Digitaal Leiderschap moeten formuleren. Dit kan worden vastgelegd in het Rotterdams Leiderschapskompas en breed worden uitgedragen via leiderschapswerkplaatsen, teamoverleggen en digitale kanalen. Koppel deze visie aan concrete verwachtingen en indicatoren, zodat leidinggevend weten wat er van hen wordt verwacht.

2. Zorg voor eenduidige richtlijnen over technologiegebruik, privacy en AI

Leidinggevend ervaren handelingsverlegenheid door een gebrek aan duidelijkheid over wat wel en niet mag. De afdeling HRO-C zou praktische richtlijnen moeten opstellen over het gebruik van nieuwe technologieën (zoals AI), en hierover sessies organiseren met leidinggevend. Maak het mogelijk om dilemma's uit de praktijk te bespreken via een vast aanspreekpunt of interne kenniskringen.

3. Integreer digitale leiderschapsontwikkeling in bestaande leertrajecten

Veel leidinggevend volgen alleen verplichte trainingen en vinden het huidige aanbod onoverzichtelijk. HR zou modules over Digitaal Leiderschap moeten opnemen in de algemene managementtrainingen. Gebruik formats waarin samen geoefend wordt (zoals intervisie of teamtraining), met aandacht voor praktische casussen uit het cluster. Betrek ook key-users en kwaliteitsmedewerkers bij de uitvoering om de verbinding met de werkvloer te waarborgen.

4. Faciliteer peer-learning en generatie overstijgende ondersteuning

Oudere medewerkers zijn moeilijker mee te krijgen in digitale transformatie. Teammanagers kunnen jongere medewerkers expliciet koppelen aan collega's die meer moeite hebben met digitale ontwikkelingen. HR kan hiervoor een buddy-systeem opzetten per team of afdeling. Dit stimuleert leren op de werkplek, verlaagt de drempel tot hulp en vergroot het wederzijds begrip tussen generaties.

5. Beperk technologische dualiteit door centrale keuzes te maken

De gelijktijdige aanwezigheid van oude en nieuwe systemen vertraagt implementatie en veroorzaakt frustratie. De directie moet bij digitale transitie centrale keuzes afdwingen over welke systemen worden uitgefaseerd. Beëindig toegang tot verouderde systemen zodra het nieuwe systeem draait, en ondersteun leidinggevend actief in het begeleiden van deze overstap, bijvoorbeeld via een vaste projectleider per cluster.

6. Creëer ruimte voor strategisch leiderschap

Veel leidinggevend geven aan opgeslokt te worden door operationele taken. Overweeg op teamniveau taken te herverdelen of tijdelijke ondersteuning te bieden (bijv. via een coördinator of project assistent) zodat leidinggevend ruimte krijgen voor strategisch handelen op digitaal vlak. Dit kan opgepakt worden door de directie en teamcoördinatoren in samenspraak met HR.

Literatuurlijst

- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G. and Kwiatkowski, A. (2020), “Digital leadership — character and competency differentiates digitally mature organizations”, 2020 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). <https://doi.org/10.1109/ice/itmc49519.2020.9198576>
- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G., & Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the human dimensions of digital leadership for successful digital transformation: Digital leaders can use the authors’ digital leadership scale to assess their own readiness and ability to accelerate digital transformation. *Research Technology Management*, 65(3), 39–49 <https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2048588>
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Borins, Sandford F. (2010), Digital state 2.0, In, M. J. Prince, G. B. Doern, L. A. Pal & G. Toner (Eds.), *Policy from Ideas to Implementation: In Honour of Professor G. Bruce Doern*. Montreal: McGill-Queen's University Press, pp. 177-206.
- Bozeman, B. (1993). *A theory of government “red tape”*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(3), 273–303. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037171>
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2011). *Rules and Red Tape: A Prism for Public Administration Theory and Research*. Armonk, NY: M. E. Sharpe. <https://doi.org/10.4324/9781315701059>
- Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2009). The impact of red tape on organizational performance: An empirical analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 233–257. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun040>
- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92. <https://doi.org/10.48558/58Z7-3J85>
- Casadei, A., Schlögl, S., & Bergmann, M. (2023). *Chatbots for Robotic Process Automation: Investigating perceived trust and user satisfaction*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.00397>
- Centraal Planbureau. (2019). *Position Paper Digitalisering*. Geraadpleegd op 19 februari 2025, van <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Notitie-20nov2019-Position-paper-digitalisering.pdf>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Creswell, J. and Plano Clark, V. (2007) *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Sage, Thousand Oaks.
- Damek, S., Söbke, H., Weise, F., & Reichelt, M. (2022). Teaching (Meta) Competences for Digital Practice Exemplified by Building Information Modeling Work Processes. *Knowledge*, 2(3), 452–464. <https://doi.org/10.3390/knowledge2030027>

