

UNE ADMINISTRATION PERFORMANTE EXIGE UN LEADERSHIP PERFORMANT

Une vision du leadership en 8 thèmes

Une administration performante exige un leadership performant. Une question de bon sens.

Le citoyen a droit à une administration fiable, qui obtient des résultats et qui crée de la valeur ajoutée pour notre société actuelle et future.

Un leadership performant est essentiel pour remplir ce rôle sociétal de manière **efficace et intègre**. Un leader fédéral accorde toujours la priorité à l'intérêt public et est très conscient de ce rôle dans son fonctionnement quotidien.



L'histoire derrière cette vision du leadership

Le leadership est l'un des 4 thèmes prioritaires des directeurs P&O⁽¹⁾ présenté dans leur note de vision RH de l'administration fédérale. Un leadership performant peut réellement contribuer à faire en sorte d'être reconnu comme un «service public fédéral dynamique»⁽²⁾, où les collaborateurs et les équipes sont satisfaits et performants.⁽³⁾

Un groupe de travail composé de représentants des différents services publics fédéraux a été mis en place dans le but de développer une vision pérenne du leadership. Cette vision du leadership est le fruit de la concertation et de la co-création entre de nombreux partenaires : fonctionnaires fédéraux, experts, top managers au sein et hors de l'administration, entrepreneurs, ...

Lisez en annexe 'L'histoire de l'approche' pour découvrir comment ce texte de vision a vu le jour.



Les nouveaux défis et les nouvelles tendances requièrent une nouvelle vision du leadership

À une époque où la prévisibilité est l'exception, où l'approche pour relever **les défis de la société** ne peut plus se cantonner à un seul domaine et où le rythme du changement s'accélère, le besoin en leadership se fait plus pressant.

Des concepts tels que « leadership partagé », « collaborateurs autonomes », « équipes auto-organisées » et « organisations en réseau » font également l'objet d'une attention croissante au sein de l'administration fédérale. La pyramide hiérarchique ne s'avère plus toujours être le moyen le plus efficace pour obtenir des résultats.⁽⁴⁾ Pour atteindre nos objectifs, des **structures agiles et des réseaux** sont parfois plus appropriés.⁽⁵⁾

Une nouvelle vision du leadership et de nouvelles façons de renforcer les compétences en matière de leadership devraient permettre au gouvernement fédéral de continuer à obtenir des résultats à court et à long terme.

Contenu

Avez-vous des questions ?

Contactez-nous à l'adresse :

lead@bosa.fgov.be

Leadership, une nouvelle vision en 8 thèmes

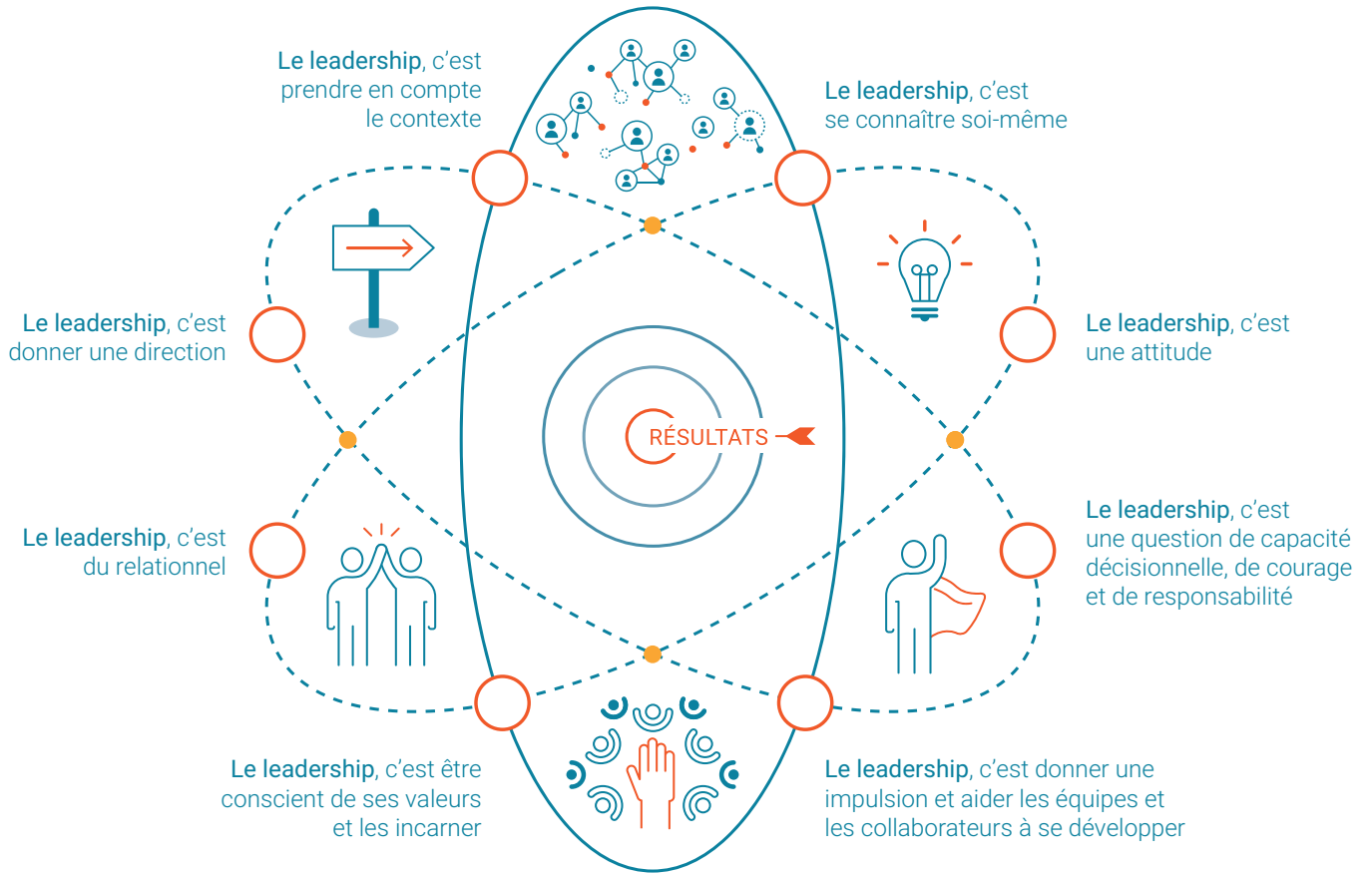
| | |
|--|-------|
| Le leadership, c'est se connaître soi-même | 9 |
| Le leadership, c'est une attitude | 11 |
| Le leadership, c'est donner une direction | 13 |
| Le leadership, c'est du relationnel | 15 |
| Le leadership, c'est être conscient de ses valeurs et les incarner | 16 |
| Le leadership, c'est donner une impulsion et aider les équipes et les collaborateurs à se développer | 18 |
| Le leadership est une question de courage, d'esprit de décision et de sens des responsabilités | 21 |
| Le leadership, c'est prendre en compte le contexte | 23 |
| Annexes : | 24-25 |
| • L'histoire de l'approche | |
| • Sources et références | |



