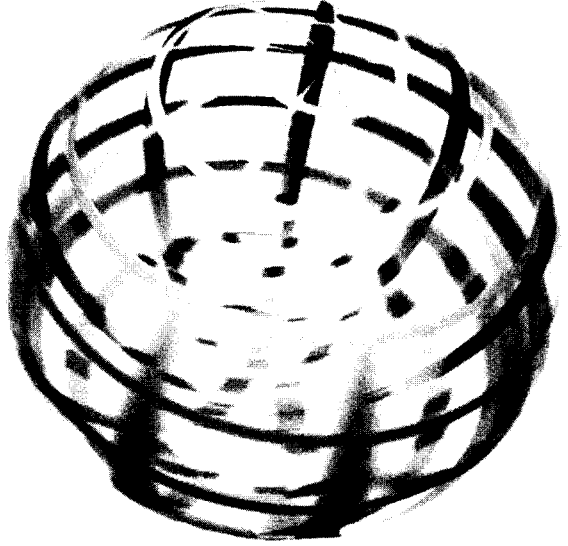




معرفة الطريق إلى العولمة: تطوير الكفاءات القيادية في شركة بيرلي

بول كيركبرايد

الفصل العاشر

.....

معرفة الطريق إلى العولمة:

تطوير الكفاءات القيادية في شركة بيريلي

في الفصل الأول قدّمنا نموذج «الكرات الست» للمنظمات العالمية، والذي صوّر بدقة المقومات الأساس للاستراتيجية، والمنظمة، والعملية، والتكنولوجيا، والتعليم والقيادة. وجادلنا بأنه من أجل أن تصبح أية منظمة منظمة عالمية عليها أن تطوّر استراتيجيات عالمية، وبنية للعولمة، وعمليات يتم التركيز عليها عالمياً، وثقافة عالمية، وأسلوب قيادة عالمياً. وطرحنا بالنسبة للبعد الأخير عدداً من الأسئلة لا بد للمنظمات من الإجابة عنها كي تكتسب العالمية. وهي تتضمن:

- هل أوجدت طاقماً مختاراً بعناية من المدراء العالميين أو نظام قيادة عالمي داخل المنظمة؟
- هل يتطلع مدراءك العالميون إلى الأمام أم إلى الخلف؟
- هل يترافق أسلوب قيادتك مع كل من يبتك التنافسية العالمية ومتطلبات سوقك المحلية؟
- إلى أي مدى يتواصل أسلوب القيادي العالمي بوضوح خلال المنظمة ويستوعبه المستخدمون عالمياً؟

■ هل مدراؤك منفتحون على الاستجابة والتغير في أي مكان في العالم؟

يتفحص الفصلان الثامن والتاسع جوانب هذه الأسئلة من منظور نظري وعام. وفي هذا الفصل سنقوم بمقاربة عملية ونوعية كي نتفحص بالتفصيل كيف بدأت إحدى المنظّمات الكبيرة التعامل مع هذه الأسئلة والتفاعل بين القيادة والمكونات التنظيمية الأخرى. سوف نتفحص كيف تحاول شركة بيريللي Pirelli تحسين قدرة قيادتها العالمية من خلال مبادرة قيادية عالمية.

مجموعة بيريللي

يقع مقر رئاسة هذه الشركة Pirelli S. P. A في ميلانو - إيطاليا. وتنقسم المجموعة إلى قطاعين للعمل: الخطوط السلكية والأنظمة، والإطارات. ويشكل القطاع الأول 51٪ من مجموع المبيعات، فيما يشكّل قطاع الإطارات 49٪. وتتوزع المبيعات في أرجاء العالم كما يأتي: أوروبا 55٪ (تشكّل إيطاليا من بينها 15٪) أمريكا الشمالية 14٪، أمريكا الوسطى والجنوبية 22٪، وأستراليا وأفريقيا وآسيا 9٪. ولدى بيريللي نحو 70 مصنعاً موزعة في مختلف أرجاء العالم، كما لها فروع في نحو 20 بلداً. ويصل مجموع عدد العاملين في الشركة إلى نحو 40 ألف مستخدم (بيريللي، 1999).