- De Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal Of Educational Administration Management And Leadership*, 5–16. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.18>
- El Sawy, O. A., Kraemmergaard, P., Amsinck, H., and Vinther, A. L. (2016). How Lego Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *MIS Quarterly Executive* 15(2),141-166. <https://doi.org/10.4324/9780429286797-8>
- Espina-Romero, L., Noroño Sánchez, J. G., Rojas-Cangahuala, G., Palacios Garay, J., Parra, D. R., & Rio Corredoira, J. (2023). *Digital Leadership in an Ever-Changing World: A Bibliometric Analysis of Trends and Challenges*. *Sustainability*, 15(17), 13129. <https://doi.org/10.3390/su151713129>
- Farkaš, I. (2024). Transforming Cognition and Human Society in the Digital Age. *Biological Theory*. <https://doi.org/10.1007/s13752-024-00483-3>
- Fisk, P. (2002). The Making of a Digital Leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00201>
- Gatenby, M., Rees, C., Truss, C., Alfes, K., & Soane, E. (2015). *Managing change, or changing managers? The role of middle managers in UK public service reform*. *Public Management Review*, 17(8), 1124–1145. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895028>
- Gemeente Rotterdam. (2024). *Speerpunt digitaal persoonlijk leiderschap* [Presentatieslides].
- George, B., Pandey, S. K., Steijn, B., Decramer, A., & Audenaert, M. (2020). Red Tape, Organizational Performance, and Employee Outcomes: Meta-analysis, Meta-regression, and Research Agenda. *Public Administration Review*, 81(4), 638–651. <https://doi.org/10.1111/puar.13327>
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation And Policy Analysis*, 11(3), 255. <https://doi.org/10.2307/1163620>
- Greenhow, C., Graham, C. R., & Koehler, M. J. (2022). Foundations of online learning: Challenges and opportunities. *Educational Psychologist*, 57(3), 131–147. <https://doi.org/10.1080/00461520.2022.2090364>
- Hai, T. N., Van, Q. N., & Tuyet, M. N. T. (2021). Digital Transformation: Opportunities and Challenges for Leaders in the Emerging Countries in Response to Covid-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5, 21–36. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-sper-03>
- Hamzah, M. I., Othman, A. K., Hashim, J., & Jalil, H. A. (2021). Modeling digital leadership for schools: Validation of measurement and structural model. *Heilongjiang Researches on Higher Education*, 40(6), 91-100.
- Imran, A., Aziz, A., & Khan, T. (2020). The role of digital leadership in driving innovation: A fail-fast approach. *International Journal of Business Innovation*, 45(2), 24-36. <https://doi.org/10.1080/15427609.2020.1817282>
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is(n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34–39. <https://www.scholars.northwestern.edu/en/publications/how-digital-leadership-isnt-different>

Keerthirathne, W. K. D. (2020). Peer learning: an overview. *International Journal of Scientific Engineering and Science*, 4(11), 1-6.

Kokot, K., Kokotec, I. D., & Calopa, M. K. (2021). Impact of Leadership on Digital Transformation. *2021 IEEE Technology & Engineering Management Conference - Europe (TEMSCON-EUR)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/temscon-eur52034.2021.9488620>

Koops, E. (2024, 13 september). *Digitale revolutie - Betekenis en definitie*. Historiek. <https://historiek.net/digitale-revolutie-betekenis/128711/>

Larjovuori, R.-L., Bordi, L., Mäkinemi, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organisational digitalisation. In T. Russo-Spena & C. Mele (Eds.), *What's Ahead in Service Research? New Perspectives for Business and Society: RESER 2016 Proceedings* (pp. 1159–1172). University of Naples Federico II.

Larjovuori, R. L., Bordi, L., Mäkinemi, J. P., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Leadership in the digital business transformation: A framework for a successful transition. *Proceedings of the 22nd International Academic Mindtrek Conference*, 212–221. <https://doi.org/10.1145/3275116.3275122>

Lester, S.W., Standifer, R.L., Schultz, N.J. & Windsor, J.M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354.

Li, L., & Miao, Y. (2020). Structural dimensions of digital leadership: A grounded theory study. *Proceedings of the 8th International Conference on Information Technology and Quantitative Management (ITQM 2020)*, 100(1), 67-74.

Lin, Q. (2024). Digital leadership: a systematic literature review and future research agenda. *European Journal Of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/ejim-07-2023-0522>

Luo, J. S., Hilty, D. M., Worley, L. L., & Yager, J. (2006). Considerations in Change Management Related to Technology. *Academic Psychiatry*, 30(6), 465–469. <https://doi.org/10.1176/appi.ap.30.6.465>

Lyrio, M. V. L., Lunkes, R. J., & Taliani, E. T. C. (2018). Thirty Years of Studies on Transparency, Accountability, and Corruption in the Public Sector: The State of the Art and Opportunities for Future Research. *Public Integrity*, 20(5), 512–533. <https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1416537>

Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2024). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/bij-04-2023-0283>

Maner, J. K., & Schmidt, N. B. (2006). The Role of Risk Avoidance in Anxiety. *Behavior Therapy*, 37(2), 181–189. <https://doi.org/10.1016/j.beth.2005.11.003>

Menz, M. (2012). *Functional top management team members: A review, synthesis, and research agenda*. *Journal of Management*, 38(1), 45–80. <https://doi.org/10.1177/0149206311421830>