Leadership, une nouvelle vision en 8 thèmes

En **8 thèmes**, nous montrons comment le leadership peut prendre forme dans l'administration fédérale.

Ces 8 thèmes sont des points d'ancrage qui rendent le concept de leadership tangible. Mais vous pouvez aussi les utiliser comme base pour votre propre leadership et le leadership dans votre organisation.



Bon à savoir

8 thèmes, un tout

Nous avons travaillé avec 8 thèmes distincts pour pouvoir mieux appréhender le concept assez large de leadership.

La pratique montre que les **différents thèmes se chevauchent, se complètent et se renforcent mutuellement.**

Il faut donc voir cette vision du leadership dans son ensemble.

Chacun des 8 thèmes a son importance : un leadership performant découle de la conjonction des 8 thèmes.

Toujours envisager le leadership dans un contexte

Le leadership ne peut être séparé du contexte spécifique, de l'organisation ou de la situation dans laquelle nous travaillons. Il s'agit d'**un processus dynamique et continu**, qui est lié aux processus, à la structure et à la culture de votre organisation. Nous vous invitons donc **à contextualiser et à exploiter ce texte de vision au sein de votre propre organisation, réseau ou équipe.**

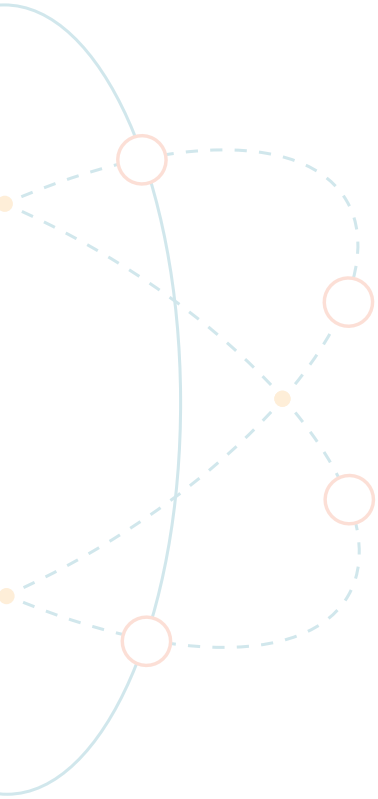
Un profil de leadership idéal ?

Dans cette vision, nous ne mettons pas en avant un **profil de leadership idéal**. Nous décrivons des caractéristiques du leadership qui, selon la situation, doivent être déployées par un seul individu, ou une équipe, pour obtenir les résultats souhaités.

Définir le leadership n'est pas si évident. Herman Van Rompuy a dit un jour : **« On ne peut pas le définir, mais tout le monde le reconnaît quand il est là ».**⁽⁶⁾ Autrement dit, la plupart du temps, c'est lorsque le leadership fait défaut que nous ressentons son manque.

Dans le monde universitaire, la définition de Yukl est la plus souvent utilisée : **« Leadership as influencing and facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives ».** (Yukl, G. ; 2012)⁽⁷⁾

Selon Yukl le leadership fait référence à toute personne de l'organisation qui influence et soutient les autres dans la réalisation d'objectifs partagés.



La définition ne se limite donc pas au top management ou aux dirigeants. Dans cette «vision du leadership», nous ne voulons pas non plus nous limiter aux dirigeants ou top managers, dont nous attendons évidemment qu'ils fassent preuve de leadership. Nous sommes convaincus qu'au sein de l'administration fédérale, un grand nombre de fonctionnaires non dirigeants ont un rôle à jouer en termes de leadership. Cette vision peut également les guider.

Et les compétences managériales ?

En plus d'avoir un leadership performant, nous attendons des dirigeants qu'ils possèdent des **compétences managériales**. Ils peuvent ainsi garder le cap, réaliser des objectifs à long terme et obtenir des résultats. Cette vision n'aborde pas les compétences managériales, mais ces dernières constituent toutefois un complément essentiel au leadership.

