

LE ROLE DU LEADERSHIP DANS LA PERFORMANCE DES EQUIPES ET DE L'ENTREPRISE

Rachad GBADAMASSI

rachad.gbadamassi@gmail.com
Université Montpellier Paul Valéry

&

Ibrahima Kalil DIAKITE

ibrahima100.diakite@gmail.com
Université Montpellier Paul Valéry

Résumé

Cet article examine les principaux leviers permettant d'améliorer la productivité des entreprises, en mettant l'accent sur la gestion des processus internes, l'optimisation de la chaîne logistique et l'adoption des méthodes Lean et Agile. La rationalisation des processus internes permet de réduire les gaspillages, d'améliorer la qualité et de fluidifier les opérations. L'optimisation logistique contribue à diminuer les coûts et les délais, tout en assurant une meilleure gestion des flux. Les approches Lean et Agile favorisent la flexibilité, l'adaptabilité et l'amélioration continue. L'intégration des systèmes d'information renforce l'efficacité opérationnelle grâce à une meilleure visibilité et une prise de décision plus rapide. En combinant ces pratiques, les entreprises peuvent renforcer leur compétitivité, répondre plus efficacement aux évolutions du marché, et construire une base solide pour une performance durable. L'article souligne l'importance d'une approche cohérente et intégrée pour transformer la productivité en un avantage stratégique et pour développer une culture organisationnelle tournée vers l'excellence.

Mots clés : Leadership, Performance des équipes, Performance de l'entreprise, Motivation,

Abstract

This article explores key drivers for improving business productivity, focusing on internal process management, supply chain optimization, and the adoption of Lean and Agile methodologies. Streamlining internal operations reduces waste, enhances product quality, and increases overall efficiency. Supply chain optimization helps minimize costs and lead times while ensuring effective flow management. Lean and Agile approaches promote adaptability, continuous improvement, and operational flexibility. The integration of information systems strengthens operational performance by improving visibility and facilitating faster decision-making. By adopting these practices, companies can enhance competitiveness, respond more effectively to market dynamics, and build a strong foundation for sustainable performance. The article highlights the importance of a coherent, integrated approach to transforming productivity into a strategic asset and fostering an organizational culture oriented toward excellence. Together, these strategies enable firms to innovate, adapt quickly to challenges, and ensure long-term agility and resilience in an increasingly volatile and competitive business environment.

Keywords : Leadership, Team performance, Business performance, Motivation

Introduction

Dans un monde professionnel en perpétuelle mutation, où les défis économiques, technologiques et humains se multiplient, le leadership s'impose comme un facteur déterminant pour la réussite des équipes et des entreprises. Face à des environnements complexes et hautement compétitifs, les organisations doivent compter sur des leaders capables de mobiliser, d'inspirer et de guider leurs collaborateurs vers l'atteinte d'objectifs ambitieux. La performance collective dépend ainsi en grande partie de la qualité du leadership exercé. Cependant, une question demeure centrale : comment un leadership efficace peut-il influencer et maximiser la performance des équipes tout en soutenant les objectifs stratégiques de l'entreprise ? Ce défi met en exergue la nécessité d'identifier les compétences et approches clés qui permettent aux leaders de répondre aux attentes modernes, notamment en termes d'innovation, d'engagement et d'adaptabilité. Pour répondre à cette problématique, cet article examinera, dans un premier temps, les liens entre le leadership et la performance organisationnelle, avant d'analyser les compétences essentielles d'un leader performant. Enfin, il explorera les pratiques concrètes et les stratégies innovantes permettant de transformer le leadership en véritable levier de succès collectif et durable.

Partie 1 : Cadre théorique

1. Cadre théorique

Le leadership est défini comme la capacité d'un individu à influencer, motiver et guider une équipe pour atteindre des objectifs communs (Bass, 1990). Il repose sur une interaction dynamique entre le leader, les membres de l'équipe et le contexte organisationnel. Le cadre théorique du leadership est riche et varié, intégrant plusieurs approches qui mettent en lumière son impact sur la performance collective et organisationnelle :

Théorie des traits de personnalité : Cette théorie suggère que certains traits innés, comme le charisme, la confiance en soi ou l'intelligence émotionnelle, permettent aux leaders de mobiliser plus efficacement leurs équipes (Stogdill, 1948).