- Molina-Azorin, Jose & Cameron, Roslyn. (2010). The Application of Mixed Methods in Organisational Research: A Literature Review. *Electronic Journal of Business Research Methods*. 8. 95-105.
- Nuryadin, R., Sobandi, A., & Santoso, B. (2023). Digital Leadership in the Public Sector-Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 20(1), 90–106. <https://doi.org/10.31113/jia.v20i1.934>
- Oberländer, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2019). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146, 103752. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>
- Philip, J. (2021). Viewing Digital Transformation through the Lens of Transformational Leadership. *Journal Of Organizational Computing And Electronic Commerce*, 31(2), 114–129. <https://doi.org/10.1080/10919392.2021.1911573>
- Rupčić, N. (2018). *Intergenerational learning and knowledge transfer – challenges and opportunities*. *The Learning Organization*, 25(2), 135–142. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2017-0117>
- Sağbaş, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. 3. 17-35. *DergiPark (Istanbul University)*. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/itbfkent/issue/68585/1024253>
- Sawy, O. A. E., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. In *Routledge eBooks* (pp. 174–201). <https://doi.org/10.4324/9780429286797-8>
- Schiuma G., Schettini E., Santarsiero F., & Carlucci, D. (2021), The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship, *International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1273–1291. <https://doi.org/10.1108/ijebr-01-2021-0087>
- Sinkovics, R. R., Penz, E., & Ghauri, P. N. (2008). Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business. *Management International Review*, 48(6), 689–714. <https://doi.org/10.1007/s11575-008-0103-z>
- Stana, R. A., Fischer, L. H., & Nicolajsen, H. W. (2024). Review for future research in digital leadership. *arXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2409.01056>
- Steijn, B., & Vogelaar, M. (2009). Arbeidsvraagstukken vanuit bestuurskundig perspectief: onbekend maakt onbemind. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 25(3). <https://doi.org/10.5117/2009.025.003.009>
- Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). Editorial: The New Era of Mixed Methods. *Journal Of Mixed Methods Research*, 1(1), 3–7. <https://doi.org/10.1177/2345678906293042>
- Tekic, Z., & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683–693. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002>
- Terlizzi, A. (2021). The digitalization of the public sector: A systematic literature review. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 16(1), 5–38. <https://doi.org/10.1483/100372>

- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Türk, A. (2023). Digital leadership's role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1066180. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066180>
- Van Thiel, S. (2014). Research Methods in Public Administration and Public Management. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780203078525>
- Van Thiel, S. (2022). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding* (5e herziene druk). Bussum: Coutinho.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017), Integrating ICT Adoption Issues into (e-)Leadership Theory, *Telematics and Informatics*, 34(5): 527–537. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.11.003>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal Of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wilson III, E. J. (2004), Leadership in the Digital Age, In, Goethals, G. R., G. Sorenson, and J. Mac Gregor (Eds), *Encyclopedia of Leadership*. London: Sage, 859–862.
- Yates, S. , & Carmi, E. (2024). *Digital Inclusion: International Policy and Research*. In S. Yates & E. Carmi (Eds.), *Palgrave Studies in Digital Inequalities* (pp. 1–10). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-28930-9_1
- Zhang, Y. (2023). Older people's attitudes towards emerging technologies: A systematic literature review. *Public Understanding of Science*. <https://doi.org/10.1177/09636625231171677>
- Zhong, L. (2017). Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 10(1), 27-40. <https://doi.org/10.18785/jetde.1001.03>
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M. & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101-121.

Bijlagen

Bijlage 1: Operationalisering Digitaal Leiderschap

Concept	Dimensies	Definitie	Indicatoren
Digitaal leiderschap	Ontwikkelen van een digitale strategie	Het vormen van een visie over hoe de organisatie om moet gaan met de digitalisering en het koppelen van deze visie aan de organisatiedoelstellingen. (Kane et al., 2019; Imran et al., 2020; Türk, 2023)	- Ik heb een duidelijke visie over hoe de organisatie om moet gaan met digitalisering. - Ik heb mijn digitale visie aangepast aan de algemene organisatiedoelstellingen.
	Communiceren van de digitale strategie	Delen van de digitale visie met ondergeschikten binnen het team en het delen van de digitale visie, -waarden en -missie met de rest van de organisatie (Van Wart et al., 2017; Imran et al., 2020; Schiuma et al., 2021)	- Ik heb mijn digitale visie gedeeld met de mensen uit mijn team. - Ik heb mijn digitale visie, -waarden en -missie gedeeld met andere leidinggevenden.
	Bezitten van digitale kennis	Op de hoogte zijn van digitale ontwikkelingen, in staat zijn zelfstandig gebruik te maken van digitale technologieën en snappen hoe de organisatie zich aan moet passen aan veranderende digitale markten. (Van Wart et al., 2017; Imran et al., 2020; Li & Miao, 2020)	- Ik houd actief digitale ontwikkelingen zoals AI en robotisering in de gaten. - Ik ben in staat om zelfstandig gebruik te maken van alle digitale technologieën die binnen mijn organisatie gebruikt worden. - Ik ben in staat om mijn werk aan te passen wanneer er nieuwe digitale technologieën geïntroduceerd worden binnen mijn organisatie.
	Het betrekken van anderen bij digitale transformatie	Het vergroten van de digitale competenties van ondergeschikten en het creëren van een leercultuur waarin wordt geëxperimenteerd met nieuwe digitale technologieën, digitale kennis wordt gedeeld, snel gereageerd kan worden op veranderende omstandigheden en vertrouwen centraal staat. (Van Wart et al., 2017; Larjovouri et al., 2018; Kane et al. 2019; Imran et al., 2020; Schiuma et al., 2021)	- Ik span mij actief in om de digitale competenties van mijn teamleden te vergroten. - Ik moedig experimenteren met nieuwe digitale technologieën binnen mijn team aan. - Ik spreek uit naar mijn team dat fouten maken geoorloofd is tijdens het leren werken met nieuwe digitale technologieën. - Ik vind dat mijn team in staat is snel te reageren op veranderingen binnen de digitale technologieën die wij gebruiken. - Ik heb vertrouwen in mijn team als het gaat om het werken met nieuwe digitale