يتضمن بيان مهمة بيريللي ما يأتي:

الإطارات والخطوط السلكية (الكابلات) ضرورية في العالم كله للاقتصادات الوطنية في ميادين نقل الركاب والبضائع، ونقل الطاقة والمعلومات. ويتركز عمل الشركة في تلك الأسواق الرئيسة التي نعتبر نحن فيها من بين المبتكرين والرواد العالميين.

تطورنا على مدى ما يزيد على قرن كشركة متعددة الجنسيات حقاً، ضاربة الجذور بعمق في الأسواق المحلية في طول العالم وعرضه ونعتمد على قطاعي الإنتاج الأساسيين.

ستظل طاقتنا التكنولوجية والبحثية بمعنى الموارد والمهارات الاختصاصية مصدراً عظيماً لقوتنا. هذا، بالإضافة إلى التجاوب الوثيق مع متطلبات الزبون، يُمكننا من تصنيع وتسويق جديدين، ومن منتجات عالية الجودة والعمل بنجاح في قواعدا حول العالم.

لدى قطاع الخطوط السلوكية والأنظمة نحو 17 ألف عامل في 52 مصنعاً موزعة في 19 بلداً تصل قيمة مبيعاتها 3 بلايين دولار سنوياً. وفي السنوات الأخيرة نمت بيريللي أعمالها عن طريق عمليات الدمج، بما في ذلك دمج أقسام أسلاك الطاقة في شركة سيمنس وميتال مانيوفاكشرز، في أستراليا، وكذلك الاندماج مع شركة BICC. وتنتج بيريللي وتُسوق سلسلة من المكونات المتكاملة (منتجات، أنظمة، هندسة وتجهيزات لمشروعات تحول عالمي أساسية) لزبائن في قطاعي الاتصالات ونقل الطاقة.

ولدى قطاع الإطارات 21 مصنعاً ونحو 21 ألف عامل في الأرجنتين، والبرازيل، وألمانيا، والمملكة المتحدة، وإيطاليا، وإسبانيا، وتركيا، والولايات المتحدة، وفنزويلا، بالإضافة إلى شبكة تسويق تغطي 120 بلداً في مختلف أرجاء العالم. وتعتبر بيريللي واحدة من أكبر ست شركات لتصنيع الإطارات في العالم بمبيعات تزيد قيمتها على 3 بلايين دولار. وتنتج شركة «بيريللي للإطارات» إطارات السيارات والدراجات (من النوع القياسي والعالي الأداء والرياضي) وإطارات الجرارات والباصات والمركبات الزراعية والحراثات.

برنامج بيريللي القيادي

في سنة 1999 أطلقت «مجموعة بيريللي» مبادرة قيادية عالمية تحت عنوان: «القيادة الفعالة: طريق للتنمية والتحسين». جرى تنظيم ذلك من قبل قسم التطوير في إدارة المجموعة في مقر قيادتها في ميلانو، ثم انسحب على

فروع وأقسام الشركة عالمياً خلال سنتي 2000/2001. قام بتنسيق هذه المبادرة القيادية البروفيسور بروس أفوليو Bruce Avolio من «مركز الدراسات القيادية»، جامعة بينغهامبتون، في نيويورك، والذي ساهم في وضع «نموذج القيادة الكاملة المدى»، والذي يُعتبر واحداً من أكثر نماذج القيادة عمقاً وسلامة في العالم اليوم (باس وأفوليو، 1998). واختير المستشارون المحليون في كل بلد من البلدان التي تعمل فيها «بيريللي» استناداً إلى مهاراتهم في التدريب القيادي و/أو معرفتهم لنموذج «القيادة كاملة المدى». وجرّت البرامج الرائدة في إيطاليا باستخدام مستشارين أمريكيين وإيطاليين ثم أقيمت ورشات عمل تدريبية في ميلانو للمستشارين المختارين ممن لم يطلعوا على النموذج. وطُبق «طريق القيادة» على الشركات الفرعية. ولسوف نتفحص في هذا الفصل عملية نشر النموذج بتفصيل أكبر في بريطانيا.