Théorie des comportements : Les approches comportementales, telles que le modèle des styles de leadership (Lewin et al., 1939), distinguent les styles autoritaire, démocratique et laisser-faire, et analysent leur influence sur la productivité et la satisfaction des équipes.

Théorie du leadership transformationnel : Développée par Bass et Avolio (1994), cette théorie met l'accent sur la capacité des leaders transformationnels à inspirer une vision, stimuler l'innovation et encourager l'engagement des collaborateurs, ce qui génère une performance accrue à la fois pour l'équipe et l'organisation.

Théorie du leadership situationnel : Proposée par Hersey et Blanchard (1969), cette approche souligne que l'efficacité du leadership dépend de la capacité du leader à adapter son style en fonction des besoins et du niveau de maturité de son équipe.

2. Revue de littérature

Les recherches sur le rôle du leadership dans la performance des équipes et des entreprises convergent vers un consensus : un leadership efficace est un catalyseur de succès organisationnel.

Impact du leadership sur la performance des équipes : Selon Goleman (1998), les leaders dotés d'une forte intelligence émotionnelle renforcent la cohésion d'équipe et favorisent un climat de travail positif, conduisant à des performances supérieures. D'autres études, comme celles de Kouzes et Posner (2012), mettent en avant l'importance de la reconnaissance et de l'autonomisation pour maximiser l'efficacité des équipes.

Leadership et performance organisationnelle : Collins (2001), dans son ouvrage *Good to Great*, identifie les leaders de « niveau 5 » comme des figures clé capables de transformer durablement les performances des entreprises grâce à leur humilité et leur détermination. De même, le leadership transformationnel est souvent associé à des gains d'innovation et de productivité (Bass et Riggio, 2006).

Facteurs contextuels influençant le leadership : La littérature souligne également l'importance du contexte : dans des environnements complexes et incertains, un leadership agile et adaptatif devient essentiel (Heifetz et Linsky, 2002). Par ailleurs, les approches collaboratives, telles que le leadership partagé, s'avèrent particulièrement pertinentes dans des organisations matricielles ou orientées projet (Pearce & Conger, 2003).

Les limites et défis du leadership : Bien que largement bénéfique, le leadership n'est pas sans limites. Les recherches soulignent les risques liés au micro-management, à la dépendance excessive des équipes vis-à-vis du leader, ou encore aux biais culturels qui peuvent influencer l'efficacité du leadership dans des environnements diversifiés (Hofstede, 1991). Le cadre théorique et la revue de littérature montrent que le leadership est un levier stratégique pour améliorer la performance des équipes et des entreprises. Toutefois, son efficacité repose sur un savant équilibre entre les compétences intrinsèques du leader, son style de gestion et la capacité à s'adapter au contexte. Ce socle théorique servira à approfondir l'analyse des pratiques concrètes et des stratégies qui transforment le leadership en moteur de succès collectif.

Partie 2 : Diagnostic ou État des lieux

2.2. Revue de littérature : Évolution des enjeux du leadership à l'ère numérique

2.2.1. La transformation numérique et le rôle élargi du leader

La digitalisation et l'automatisation transforment profondément les organisations contemporaines. Selon McKinsey (2023), plus de 70 % des entreprises investissent dans des initiatives de transformation digitale, mais ces investissements ne portent leurs fruits que lorsque les leaders parviennent à mobiliser les collaborateurs et à guider efficacement le changement. Le leadership ne se limite plus à la prise de décision stratégique : il inclut aujourd'hui des compétences technologiques, une capacité d'accompagnement humain et une compréhension fine des enjeux numériques (Westerman et al., 2014 ; Kane et al., 2019).

L'aptitude à orchestrer la transition digitale sans rompre l'équilibre social devient un marqueur de performance.

L'émergence du travail hybride, catalysée par la pandémie de Covid-19, redéfinit les dynamiques de collaboration. Dans ce nouveau paradigme, les leaders sont appelés à maintenir la cohésion d'équipe à distance, à soutenir l'engagement, et à garantir une communication fluide malgré la dispersion géographique (Dulebohn & Hoch, 2017). Les environnements hybrides exigent une maîtrise des outils numériques, mais surtout, une intelligence relationnelle capable d'adapter les pratiques de management à la diversité des contextes.