			technologieën en spreek dit ook uit naar het team.
	Het waarborgen van privacy en ethisch gebruik van digitale technologieën	Er voor zorgen dat gevoelige informatie en persoonsgegevens niet op de verkeerde plaatsen belanden, digitale inclusie waarborgen en zorgen voor eerlijk en verantwoord gebruik van de digitale technologieën.	- Ik span mij actief in om er voor te zorgen dat gevoelige informatie en persoonsgegevens niet op de verkeerde plaatsen belanden. - Ik zorg ervoor dat alle personen binnen mijn team toegang hebben tot de beschikbare digitale technologieën - Ik zorg ervoor dat alle personen binnen mijn team over de capaciteiten beschikken om de beschikbare digitale technologieën te gebruiken - Ik controleer mijn team op het verantwoord en eerlijk gebruik van de beschikbare digitale technologieën en grijp waar nodig in.
Leeftijd			- Wat is uw leeftijd (vul cijfers in)
Gender			- Met welke genderidentiteit identificeert u zich? - o Man - o Vrouw - o Non-binair - o Anders, namelijk... - o Wil ik niet aangeven
Teamgrootte			- Uit hoeveel personen bestaat uw team (vul cijfers in)
Afdeling			- Van welke afdeling bent u teammanager (vul de naam van de afdeling in)

Bijlage 2: Survey

Hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek.

Via deze vragenlijst willen we graag inzicht krijgen in hoe teammanagers binnen de gemeente Rotterdam digitaal leiderschap ervaren en toepassen in hun dagelijkse werk.

De resultaten helpen ons om beter te begrijpen hoe we u en uw collega-teammanagers kunnen ondersteunen bij het uitvoeren van digitaal leiderschap.

U krijgt een aantal stellingen voorgelegd die u beoordeelt aan de hand van een Likertschaal van 1 tot en met 5:

1 = Helemaal oneens

2 = Oneens

3 = Neutraal

4 = Eens

5 = Helemaal eens

Er zijn geen goede of foute antwoorden – het gaat om uw persoonlijke ervaring en perceptie. Uw antwoorden worden volledig anoniem verwerkt en uitsluitend gebruikt voor dit onderzoek.

Het invullen van de vragenlijst duurt slechts enkele minuten. Nogmaals dank voor uw tijd en waardevolle bijdrage.

1. Ik heb een duidelijke visie over het gebruik van digitale middelen binnen ons werkveld
2. Mijn digitale visie sluit aan bij de algemene organisatiedoelstellingen (van digitale kernteam)
3. Mijn team is op de hoogte van mijn digitale visie
4. Andere mensen binnen de organisatie zijn op de hoogte van mijn digitale visie (welke mensen)?
5. Ik zorg dat ik continue op de hoogte ben van technologische ontwikkelingen zoals AI en virtuele werelden
6. Ik ben in staat om gebruik te maken van deze technologische ontwikkelingen
7. Ik ben in staat om mijn werk (van het team) anders vorm te geven door de veranderingen binnen de technologische omgeving
8. Ik ervaar **geen** moeite met het gebruik van de digitale systemen die ik nodig heb voor mijn werk
9. Ik spreek vertrouwen uit naar mijn team als het gaat over het experimenteren met en het gebruik van digitale systemen en nieuwe technologie
10. Ik help mijn team bij het vergroten van hun digitale competenties
11. Ik stimuleer mijn team in het gebruik van (nieuwe) digitale systemen
12. Ik spoor mijn team aan om te experimenteren (en fouten maken dus geoorloofd is) met nieuwe technologie en digitale systemen
13. Ik reflecteer samen met mijn team op het gebruik van nieuwe technologieën en digitale systemen om hier samen van te leren
14. Ik span mij actief in om te zorgen dat er geen gevoelige (persoons)gegevens op straat komen liggen door het gebruik van digitale middelen

15. Ik zorg ervoor dat iedereen binnen mijn team toegang heeft tot de beschikbare digitale middelen en systemen
16. Ik zorg ervoor dat iedereen binnen mijn team de capaciteiten heeft om gebruik te maken van de beschikbare digitale middelen en systemen
17. Ik zorg voor eerlijk (voor de juiste doeleinden) en verantwoordelijk gebruik van de beschikbare digitale middelen binnen mijn team

Bijlage 3: Interviewschema

Dank u wel dat u bereid bent deel te nemen aan dit interview. Het doel van dit gesprek is om beter inzicht te krijgen in waar teammanagers binnen de gemeente Rotterdam in de praktijk tegenaan lopen en wat er nodig is om hen beter te kunnen ondersteunen bij het uitvoeren van digitaal leiderschap. De informatie die u met mij deelt wordt vertrouwelijk behandeld en volledig anoniem verwerkt. Het gaat tijdens dit interview om uw eigen perceptie en er bestaan geen goede of foute antwoorden.

Algemeen

- Bent u bekend met het concept Digitaal Leiderschap? Wat verstaat u hier onder?
- Is er duidelijk binnen de organisatie wat er van u verwacht wordt omtrent Digitaal Leiderschap?