ما هي الأسباب وراء القرار بإطلاق هذه المبادرة القيادية؟ السبب الأول، ولعله الأكثر أهمية، هو الضغوط الاستراتيجية والبيئية التي واجهت أعمال بيريللي. إذ تواجه صناعة الإطارات، على سبيل المثال، منافسة شديدة على الصعيد العالمي. فمن جهة هناك قاعدة الزبائن، وشركات السيارات العالمية، والمطالبة بتخفيض الأسعار، وفرص تخفيض التكاليف والهوامش المخفضة، والتحسين التقني المستمر والتكامل المتزايد في الأعمال بمعنى تنويع الإمداد. هنا سوف تقبل شركات الإطارات بطرح وحدات متكاملة من الإطارات والعجلات وربما حتى المكابح والمحاور. ومن جهة ثانية هناك عدد متزايد من شركات الشرق الأقصى المنافسة ذات التكاليف المتدنية التي دخلت أسواق الإطارات الأساسية وتُحسن قدراتها التكنولوجية بالتدريج. من أجل مواجهة هذه الضغوط سيقوم الصانعون الغربيون الرئيسيون (بريدجستون/ فايرستون، ميشلان، غودير، كونتيننتال وبيريللي) بتحويل الصناعة، بطريقة ما، كي تستطيع المنافسة بنجاح.

اتجهت بيريللي نوعاً ما نحو تحقيق هذا التحوّل عن طريق الإطلاق الوشيك لـ«النظام المعدل المتكامل العامل بالروبوت MIRS» الذي يتنبأ المحلّلون بأنه سيحدث ثورة في عالم الصناعة. هذا النظام يقلل من تكاليف إنتاج الإطار الواحد، ومن خلال الأتمتة الكاملة لعملية صنع الإطار تتحسن الإنتاجية بنسبة 80٪. وثمة ميزة إضافية وهي أن الحجم الصغير للعمل سوف يحرّر الصناعة من قيود حجم الإنتاج الكبير ويسمح لإنتاج الإطار أن يتم مع خطوط تجميع السيارة جنباً إلى جنب.

وبالإضافة إلى هذه الثورة التكنولوجية تسعى بيريللي أيضاً إلى ثورة في القيادة. وهي تحاول أن تبرهن أن المطالب الاستراتيجية الجديدة للسوق تتطلب مهارات ومقاربات قيادية جديدة وتؤكد أن بعض أنماط القيادة القديمة لن تنجح في بيئة المستقبل. وتعترف بيريللي أن المعايير الحالية للإدارة في المجموعة تحتاج إلى تحسين وأن فريق الإدارة العليا في ميلانو مقتنع بأن الإدارة هي الرافعة الأساس لتحقيق نجاح العمل مستقبلاً في أسواق متغيرة.

يقول وارين برادلي، مدير شؤون الموظفين في عمليات صنع الإطارات في بريطانيا:

لا شك عندي أن الناجين على المدى الطويل في كثير من صناعاتنا في بريطانيا والعالم هم أولئك الذين يحققون مزايا تنافسية حقيقية من خلال أعمال وسلوكيات مدرائها وقادتها. وهذا يعني في كثير من الحالات زعزعة المقاربات التقليدية التي ربما كانت تعمل جيداً في الماضي، وتعيين أولئك الذين يحولون ويطوّرون منظمّاتنا بسرعة لمواجهة ما يظهر من متطلبات السوق العالمية.

وهكذا قرّرت المجموعة، استناداً إلى المشروع الرائد الناجح في إيطاليا، أن تضم جميع مدراء بيريللي في العالم في منهج تدريبي يهدف إلى تقوية مهاراتهم القيادية وتأسيس إطار عام من السلوكيات القيادية المناسبة في المجموعة كلها. وسيتم ذلك بتشجيع عملية انعكاس يقوم بها المدراء لأساليبهم