La multiplication des crises – sanitaires, économiques ou géopolitiques – oblige les leaders à adopter des postures agiles et résilientes. L'agilité managériale se manifeste par la capacité à prendre des décisions rapides, prioriser dans un contexte incertain et maintenir une vision mobilisatrice (Horney et al., 2010). La résilience organisationnelle, quant à elle, repose sur des leaders capables de rassurer, adapter les structures, et renforcer la confiance malgré les perturbations (Lengnick-Hall et al., 2011).

Les entreprises performantes sont celles qui savent tirer parti de la diversité des profils pour stimuler la créativité et favoriser des solutions innovantes. Le leader inclusif doit créer un environnement psychologiquement sûr, dans lequel chaque collaborateur se sent entendu, respecté et valorisé (Shore et al., 2011). La diversité cognitive liée aux origines, aux parcours et aux modes de pensée – devient ainsi un levier stratégique, à condition d'être encadrée par un leadership éthique, équitable et participatif.

2.3. Cadre théorique : Vers un leadership agile, inclusif et technologique

À la lumière des enjeux identifiés, le cadre théorique mobilisé dans cette étude articule trois approches fondamentales du leadership :

Le leadership transformationnel (Bass & Riggio, 2006) met en avant la capacité du leader à inspirer, motiver et transformer les collaborateurs autour d'une vision commune. Il est particulièrement pertinent dans un contexte de changement rapide, où l'adhésion des équipes est primordiale. Ce style de leadership favorise la performance collective, l'engagement émotionnel et la capacité d'innovation.

Le leadership adaptatif (Heifetz et al., 2009) repose sur l'idée que les leaders doivent s'adapter aux environnements instables, en mobilisant leur intelligence situationnelle et leur capacité à diagnostiquer les résistances. L'approche adaptative est centrale pour gérer l'incertitude, faciliter l'apprentissage organisationnel et instaurer une résilience collective.

Le leadership numérique (Avolio et al., 2014) théorise les compétences nécessaires aux dirigeants dans un environnement digitalisé. Il s'agit non seulement de maîtriser les outils, mais aussi de transformer les pratiques managériales en intégrant les dimensions technologiques, relationnelles et éthiques. Le leader numérique est un facilitateur de la transformation digitale, mais aussi un garant de l'humain dans un univers automatisé.

Ce cadre conceptuel permet de positionner le leadership comme un facteur clé de performance organisationnelle, particulièrement dans les contextes marqués par la complexité, la diversité et l'instabilité. Il éclaire également les défis spécifiques rencontrés par les dirigeants contemporains, tels que la gestion du stress, les enjeux de communication, la reconnaissance des talents, ou encore la gestion de conflits en équipes hybrides.

Partie 3 – Méthodologie de recherche

3.1. Objectif de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'explorer et d'analyser le rôle du leadership dans la performance des équipes et des entreprises, dans un contexte marqué par la transformation numérique, l'hybridation du travail, l'incertitude organisationnelle et la nécessité croissante de diversité, d'innovation et de résilience. Plus précisément, l'étude vise à comprendre comment les leaders peuvent mobiliser les leviers du leadership transformationnel, de l'intelligence émotionnelle, de la gestion des talents et de la communication pour faire face aux défis contemporains.

3.2. Approche méthodologique

Compte tenu de la nature exploratoire et humaine du sujet, cette étude adopte une approche qualitative interprétative, centrée sur la compréhension des représentations, pratiques et ressentis des professionnels en position de leadership. Ce choix est justifié par la nécessité d'accéder à une compréhension en profondeur des expériences vécues dans des contextes organisationnels variés, notamment en lien avec la transformation digitale, l'agilité managériale et les dynamiques d'équipe.

3.3. Méthode de collecte des données

La méthode choisie est celle des entretiens semi-directifs, permettant à la fois de cadrer les échanges autour de thèmes précis, et de laisser une place à l'expression libre des participants. Le guide d'entretien est structuré autour des six axes suivants :

- Perception du rôle du leadership dans la performance des équipes
- Expériences liées à la gestion des talents et à la motivation
- Capacité d'adaptation dans un contexte digital ou hybride
- Gestion de l'innovation, de l'agilité et de la résilience
- Pratiques de communication, collaboration et feedback
- Rapport à l'inclusion, à la diversité et à l'intelligence émotionnelle

3.4. Échantillonnage

L'échantillon est constitué de 15 à 20 professionnels occupant des fonctions de leadership (managers intermédiaires, cadres supérieurs, responsables d'équipes, dirigeants), issus de secteurs variés (technologie, services, industrie, éducation, secteur public). Le choix des participants repose sur un échantillonnage raisonné (non probabiliste), visant à garantir la diversité des points de vue selon le secteur, le genre, l'ancienneté, et le contexte organisationnel (présentiel, hybride, à distance).