Base pour les processus et instruments RH.

C'est sur la base de cette vision du leadership que nous corrigerons et adapterons les **processus et instruments RH fédéraux actuels**. Nous pensons par exemple au modèle de compétences, aux sélections, à l'offre de développement, ...

Le leadership, c'est se connaître soi-même

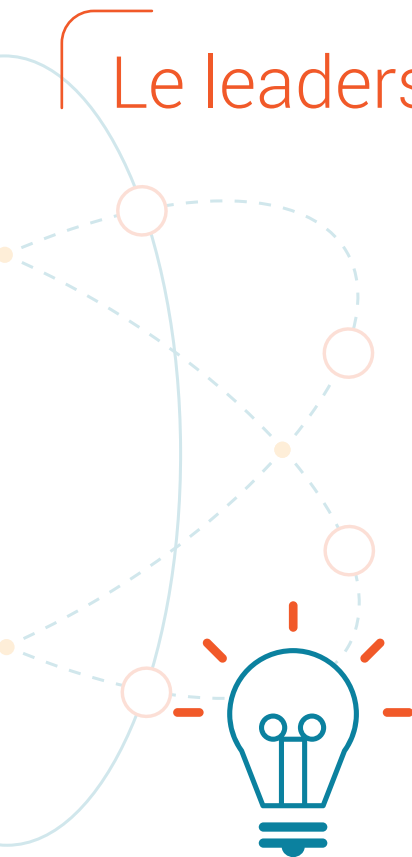
« *Connais-toi toi-même* », disait Socrate. Avant de pouvoir comprendre les autres, vous devez d'abord savoir qui vous êtes et ce qui vous anime, avoir conscience de vos points forts et de ceux qui le sont moins.

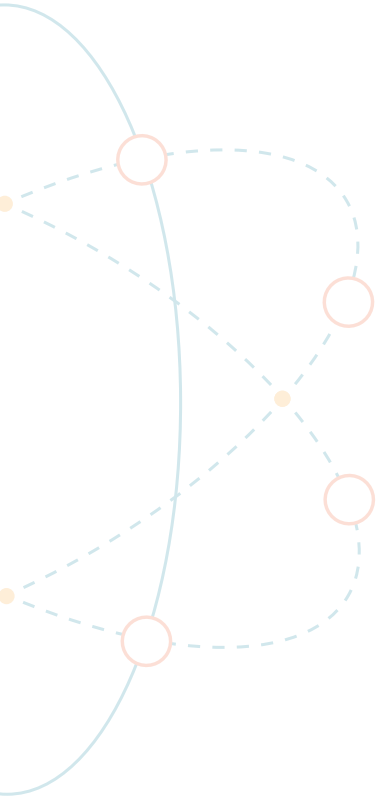
En tant que leader, vous avez le **courage de vous regarder dans le miroir**, de vous montrer vulnérable, d'accepter les feedbacks de votre entourage et d'être en constante évolution.^[9]

Votre connaissance de vous-même vous rend conscient de votre propre être, de votre manière de travailler et de penser. Cela vous rend capable de relever des défis, de donner une direction, de prendre des décisions courageuses et d'ouvrir le dialogue pour ce qui prête à discussion.

Vous restez fidèle à vous-même, vous défendez votre propre opinion sans pour autant perdre de vue l'autre et son point de vue. Par votre attitude **authentique et congruente**, vous inspirez la confiance chez les autres. C'est votre clé **pour atteindre les objectifs** d'une manière efficace et pleine de confiance en vous. Cela vous aide aussi à vous connecter aux autres.

« *J'ai aussi besoin d'une caisse de résonance. Par exemple, j'ai régulièrement des moments de rencontre et d'échange avec un PDG connu en dehors de l'université* »
- **Luc Sels, recteur de la KU Leuven.**





Je pense qu'il est important de créer et de maintenir une atmosphère d'équipe positive. Et, que nous puissions, en tant qu'équipe, compter les uns sur les autres et nous faire confiance pour atteindre les objectifs ensemble.

En plus des réunions d'équipe, nous avons également des réunions individuelles ; tous les sujets ne peuvent pas être discutés en groupe. Lors de ces réunions, nous examinons comment les collègues se sentent, où ils veulent aller, comment ils peuvent se développer, ce que nous pouvons améliorer et surtout comment je peux mieux remplir mon rôle. Je trouve cette critique constructive très précieuse pour pouvoir prendre les mesures nécessaires pour moi-même ou pour l'organisation.

J'ai également remarqué que je trouve utile de pouvoir échanger sur des questions sensibles avec des collègues extérieurs à mon organisation. Cela apporte souvent de nouvelles idées et des solutions.

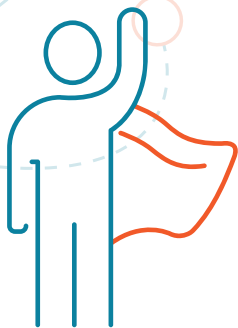
- Kevin Van Asch, Domain manager DG Transformation Digitale, SPF Stratégie et Appui (BOSA)

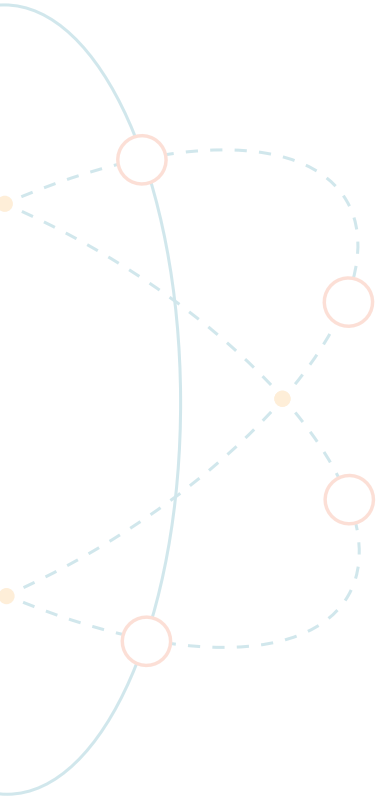
Le leadership, c'est une attitude

Le leadership est également une attitude de base que vous adoptez.