Ontwikkelen van een digitale strategie

We beginnen met het ontwikkelen van een digitale strategie.

- Hoe gaat u momenteel om met het vormen van een digitale visie binnen uw team?
- Op welke manier stemt u deze visie af op de bredere doelstellingen van de organisatie?
- Wat helpt u hierbij? En wat belemmert u juist?
- In hoeverre ervaart u ruimte of juist beperkingen bij het ontwikkelen van deze strategie?

Communiceren van de digitale strategie

Vervolgens ben ik benieuwd naar hoe u deze digitale visie communiceert binnen uw team en naar collega's.

- Hoe pakt u dit aan?
- Wat zijn volgens u effectieve manieren om de strategie over te brengen?
- Tegen welke uitdagingen loopt u hierbij aan?
- En hoe wordt er doorgaans gereageerd op deze communicatie binnen de organisatie?

Bezitten van digitale kennis

Als derde onderwerp gaan we in op digitale kennis.

- In hoeverre voelt u zich op de hoogte van relevante technologische ontwikkelingen die voor uw werk van belang zijn?
- Hoe blijft u bij in een digitale omgeving die voortdurend verandert?
- Beschikt u over voldoende technologische kennis en vaardigheden om uw rol goed uit te oefenen?
- Hoe gaat u om met het bevorderen van digitale competenties bij uzelf en bij uw teamleden?
- Welke uitdagingen ervaart u hierbij?

Het betrekken van anderen bij digitale transformatie

Ik ben ook benieuwd naar hoe u anderen betrekt bij digitale transformatie.

- Hoe betreft u medewerkers of collega's bij digitale veranderingen in uw team?
- Hoe zorgt u ervoor dat er vertrouwen is rondom deze digitale ontwikkelingen?
- Is er ruimte binnen uw team of organisatie om te leren en te experimenteren met digitale middelen of werkwijzen?
- Wat stimuleert of belemmert die ruimte en dat vertrouwen volgens u?

Waarborgen van privacy en ethisch gebruik van digitale middelen

Tot slot wil ik u vragen naar het waarborgen van privacy en het ethisch gebruik van digitale middelen.

- Hoe gaat u om met het beschermen van gegevens binnen uw team?
- Hoe wordt er aandacht besteed aan digitale inclusie?
- In hoeverre is er bewustzijn binnen uw team over het eerlijk en verantwoord gebruiken van digitale middelen?
- Zijn er specifieke uitdagingen die u ervaart op dit gebied?

Afronding

- Heeft u zelf nog aanvullingen op de gestelde vragen?

Hartelijk dank voor de waardevolle inzichten en uw tijd

Bijlage 4: Script focusgroep

Introductie (3 minuten):

- Verwelkoming van alle deelnemers + korte uitleg van de focusgroep en het onderzoek.

Opdracht 1 (15 minuten):

1. Alle deelnemers wordt gevraagd om voor zichzelf in Miro hun definitie van Digitaal Leiderschap op te schrijven. Hiervoor krijgen zij 2 a 3 minuten.
2. Daarna worden deze antwoorden kort voorgedragen en eventueel toegelicht.
3. Tot slot wordt de definitie die wordt gehanteerd binnen het scriptieonderzoek gepresenteerd en vergeleken met de opgeschreven definities van de respondenten.

Opdracht 2 (20 minuten):

1. De deelnemers proberen in 5 minuten zoveel mogelijk uitdagingen die leidinggevendens volgens hen ervaren tijdens het uitvoeren van Digitaal Leiderschap op te schrijven in Miro.
2. Iedereen krijgt de tijd om kort toe te lichten waarom ze dit hebben opgeschreven (bijvoorbeeld vanuit hun eigen ervaring of denken ze dit enkel).
3. Vervolgens worden de resultaten van het scriptieonderzoek gepresenteerd.

Opdracht 3 (20 minuten):

1. De deelnemers krijgen 2-3 minuten om de uitdagingen die naar voren zijn gekomen uit het onderzoek te bekijken mogen vervolgens reageren op deze resultaten.
2. De deelnemer beantwoorden daarbij vragen zoals: *Waarom denken zij dat deze uitdagingen er zijn? Herkennen ze deze zelf ook? Zijn er uitdagingen die ze zelf hadden opgeschreven die niet terugkomen? Hoe komt dat denken ze?*

Opdracht 4 (30 minuten):

1. De deelnemers krijgen de opdracht om na aanleiding van een aantal vragen met elkaar in gesprek te gaan over hoe zij denken dat de organisatie moet inspelen op de resultaten van het scriptieonderzoek
Wat kan de organisatie doen om deze uitdagingen te verminderen/op te lossen?
Hoe kunnen we de leidinggevende beter ondersteunen bij het uitvoeren van digitaal leiderschap?
Hoe zou je daar vanuit jouw eigen rol binnen de organisatie iets in kunnen betekenen?
2. Iedereen krijgt 5 minuten om deze vragen te beantwoorden en vervolgens wordt gevraagd deze kort toe te lichten en hier met elkaar een gesprek over te voeren.