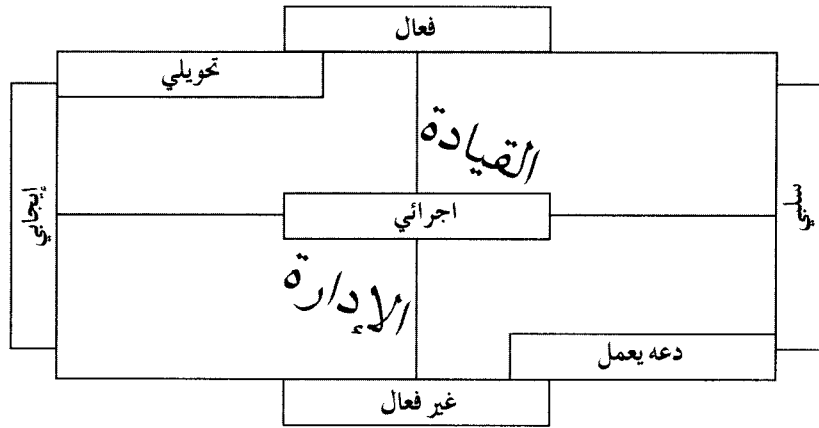
القيادية تقوم على استجابة بمقدار 360 درجة من جانب رؤسائهم، وزملائهم والتابعين لهم.

ويعلق مارتن هيوز، مدير التدريب والتطوير في فرع بيريللي للإطارات في بريطانيا، فيقول: يعتبر المدراء مبادرة القيادة بمثابة عملية تطوير مستمرة، تهدف إلى إحداث تغيير في أسلوب إدارتهم. ومن المهم أنهم اعترفوا بالأهمية الاستراتيجية للبرنامج وعدم النظر إليه على أنه حدث تدريبي منعزل.

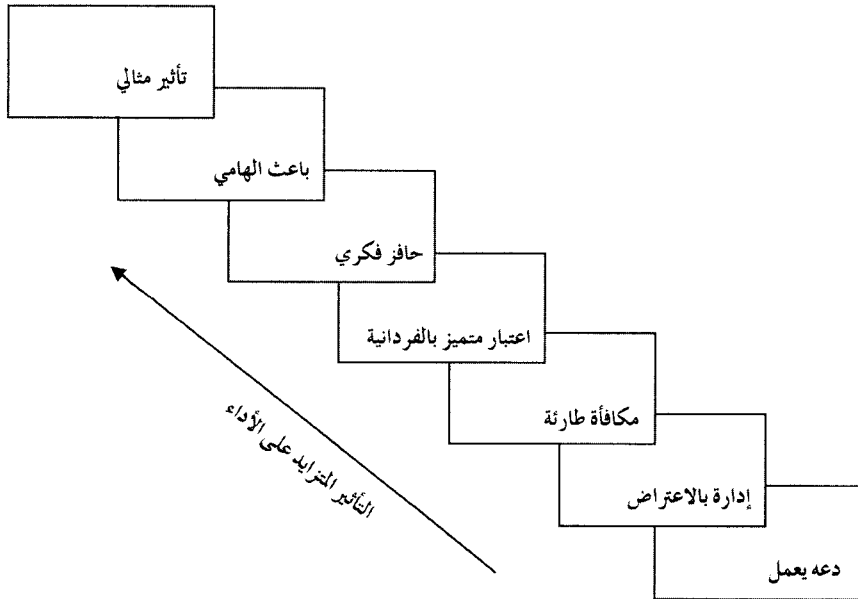
نموذج القيادة ذات المدى الكامل

يشكل نموذج «القيادة ذات المدى الكامل» جوهر «طريق قيادة بيريللي» (باس وأفوليو، 1998، أفوليو 1999). كان بيرني باس Bernie Bass، الذي ربما يعتبر عميد الأبحاث القيادية، أحد أوائل الذين يطالبون بنمط تحولي جديد في القيادة يحل محل الأشكال الإجرائية. ولتبسيط الأمور نقول إن القيادة الإجرائية تشمل على أنماط إدارية تقليدية حيث يكتسب المدراء أو الرؤساء الولاء والأداء عن طريق تقديم المكافآت أو العقوبة بسبب الانحراف عن المعايير المتبعة. هذه الأنماط مفيدة بالنسبة للأوضاع المستقرة، ولكنها أقل فائدة للمنظمات التي تخضع لاضطراب بيئي أو تغير سريع. هنا تكون الأنماط التحويلية مطلوبة. وتتضمن القيادة التحويلية تقديم رؤية ملزمة وواضحة؛ وحشد التزام المستخدم من خلال الاندماج والانخراط الشخصي، وتأسيس التغيير التنظيمي.