Chacun a **une responsabilité à assumer** vis-à-vis des citoyens, des collègues et des partenaires extérieurs. Vous avez un rôle d'exemple ⁽⁹⁾ et vous portez la vision de l'organisation. Vous assumez la responsabilité de vos résultats, de vos erreurs et vous prenez des initiatives. Vous partagez vos connaissances et votre expertise, et vous prenez en main votre propre développement.

En tant que leader, vous êtes conscient que **vos actes parlent plus que vos paroles**. Vos comportements inspirent les autres et sont autant d'exemples à suivre. Votre attitude crée la confiance et la reconnaissance.

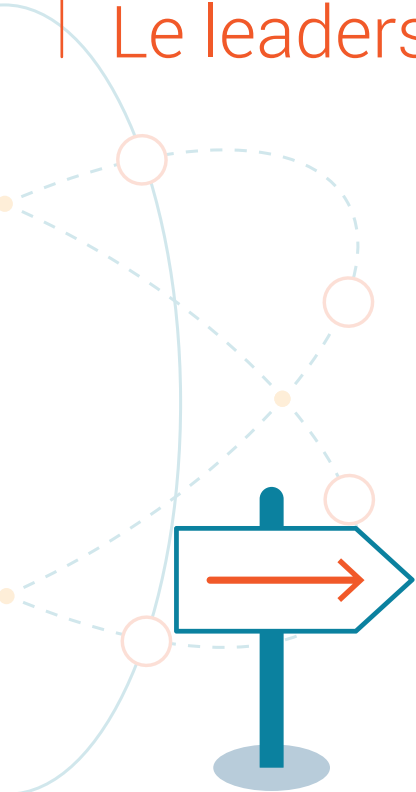




*Dans mon équipe, j'essaie de décider autant que possible de manière participative. On parle d'un sujet, chacun donne ses arguments et les bonnes solutions viennent naturellement. Si nous ne sommes pas d'accord, je tranche la question et justifie le choix. Je trouve aussi qu'il est important de prendre des décisions, dans de nombreux domaines mes collaborateurs en savent plus que moi. Par exemple, leur travail est reconnu, ils sont responsabilisés et ils travaillent de manière autonome. Mais s'ils ont besoin de mon soutien en cas de problème ou de situation difficile, je serai la première à les guider.
Je répète très souvent que tout le monde a le droit de faire des erreurs, et j'en assume moi-même la responsabilité vis-à-vis de la hiérarchie et des clients. C'est la seule façon d'obtenir le respect de vos collaborateurs.*

- Isabelle Raes, SPF Intérieur

Le leadership, c'est donner une direction



Les collaborateurs, les équipes et les organisations ont besoin d'une perspective. Savoir où l'on va et quelle est sa contribution personnelle à l'ensemble est motivant et donne du sens.

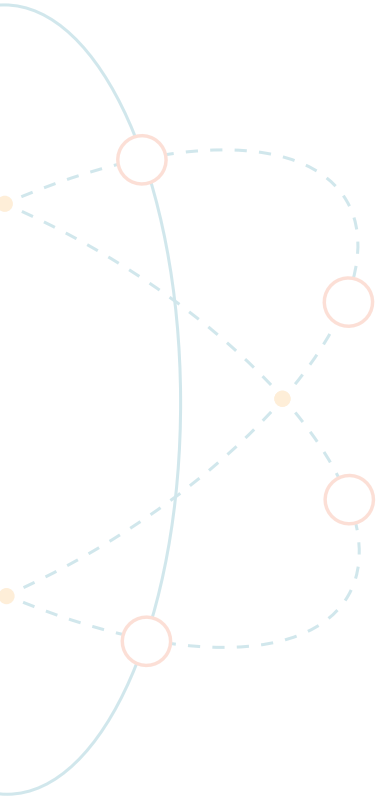
En tant que leader, vous n'avez pas besoin d'avoir une réponse à tout.⁽¹⁰⁾ Dans notre société en constante évolution, cela n'est plus possible.⁽¹¹⁾

Il vous incombe cependant **de définir la direction à suivre**. Vous incitez les autres à s'aligner sur la vision et à utiliser leur expertise et leurs connaissances pour **atteindre ensemble les résultats fixés**.

Une communication directe, continue, cohérente et claire sur la direction de l'organisation ou du service est essentielle. Cela permet aux collaborateurs de travailler, plus facilement, de manière autonome.

En même temps, en tant que leader, il est important d'évaluer le contexte dans lequel vous travaillez et de réagir rapidement aux évolutions de la situation. Suivez les tendances et impliquez **tous les acteurs** tant à l'intérieur (collègues) qu'à l'extérieur de l'organisation (citoyens, partenaires, autres organisations).

De cette manière, vous assurerez l'élaboration d'une stratégie inclusive, dont vous serez le point d'ancrage, pour mieux **affronter les défis du futur**.