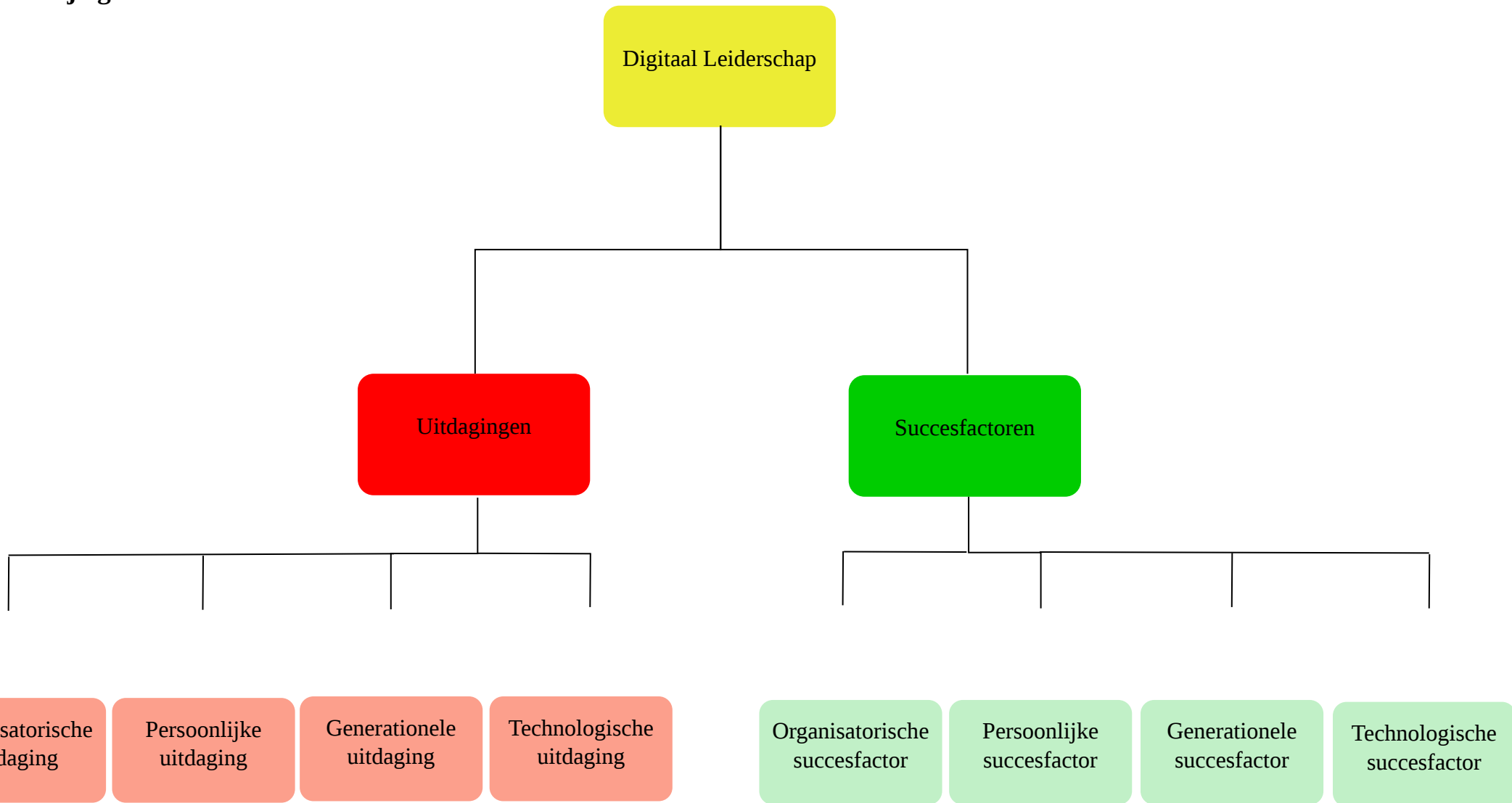
Afsluiting (5 minuten):

- De gespreksleider vat samen wat er gedaan is in de focusgroep en wat er nu gaat gebeuren met de inzichten (advies en one-pager).
- Ruimte voor opmerkingen en vragen.
- Iedereen bedanken

Bijlage 5: Respondententabel

Respondent	Functie	Cluster
TM1	Teammanager	W&I
TM2	Teammanager	W&I
TM3	Teammanager	W&I
TM4	Teammanager	W&I
TM5	Teammanager	W&I
TM6	Teammanager	W&I
TM7	Teammanager	W&I
TM8	Teammanager	W&I
TM9	Teammanager	W&I
TM10	Teammanager	W&I
TM11	Teammanager	W&I
TM12	Teammanager	W&I
TM13	Teammanager	W&I
FG1	Strategisch HR Adviseur	HRO-C
FG2	Adviseur Leiderschapsontwikkeling	HRO-C
FG3	Communicatieadviseur (Leiderschap)	HRO-C
FG4	MD-Adviseur	HRO-C
FG5	Projectleider HRO	HRO-C
FG6	Strategisch Adviseur	HRO-C

Bijlage 6: Codeboom



Bijlage 7: Informed consent

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

Bovendien geef ik toestemming om:

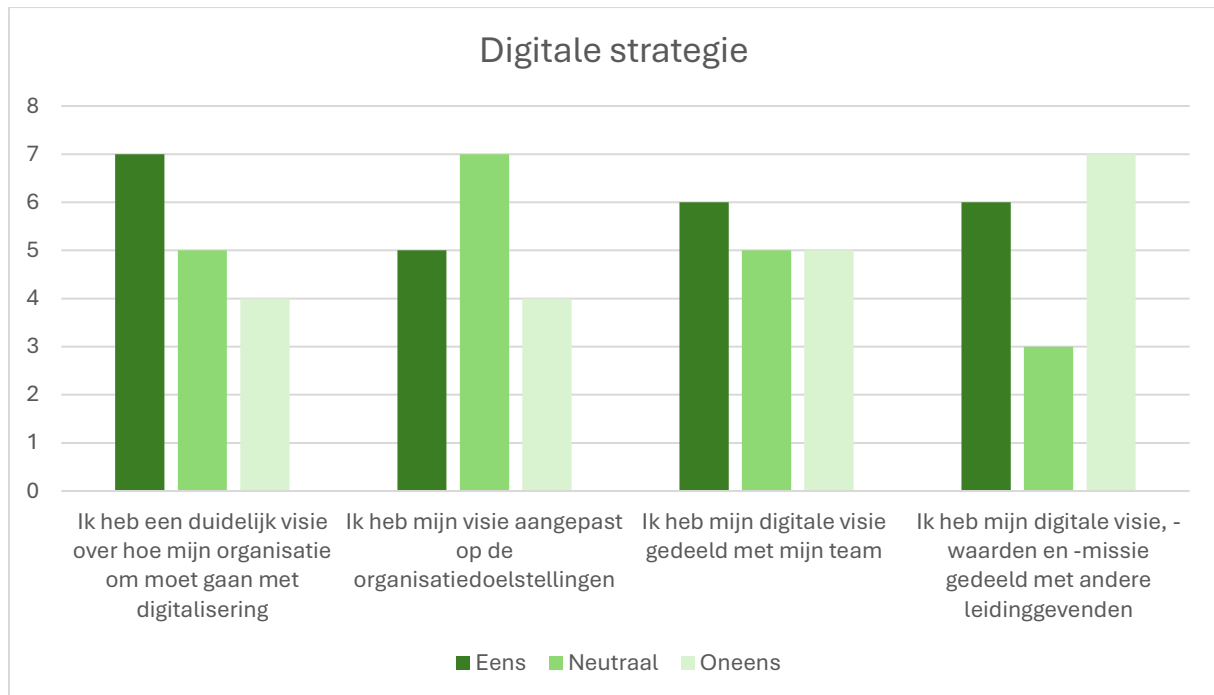
	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om video van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken voor wetenschappelijk onderzoek		