إن نموذج القيادة ذات المدى الكامل، كما يدل اسمه، يحاول أن يصور المدى الكامل لأنماط القيادة من اللاقيادة إلى الأنماط الأكثر تحويلاً (انظر الشكل 10 - 1). وتعرف أنماط القيادة كما يلي (انظر الشكل 10 - 2):



الشكل 10 - 1 نموذج القيادة ذات المدى الكامل 1



الشكل 10 - 2 نموذج القيادة ذات المدى الكامل 2

- لا قيادة، دعه يعمل .
- قيادة إجرائية، إدارة بالاعتراض (إيجابية)، إدارة بالاعتراض (سلبية)، مكافأة طارئة .
- قيادة تحويلية، اعتبار فرداني، حافز فكري، باعث إلهامي، تأثير مثالي .

دعه يعمل

قائد دعه يعمل laissez-faire هو أساساً ليس بقائد . فهذا النمط من المدراء يميل إلى الانسحاب من دور الإدارة ولا يقدم إلا القليل من التوجيه أو الدعم . إنهم «غائبون» غالباً أو غير مباليين باحتياجات التابعين لهم . وكنتيجه لذلك فإن التابعين غالباً ما يتنازعون في ما بينهم في ما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات . جرب اغتصاب دور القائد، أو اسع إلى التوجيه والرؤية من مكان آخر في المنظمة . ستكون مؤشرات هذا النمط هي الآتية :

- يتجنب اتخاذ القرارات .
- يتخلى عن المسؤوليات .
- يصرف الانتباه عن الخيارات الصعبة .
- يرفض أن يتخذ موقفاً في نزاع .
- يدع الآخرين يفعلون ما يسرهم .
- يفتقر إلى الاهتمام بما يجري .
- مشوش في التعامل مع الأولويات .

إدارة بالاعتراض (السلبى)

تشير الإدارة بالاعتراض MBE إلى عملية الانتباه إلى الاستثنائي أكثر من الطبيعي . وهكذا فإن مدراء الإدارة بالاعتراض يميلون نسبياً إلى «دعه يعمل» في ظروف طبيعية، ولكنهم يتصرفون عندما تحدث مشاكل، أو ترتكب أخطاء، أو

انحرافات عن المعيار. ومدراء الإدارة بالاعتراض السلبي لا يتدخلون إلا عندما تصبح الظروف الاستثنائية واضحة. وهكذا فإنهم يميلون إلى القبول بمدى أداء واسع نسبياً وأنظمة رصد للأداء ضعيفة والمؤشرات الأساس لهذا النمط هي:

- لا يتخذ أي إجراء حتى تظهر مشكلة.
- يتجنب التغييرات غير الضرورية.
- يفرض الإجراء الصحيح عندما ترتكب الأخطاء.
- يركز الطاقة على استمرار الوضع الراهن.
- يثبت المشكلة ويستأنف العمل الطبيعي.

إدارة بالاعتراض (الإيجابي)

خلافًا للإدارة السابقة تولي الإدارة بالاعتراض الإيجابي اهتماماً شديداً لأية مشكلات أو انحرافات وتتمتع بمراقبة شديدة ودقيقة وأنظمة رصد لإصدار تحذيرات مبكرة عن مثل هذه المشكلات.

ومنتهجو هذا النمط يتعلمون غالباً تجنب الأخطاء بـ«دفنها». وهذا النمط من الإدارة MBEA يرتبط ارتباطاً سلبياً بالابتكار والإبداع في المنظمة. وحتى عندما يطبق بشكل جيد، فإنه يعطي أداء من مستوى متوسط. والمؤشرات الأساس لهذا النمط هي:

- يرتب من أجل معرفة ما إذا حدث شيء ما خطأ.
- يهتم بالدرجة الأولى بالأخطاء والانحرافات.
- يبقى متنبهاً تجاه عدم خرق القواعد.
- يعلم تابعيه تصحيح الأخطاء.