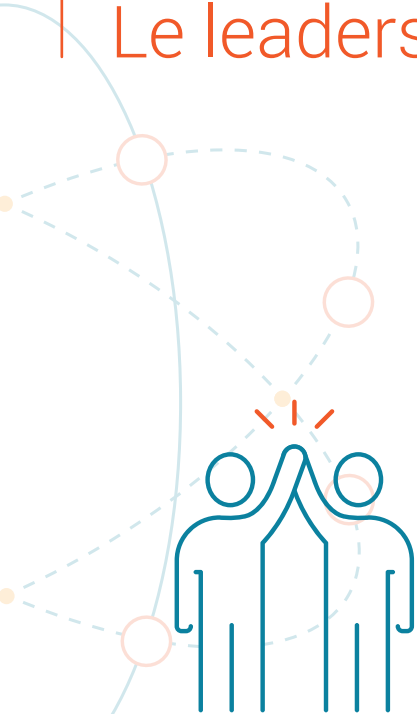
« Même si la mission ne vient pas d'en haut, il est de votre responsabilité en tant que leader de créer la mission pour votre département ou votre équipe »

- **Thierry Geerts, CEO de Google Belgique.**

En tant que sponsor de MyPension.be et leader d'un département de plus de 500 personnes, je veille, en permanence, à replacer chaque discussion et chaque réflexion dans une perspective plus large : en réunion projet et lors de rencontres avec les collaborateurs. En effet, chaque initiative, chaque projet, chaque action doit trouver sa justification dans une vision, un cap, que je souhaite que nous atteignons ensemble. Inversement, cette vision doit être un GPS qui oriente l'ensemble de nos initiatives. En tant que leader, je m'efforce d'être ce GPS qui guide constamment nos collaborateurs en leur indiquant ce que nous voulons mettre en place et pourquoi. Le comment doit, quant à lui, appartenir aux équipes en charge des diverses initiatives. En résumé, je suis d'avis qu'un leader doit s'identifier à sa vision, continuellement la communiquer et surtout faire en sorte que ses actes soient en cohérence avec celle-ci.

- **Raphaël Coucke, Service fédéral des pensions.**

Le leadership, c'est du relationnel



Des **relations de qualité et de confiance** avec les autres constituent une condition de base pour le leadership.^(12 et 13) Le leadership n'est pas une relation à sens unique. La confiance mutuelle, l'empathie, le respect et la bienveillance sont des conditions préalables importantes pour que les autres vous considèrent comme un leader.^(14 et 15)

En tant que leader, vous montrez un intérêt réel pour les autres. **Un dialogue continu**, la clarification des besoins et des attentes mutuelles sont les composantes de base pour atteindre les objectifs communs. Demander et donner un feedback constructif, c'est mettre de l'huile dans les rouages.

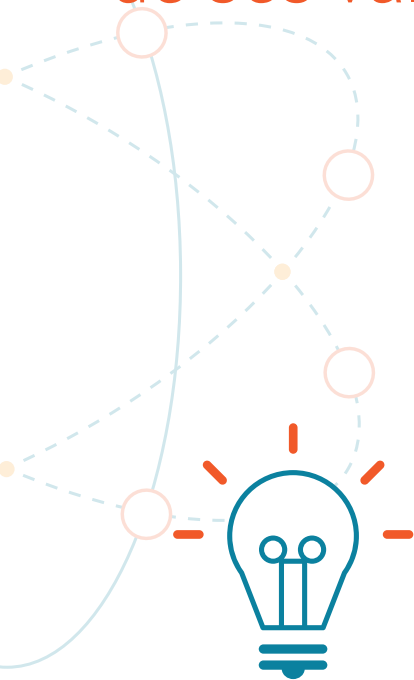
Pour relever les futurs défis, vous construisez activement **des réseaux et des partenariats**⁽¹⁶⁾, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Grâce à vos compétences relationnelles, vous encouragez la coopération. S'informer et s'entraider mutuellement, tel est le message.

« L'avenir n'est pas quelque chose que l'on crée seul. Nous devons travailler ensemble et nous renforcer mutuellement »

- Jasna Rokegem, jeune pionnière et entrepreneure

Le leadership, c'est être conscient de ses valeurs et les incarner



Chaque leader a **ses valeurs personnelles**. Elles jouent un rôle important dans notre comportement, dans les décisions que nous prenons et la façon dont nous sommes en relation avec les autres.

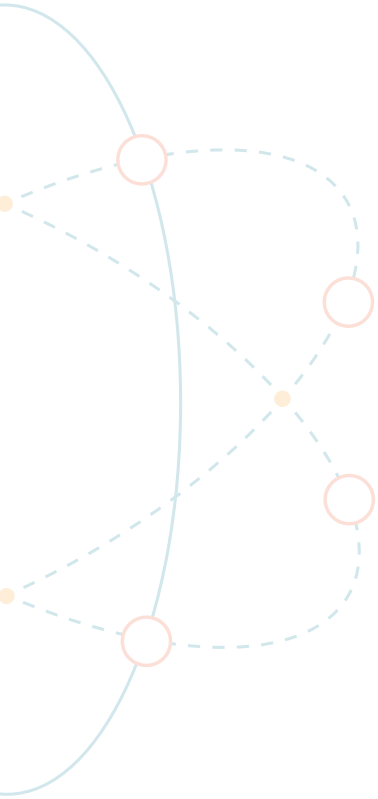
En tant que leader, la prise de conscience des valeurs – les siennes et celles des autres – et la capacité à les concilier constituent les fondations de votre équipe ou de votre organisation.