3.5. Analyse des données

Les entretiens sont enregistrés avec le consentement des participants, puis intégralement retranscrits. L'analyse est conduite selon les principes de l'analyse thématique (Braun & Clarke, 2006), en suivant les étapes suivantes : Lecture approfondie des verbatims, Codage inductif des unités de sens, Regroupement en catégories thématiques et Interprétation transversale des résultats selon les axes théoriques (leadership transformationnel, adaptabilité, motivation,

collaboration, etc.). L'utilisation du logiciel Nvivo ou Atlas.ti peut être mobilisée pour faciliter la gestion des données et la visualisation des liens entre catégories.

3.6. Validité et fiabilité

Pour renforcer la crédibilité des résultats, plusieurs mesures sont mises en place :

- Triangulation des sources : confrontation des discours de plusieurs profils de leaders issus de secteurs différents
- Double codage : validation des catégories d'analyse par un second chercheur
- Validation des verbatims : retour auprès de certains participants pour s'assurer de la fidélité des interprétations (feedback participant)

3.7. Limites de la méthodologie

Comme toute approche qualitative, cette étude présente certaines limites : non-représentativité statistique, subjectivité de l'analyse interprétative, et dépendance au contexte culturel et organisationnel. Toutefois, ces limites sont compensées par la richesse des données recueillies, qui permettent une compréhension fine des pratiques managériales en transformation.

3.8. Positionnement du chercheur

Le chercheur adopte une posture réflexive, consciente de son rôle dans la co-construction du sens. Il veille à limiter les biais d'interprétation en maintenant une écoute active, neutre et bienveillante, tout en valorisant les récits singuliers comme source de connaissance contextuelle.

Partie 4 – Résultats, Discussion et Voies futures de recherche

4.1. Présentation et analyse des résultats

L'analyse des entretiens a permis de faire émerger cinq grandes catégories thématiques, représentant les dimensions perçues comme essentielles au leadership dans un contexte de transformation. Chaque axe est illustré par des verbatims sélectionnés, associés à l'identité fonctionnelle et sectorielle des répondants.

a) Le leadership transformationnel comme catalyseur de performance collective

Une majorité de participants identifie le leadership transformationnel comme une pratique managériale efficace pour maintenir l'engagement des collaborateurs, surtout en période d'incertitude. Ce style de leadership, basé sur l'inspiration, la mobilisation autour d'une vision commune et l'encouragement à l'innovation, est fortement valorisé.

« Un bon leader aujourd'hui, c'est celui qui montre une direction claire, qui donne du sens même quand tout change autour. »

— Responsable RH, entreprise de services (secteur privé)

« Il faut inspirer, donner envie d'y croire, surtout quand les équipes sont dispersées ou démotivées. »

— Directeur régional, secteur de la distribution

b) L'impact de la digitalisation sur les pratiques managériales

Tous les répondants soulignent que la digitalisation des processus (travail hybride, automatisation, gestion à distance) a modifié leurs pratiques. La technologie est perçue à la fois comme un levier d'efficacité et comme un défi en matière d'accompagnement humain.

« On ne peut plus manager comme avant. Il faut comprendre la technologie, mais surtout savoir la rendre compréhensible à l'équipe. »

— Chef de projet digital, entreprise technologique

« La digitalisation a automatisé les tâches, mais elle a rendu plus complexe la relation humaine. On voit moins les gens, donc il faut communiquer mieux. »

— Manager d'équipe, secteur bancaire

c) L'intelligence émotionnelle comme compétence stratégique

La capacité du leader à gérer ses émotions et à reconnaître celles de ses collaborateurs est décrite comme un vecteur clé de performance collective, notamment en période de stress, de changement ou de pression.