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: _____

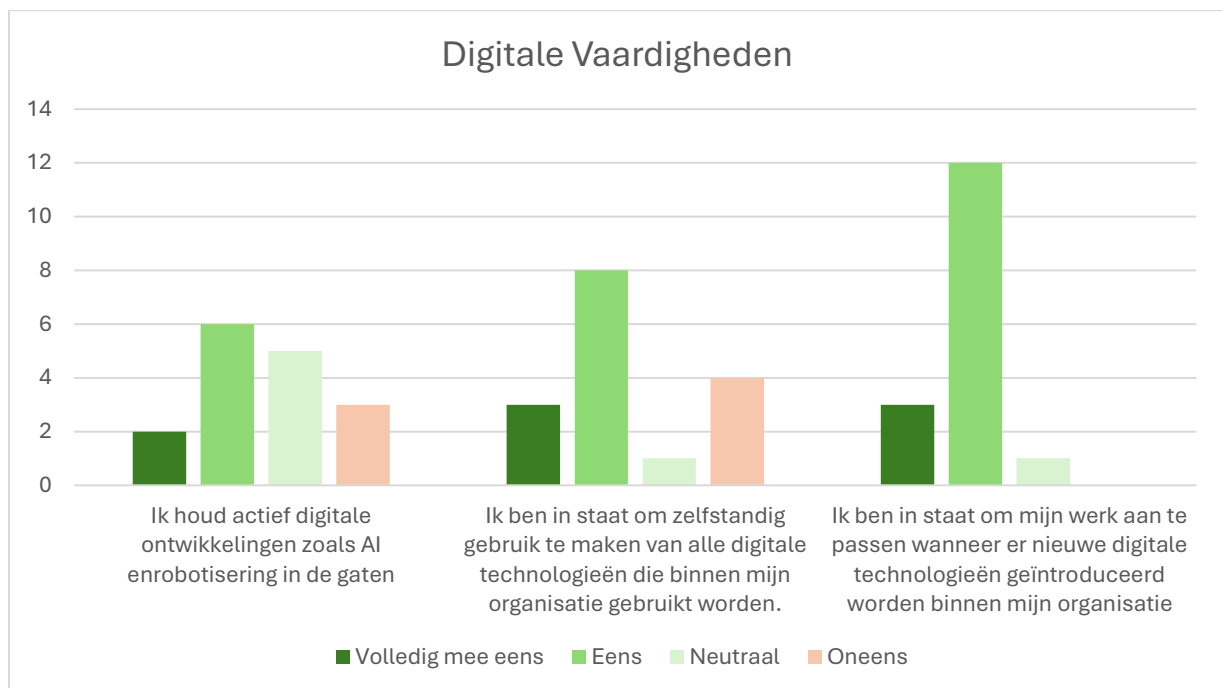
Datum: _____

Handtekening: _____

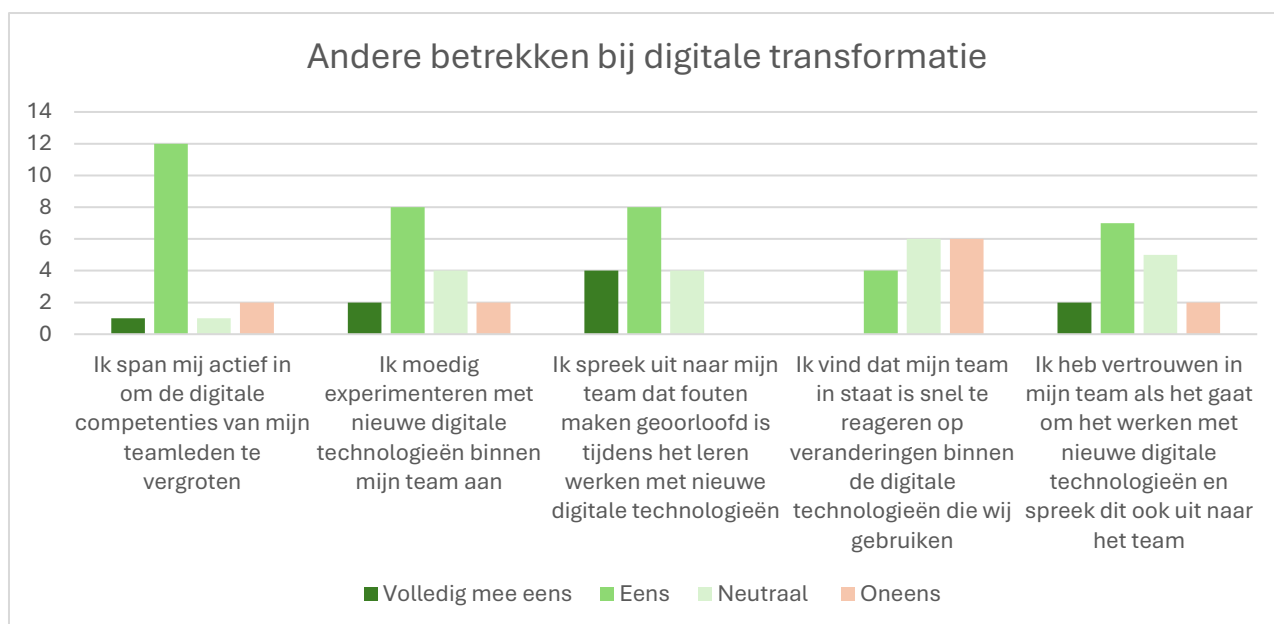
Bijlage 8: Grafieken enquête resultaten



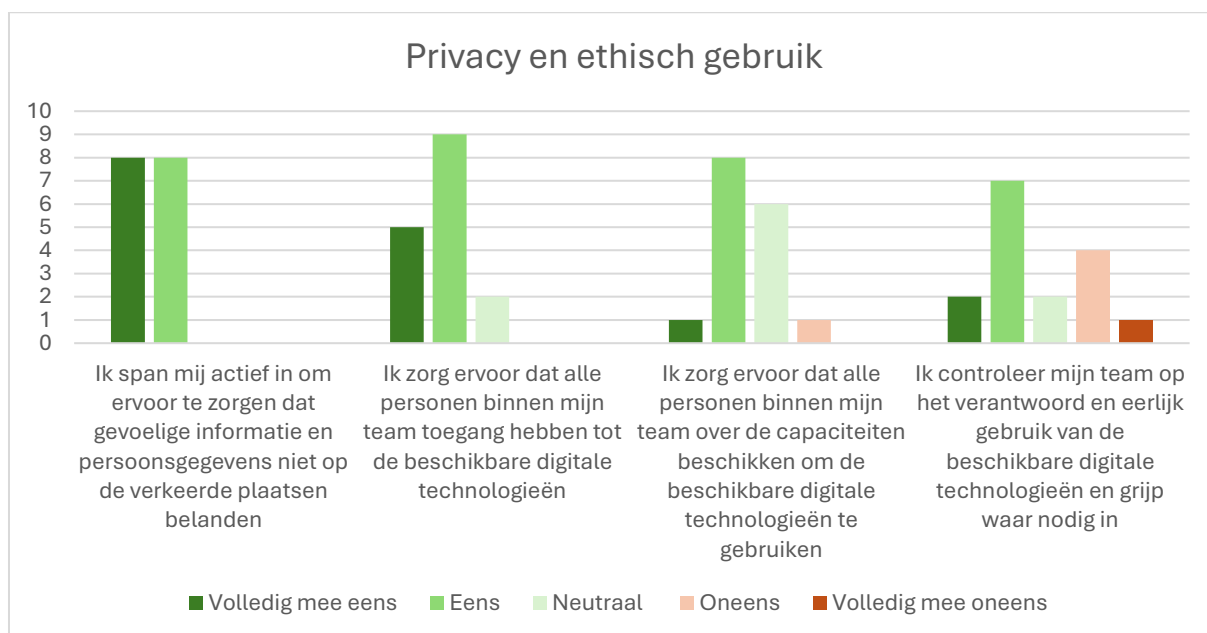
Figuur 1 resultaten stellingen over digitale strategie



Figuur 2 resultaten stellingen over digitale vaardigheden



Figuur 3 resultaten stellingen over anderen betrekken bij digitale transformatie



Figuur 4 resultaten stellingen over privacy en ethisch gebruik