Le cadre de valeurs d'une organisation est tel une boussole qui indique la direction à suivre. En tant que leader, vous incarnez ces valeurs et vous veillez à leur mise en œuvre dans l'équipe et dans toute l'organisation.

C'est un guide pour la prise de décision et cela permet de se sentir connecté à l'organisation. Vivre en phase avec les valeurs de l'organisation est un facteur d'engagement profond envers cette dernière et les collègues.^[17]

Plus vos valeurs personnelles correspondent à celles de l'organisation, plus vous serez motivé.

Les valeurs sont un facteur important **de succès d'une organisation**.



« Le leader garantit une communauté d'égalité, de respect et de justice. Il est aussi le garant des valeurs, il en assume la responsabilité. »

- **Alain Eraly, professeur à l'ULB**

Mon équipe est composée d'une dizaine d'inspecteurs et de 4 collaborateurs administratifs.

Pour la plupart d'entre eux, je fus leur collègue jusqu'à il y a environ 3 ans. Devenir leur « cheffe de direction » n'a créé aucune distance. Que du contraire. J'ai vite compris que la bienveillance envers mes collaborateurs est la clé d'une équipe qui gagne. Mais être bienveillante ne signifie pas dire oui à tout. Je dois aussi pouvoir être ferme et prendre des décisions pourvu qu'elle soient cohérentes et dans le respect des valeurs de notre administration. Je suis très fière d'être fonctionnaire, servir mon administration et surtout le citoyen qui me paie et qui mérite un service de qualité. Ce sont des valeurs que je proclame haut et fort et, en tant que dirigeant, j'incarne ces valeurs parce que c'est mon devoir d'être un exemple.

- **Gaby Houdez, SPF Emploi**

Le leadership, c'est donner une impulsion et aider les équipes et les collaborateurs à se développer

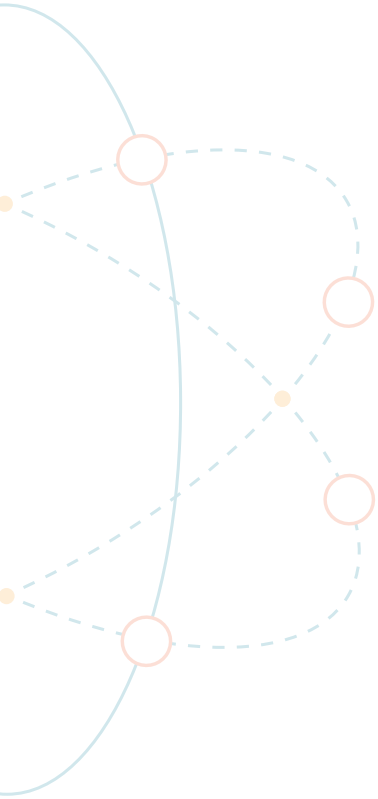
Se développer en continu est essentiel dans un contexte complexe et en constante évolution.

En tant que leader, vous êtes **capable d'enthousiasmer les autres et de les responsabiliser** pour repousser ensemble les limites.

Vous valorisez ce qui est positif⁽¹⁸⁾, tout en gardant un œil sur le développement et l'amélioration. Vous vous basez sur les talents et compétences de chacun et vous regardez à partir de là les potentialités à exploiter davantage.

Demander et donner **un feedback ouvert et constructif** et, ce de manière **permanente**, contribue au développement et à l'optimisation de votre organisation et de votre équipe. Cela doit être, pour vous, tout aussi évident que les méthodes formelles d'évaluation, de suivi et d'ajustement. Vos partenaires savent également que vous allez prendre en compte leurs feedbacks.



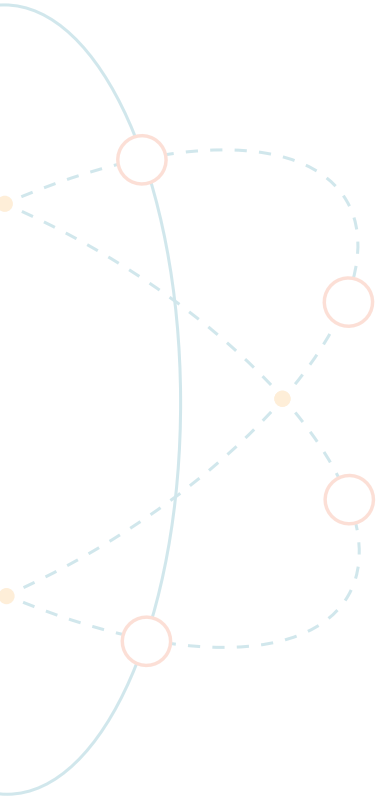


Vous laissez de la place à **l'innovation et à l'expérimentation**, tout autant qu'à l'échec. Apprendre de ses erreurs est en effet inhérent à toute croissance. Vous faites tout ce qui est en votre pouvoir pour faire éclore **l'intelligence collective**⁽¹⁹⁾ en encourageant l'apprentissage mutuel et le partage des connaissances et de l'expertise.

Vous considérez **la diversité et la complémentarité** comme un avantage. Vous savez que la créativité, la capacité d'innovation et le bien-être en bénéficient. Les différences ne sont pas passées sous silence. Les mettre sur la table et en discuter fait partie de la culture de la concertation.