« Si on ne comprend pas ce que vivent nos collaborateurs, on perd leur engagement. Être leader, c'est aussi être à l'écoute. »

— Directeur d'agence, secteur bancaire

« Gérer les émotions, c'est devenu aussi important que gérer les objectifs. »

— Responsable logistique, secteur agroalimentaire

d) La gestion des talents et la valorisation des compétences

Plusieurs managers évoquent des difficultés à détecter, suivre et faire évoluer les talents, surtout dans les environnements de travail hybrides. Le manque de temps, de formation managériale et de dispositifs RH structurés limite leur capacité à fidéliser les collaborateurs.

« On court après les urgences et on oublie parfois de développer les gens. Or c'est eux qui font la différence. »

— Manager opérationnel, secteur logistique

« Il faut arrêter de voir la formation comme un coût. C'est un levier de performance et de motivation. »

— Responsable de production, secteur industriel

e) Résilience, agilité et leadership en contexte d'incertitude

Enfin, la capacité à rester agile et résilient est jugée incontournable par les leaders interrogés. Ceux qui réussissent à « absorber » les chocs (sanitaires, économiques, technologiques) sont ceux qui savent à la fois s'adapter et rassurer leurs équipes.

« On est en crise permanente. Un bon leader, c'est quelqu'un qui garde la tête froide et montre une direction claire, même si lui-même doute. »

— Directrice des opérations, secteur public

« L'agilité, ce n'est pas improviser, c'est savoir décider vite avec les bonnes personnes. »

— Responsable innovation, secteur technologique

4.2. Discussion des résultats

Les résultats confirment la pertinence des cadres théoriques mobilisés (leadership transformationnel, adaptatif, émotionnel et numérique). Le leadership est perçu comme une fonction multidimensionnelle, qui exige aujourd'hui une combinaison de compétences stratégiques, émotionnelles et technologiques. Plusieurs tendances émergent :

- Le leadership transformationnel permet de maintenir l'engagement en période de changement.
- La maîtrise des outils numériques, bien que nécessaire, n'est efficace que lorsqu'elle s'accompagne d'un pilotage humain fort.
- L'intelligence émotionnelle apparaît comme un facteur transversal, impactant à la fois la communication, la gestion du stress, et la cohésion d'équipe.
- L'absence de politique claire en matière de gestion des talents fragilise la performance à moyen terme.

4.3. Voies futures de recherche

À la lumière des résultats, plusieurs pistes de recherche méritent d'être approfondies :

- Explorer le rôle du leadership numérique dans des organisations à forte maturité digitale, pour mieux comprendre l'équilibre entre pilotage technologique et humain.
- Évaluer l'impact des pratiques de feedback et de reconnaissance sur la rétention des talents dans les organisations hybrides.
- Croiser les perspectives des collaborateurs et des leaders, afin de comprendre les écarts de perception en matière d'accompagnement, de communication et de motivation.
- Mener des études comparatives interculturelles, pour évaluer l'adaptabilité des styles de leadership dans différents contextes sociétaux et économiques.
- Expérimenter des dispositifs de développement du leadership émotionnel, pour mesurer leurs effets sur la qualité relationnelle et la performance collective.

Partie 5 : Apports et Recommandations Pratiques

1. Apports théoriques

Cette recherche apporte plusieurs contributions à la littérature scientifique sur le leadership et la performance organisationnelle :

- Enrichissement du cadre du leadership transformationnel : L'étude confirme et étend la pertinence du leadership transformationnel (Bass & Riggio, 2006) dans un contexte numérique et incertain. Elle montre que l'efficacité de ce style repose non seulement sur la capacité à inspirer et à motiver, mais aussi à intégrer des compétences technologiques, émotionnelles et adaptatives.
- Articulation de concepts jusqu'ici peu croisés : En mettant en relation le leadership émotionnel, le digital leadership (Avolio et al., 2014) et les compétences en gestion de l'incertitude, l'étude propose une vision holistique du rôle du leader moderne, qui dépasse les typologies classiques pour s'adapter à la complexité des environnements actuels.
- Approche contextualisée : En explorant le leadership dans des contextes de travail hybrides, multiculturels et technologiquement transformés, cette recherche contribue à

actualiser les théories existantes en les ancrant dans des réalités opérationnelles contemporaines, ce qui renforce leur portée et leur transférabilité.