« E=MC2 . L'excellence est égale à la motivation multipliée par la considération au carré. »

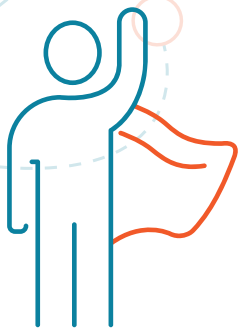
- Jean-Jacques Cloquet, directeur Parai Daiza



Je m'enthousiasme quand je vois que les collaborateurs sont motivés à s'engager dans leur travail et à relever de nouveaux défis. J'essaie de donner le bon exemple moi-même, de créer une structure d'équipe et un cadre de travail clairs et de donner beaucoup de feedbacks. Dire ouvertement ce qui va bien et ce qui peut être amélioré est essentiel pour moi. Si des problèmes surviennent, j'en discute directement pour trouver une solution ensemble soit avec l'équipe, soit individuellement. Il est surprenant de voir combien de fois j'entends des collaborateurs qui travaillent depuis de nombreuses années : «Merci pour ces feedbacks, personne ne m'a jamais dit ça ». Être transparent offre un meilleur soutien aux collaborateurs, cela leur permet d'évoluer davantage, cela permet aussi de gagner du temps et de l'énergie.

- Alexandra Van Neyen, Office national de l'emploi

Le leadership, c'est une question de courage, d'esprit de décision et de sens des responsabilités

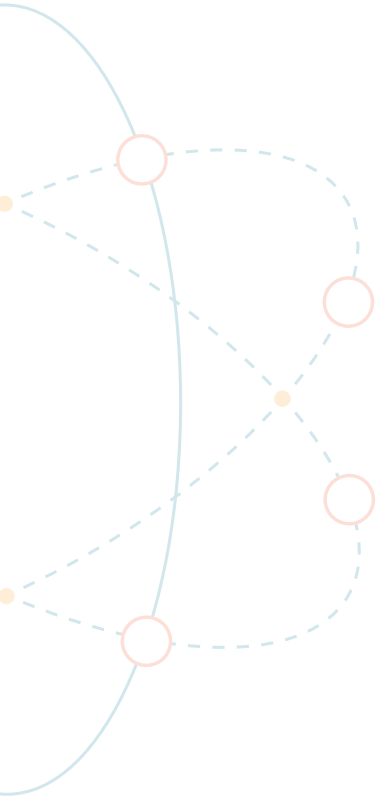


Le leadership, c'est aussi avoir le courage de prendre **des décisions difficiles et impopulaires**, de (se) remettre en question et d'ajuster le fonctionnement.

En tant que leader, vous osez **vous écarter des sentiers battus, prendre des risques et vous mouiller** lorsque c'est nécessaire. Vous gérez également les ressources de manière efficace, en vous concentrant sur les priorités et en osant faire des choix clairs.

Lorsque vous devez prendre une décision, il est important que vous soyez attentif au bien-être, aux capacités et à la charge supportée par chacun et que vous **soyez transparent** sur les raisons qui motivent votre décision.

Vous considérez les résistances comme un baromètre de la manière dont les autres vivent le processus de changement. Vous les impliquez dans la recherche d'une solution ou d'une décision qui offrent une approche collégiale.



Vous prenez **la responsabilité** de vos résultats, de votre propre comportement, de vos erreurs et vous reconnaissez vos manquements, ainsi que ceux de vos collègues ou de l'organisation.
Votre courage crée un climat d'émulation qui encourage les autres à avancer et à essayer, eux aussi, de nouvelles méthodes de travail.

Notre organisation est entrée dans un processus de changement, pour ma part en tant que Team leader, je suis confrontée chaque jour à de nouveaux défis. J'essaie de développer chez moi et dans mon équipe une de nos valeurs : l'audace. Pour ce faire, je prends chaque jour comme un défi, je partage mes idées avec l'équipe, je leur demande leurs avis, je leur demande ce qu'ils en pensent, qu'il n'y a pas qu'une idée, j'attends les leurs aussi, on cherche des solutions ensemble et si cela ne fonctionne pas, on recommence ! On ne gagne pas toujours. Mais les jours où je peux leur montrer qu'on y arrive, alors j'ai gagné. Parfois, mes décisions font l'objet de critiques, je l'accepte et je continue encore et encore. Et quand certains prennent le lead pendant mon absence et bien là aussi, j'ai gagné !

- Nassera Kadri, Service Fédéral des pensions

Le leadership, c'est prendre en compte le contexte et faire un usage optimal des ressources



Créer et saisir des opportunités pour réaliser les objectifs de l'équipe et de l'organisation est essentiel.

En tant que leader, vous êtes conscient de ce qui **se passe dans votre environnement et de l'impact possible sur votre fonctionnement**. Vous évaluez les risques potentiels, vous voyez les opportunités et vous les prenez en compte de manière **proactive et innovante**.

Vous savez comment **fédérer les autres** autour des projets, les convaincre de coopérer et d'investir des ressources. Vous utilisez activement **votre réseau à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation**⁽²⁰⁾. Vous êtes conscient de votre influence et l'utilisez pour servir les autres et l'intérêt général.

« En tant que leader, il est important de savoir à l'avance ce que les différents partenaires pensent de votre idée, où se situent les sensibilités et d'en tenir compte clairement lors de la détermination de la stratégie. »

- Guy Tegenbos, journaliste

L'histoire de cette vision sur le leadership

À la demande du réseau des directeurs d'encadrement P&O, un groupe de travail fédéral a été créé à l'été 2019 avec pour mission de développer une « nouvelle vision fédérale du leadership ». Cette vision doit fournir un cadre général autour du leadership, dans lequel chaque organisation fédérale peut travailler de manière autonome autour du leadership. Un cadre qui doit également permettre au SPF BOSA d'adapter divers processus et instruments RH (sélection, modèle de compétences, trajectoires de formation, évaluation, etc.) à cette vision.