2. Apports méthodologiques

Sur le plan méthodologique, l'article se distingue par plusieurs points :

- Mobilisation d'une approche qualitative approfondie : Le recours à des entretiens semi-directifs permet d'explorer en profondeur les représentations, pratiques et tensions vécues par les leaders. Cette méthode donne accès à des dynamiques souvent invisibles dans les approches quantitatives standardisées.
- Diversité de profils et de secteurs : L'échantillon, composé de leaders issus de secteurs variés (privé, public, technologique, industriel), renforce la richesse des données et permet une analyse croisée des pratiques, révélant des constantes indépendamment du contexte organisationnel.
- Analyse thématique rigoureuse : L'utilisation de techniques d'analyse inductive et le codage systématique des verbatims permettent de faire émerger des catégories structurantes qui enrichissent la compréhension du phénomène, tout en assurant une traçabilité analytique.
- Intégration du verbatim comme outil d'ancrage empirique : La présence de verbatims illustratifs renforce la validité des résultats et ancre la théorie dans la pratique vécue, offrant un ancrage sociologique et managérial concret.

3. Apports managériaux

D'un point de vue managérial, cette recherche propose plusieurs pistes d'action concrètes à destination des praticiens, dirigeants et responsables RH :

- Repenser le développement du leadership : L'étude met en évidence l'importance d'un leadership agile, émotionnellement intelligent et technologiquement compétent. Elle invite les entreprises à revoir leurs programmes de formation pour intégrer ces nouvelles dimensions, notamment dans les politiques de gestion des talents et des hauts potentiels.
- Renforcer la culture du feedback et de l'écoute : Le besoin de reconnaissance, de clarté et de proximité ressort fortement. Il est recommandé aux leaders de développer des espaces de dialogue et de feedback réguliers, même à distance, afin de maintenir l'engagement des équipes.
- Accompagner les transitions digitales : L'étude montre que la réussite de la transformation numérique repose en grande partie sur les compétences d'accompagnement humain du leader. Les entreprises doivent outiller leurs managers pour devenir de véritables facilitateurs de changement, au-delà de la simple maîtrise technique.
- Valoriser l'intelligence émotionnelle comme levier de performance collective : Plutôt que d'aborder la gestion des émotions comme une compétence « douce », les résultats montrent qu'elle constitue un atout stratégique pour prévenir les conflits, renforcer la cohésion et stimuler la motivation.
- Intégrer la diversité comme ressource managériale : Enfin, les leaders sont appelés à cultiver des environnements inclusifs, où la diversité est pensée comme une richesse stratégique favorisant l'innovation, plutôt qu'un simple objectif de conformité.

Conclusion

Le leadership est un levier essentiel pour maximiser la performance des équipes et des entreprises dans un environnement professionnel en constante évolution. Tout au long de cet article, nous avons exploré les facteurs clés qui influencent ce rôle crucial, tels que la gestion des talents, l'innovation, et la communication. Nous avons également identifié des stratégies concrètes comme le coaching, la digitalisation des processus, et la création d'une culture de feedback, illustrées par des exemples de bonnes pratiques adoptées par des entreprises performantes.

Face aux défis contemporains tels que la digitalisation, l'hybridation des modes de travail et l'incertitude économique, les leaders doivent adopter une approche agile et tournée vers l'avenir. L'adaptation continue, le développement des compétences en intelligence émotionnelle et l'intégration des nouvelles technologies seront des éléments fondamentaux pour maintenir un avantage concurrentiel durable.

Dans cette perspective, il est impératif que les professionnels s'engagent à renforcer leurs capacités de leadership, en tirant parti des outils modernes et en favorisant une culture d'apprentissage constant. Que vous soyez leader ou aspirant à le devenir, commencez dès aujourd'hui à appliquer ces conseils et à approfondir vos connaissances sur le sujet. Le succès collectif de vos équipes et de votre organisation dépend de votre engagement à incarner un leadership visionnaire et inspirant.

Références

- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441–452.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Harper Business.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574.
- Gibbs, J. L., Sivunen, A., & Boyraz, M. (2021). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100720.
- Goleman, D. (1998). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Harvard Business Review Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). "Life Cycle Theory of Leadership". *Training and Development Journal*.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People and Strategy*, 33(4), 32–38.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2019). Accelerating digital innovation inside and out. *MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights*.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Jossey-Bass.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates". *The Journal of Social Psychology*.
- McKinsey & Company. (2023). "The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year".
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.

- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840.
- Stogdill, R. M. (1948). "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature". *The Journal of Psychology*.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.