Dès le début, le groupe de travail a décidé de procéder à une vaste consultation et de s'entretenir avec de nombreux « leaders » des secteurs privé et public et de rechercher les meilleures pratiques en Belgique et à l'étranger. Les personnes suivantes ont été interviewées : Veerle Bogaert (Bethanië Zoersel et AZ Sint Jozef Malle), Jean-Jacques Cloquet (Pairi Daiza), Jo De Cock (INAMI), Hans D'Hondt (SPF Finances), Alain Eraly (ULB), Thierry Geerts (Google Belgium), Ilse Janssens (Emmaüs), Jasna Rokegem (Jasnarok), Koen Marichal (AMS), Sarah Scaillet (SFPD), Luc Sels (KULeuven), Guy Tegenbos (journaliste), Rosane Verpoest (Paloke Molenbeek-Saint-Jean). Quelques organisations publiques ont donné des présentations sur leur vision du leadership et la structure organisationnelle y afférente : le Ministère de la Défense, la Police fédérale, le SPF Sécurité sociale (DG Personnes handicapées) et Kind & Gezin. Bien sûr, il y a aussi eu beaucoup d'échanges au sein du groupe de travail sur leurs propres pratiques.

Le 4 décembre 2019, 200 fonctionnaires fédéraux, non-dirigeants et dirigeants, hauts fonctionnaires, personnel des ressources humaines, représentants syndicaux et experts externes se sont réunis lors de l'événement de co-création « Lead from the Future » pour réfléchir ensemble à la question centrale « Quel leadership devons-nous assumer à l'avenir afin de pouvoir garantir le meilleur service à tous les citoyens ? ».

La contribution de ces nombreux entretiens, présentations et « Lead from the Future » a été analysée et complétée sur la base de la littérature scientifique.

Nous sommes dès lors fiers de pouvoir vous présenter cette vision en 8 thèmes.

Sources

1. Strategische HR -Nota voor de colleges, Netwerk van stafdirecteurs P&O, 2019
2. Colleges, juni 2019 , Strategische nota 'De federale overheid van morgen start vandaag' Colleges, Juni 2019
3. Strategische HR-nota voor de colleges, Netwerk van stafdirecteurs P&O, 2019
4. Verlaan L.; 2014, Goed leiderschap in deze tijd. Een onderzoek naar de betekenis van 'normatieve professionalisering' voor leiderschap, masterproef
5. Kenis, Patrick, Cambré Bart, 2019, Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst, Pelckmans Pro
6. Van Rompuy, H. ,2012, Lezing van Herman van Rompuy, 8 mei 2012 met als titel ' We do not live in the age of mediocrity' in Koen Marichal, Jesse Segers, 2017,
7. De Kleren van de Leider, 19 inzichten in leiderschap. Pelckmans Pro
8. Yukl, G. ,2012, Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. Academy of Management Perspectives, 26(4), p.66
9. Brené Brown, 2018, Dare to Lead
10. Bass M. en Riggio E., 2006 , 'Transformational Leadership, A comprehensive review of Theory and Research, Psychology Press;
11. Albin D., 2019, 'Jean-Jacques Cloquet,Grandir et Faire Grandir, Kennes
12. Weijers R. , 2011, Dienen en Deugen, kracht en kwetsbaarheid van topbestuurders Amsterdam, Mediawerf
13. DeRue, D. en Ashford J., 2010, Who will lead and who will follow. A social process of leadership identity construction in organizations. Academy of Management Review, 35 (4), 627-647
14. Uhl-Bien, 2006, Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. The Leadership Quarterly, 17, 654 – 676Keltner D., 2016. The power paradox. How we gain and lose influence. New York. Penquin Press
15. Kluger, A.N., 2013, Imagine the Future world where supervisors are listening. Paper European Congres of Work and Organisational Psychology, Münster
16. Cunliffe, A.,L. en Eriksen, M. , 2011, Relational Leadership. Human Relations 16, 1425 – 1449
17. Van den Broeck A., Vansteenkiste M., De Witte H., 2009, De Zelf-determinatie theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer, in: Gedrag & Organisatie, 22 nr.4
18. Cooperrider D., Witney D., Stavros JM., 2018, Appreciative Inquiry Handbook for leaders of Change
19. Weijers, R. , 2015, Tussen 'tamme' en 'wicked' problemen. De uitdagingen van besturen in de zorg. In: Goed bestuur & toezicht Kenis P. & Cambré B., 2019,
20. 'Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst', Pelckmans Pro

Références

- Yukl, G., 2013, Leadership in Organizations, 8th edition. Person
- Marichal K. en Segers J. , 2017, De Kleren van de Leider, 19 inzichten in leiderschap. Pelckmans Pro
- Hopman N. en Van den Berg C., Nieuw Publiek Leiderschap. Topambtelijk leiderschap in tijden van verandering, Leiden Leadership Centre, Universiteit Leiden in opdracht van Bureau Algemene Bestuursdienst
- Sels L. en Crijns L., 2013, Mensen maken het verschil. Of hoe u meer rendement uit talent haalt
- Blanchard K., 2015, Over leiderschap
- Weijers, R., 2011, 'Dienen en Deugen. Kracht en kwetsbaarheid van topbestuurders. Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor, Tilburg University
- Dweck, C.S., 2006, How you can fulfill your potential
- Goossens T., 2019, 'Leiderschap een gids' Noordhoff Business