المكافأة الطارئة

المكافأة الطارئة CR هي النمط الإجرائي الكلاسيكي. هنا يضع المدير

أهدافاً ومقاصد واضحة للغاية ويوضح صراحةً أو بالاستدلال أية «مكافآت» يمكن توقعها عند الإنجاز الناجح. ونحن لا نعني بالمكافآت المكافآت المالية أو المادية فحسب لأن كثيراً من المدراء، على الأقل، لا تتوفر لديهم رغبة كبيرة لتقديم علاوات نقدية أو تعديل مستويات الراتب. المكافآت في هذه الحالة تعني جميع المكافآت غير المالية التي تراوح ما بين الملموس بشكل ظاهر (إجازة إضافية، عمل مفضل، وقت مستقطع) والملموس بدرجة أقل (ثناء، اعتراف). ويراقب مدير المكافأة الطارئة الأداء ويقدم (أو يتبادل) المكافأة والاعتراف إذا تم تحقيق أداء الأهداف أو زيد عليها. وهذا الأسلوب، إذا ما طبق بنجاح، سيعطي أداء بالمستويات المطلوبة، وسيكون منتهجوه في مستوى الأهداف والمقاصد المخصصة. ولكن من أجل جعل المستخدمين «يمشون ذلك الميل الإضافي» من الضروري أن نستخدم الأساليب التحولية. والمؤشرات الأساس لهذا النمط هي:

- يعرف أية حاجات ينبغي إنجازها.
- يقدم تشجيعاً في مقابل الجهد المطلوب.
- يعترف لتابعيه بالفضل عندما يقومون بالأهداف المطلوبة.
- يثابر على التأكد أن الاتفاق قد تم تنفيذه على نحو مرضٍ.
- يرتب من أجل تقديم الموارد المطلوبة لتابعيه من أجل إنجاز أهدافهم.

الاعتبار الفردي

الاعتبار الفردي IC هو أول الأنماط «التحويلية» أو رقم 4 كما يعرف عادة. والمدير في هذا النمط يظهر الاهتمام بتابعيه، ويعاملهم كأفراد، ويتعرف إليهم جيداً ويصغي إلى اهتماماتهم وأفكارهم. وعندما يُطلب من المديرين أن يربطوا ما بين السلوكيات المبينة ومديرهم المفضل فإن الأغلبية تضع بعض أشكال هذا النمط في قمة قائمتها. المؤشرات الأساس لهذا النمط هي:

- يعترف بالفروق بين الأفراد في قوتهم وضعفهم، في ما يحبون وما يكرهون.
- يهتم بأحوال الآخرين.
- يصني «جيداً».
- يستجيب لتابعيه بأقل تأخير.
- يحدّد مشروعات تقوم على قدرة الفرد والاحتياجات.
- يشجع تبادل الآراء.
- يحيط تابعيه بالمعلومات.
- يشجع التطوير الذاتي.

الحافز الفكري

يتضمن الحافز الفكري IS أساساً تحفيز الرئيس لتابعيه على التفكير في القضايا والمشكلات بأنفسهم. وبهذا يطوّرون قدراتهم. إن الأسلوب الذي يستخدمه الوالدان عادة مع أولادهما، ولكنه أقل استخداماً في المنظّمات حيث يفضل كثير من المدراء أسلوب «إعلام» الشخص المراد، المؤشرات الأساس لهذا الأسلوب هي:

- يعيد تفحص الافتراضات.
- يتعرّف إلى أنماط يصعب تخيلها.
- يرغب في وضع، أو الاستمتاع، بأفكار تبدو سخيفة.
- يخلق «استعداداً» لتبادل الأفكار.
- يخلق «صورة كليانية» خيالية.
- يعدل السياق لتعزيز الرؤية.
- يشجّع الكثير من الاهتمامات.
- يشجّع تابعيه على استخدام الحدس والبديهة.

الباعث الإلهامي

الرئيس الذي يتحلى بالباعث الإلهامي IM لديه القدرة على تحفيز التابعين له على الأداء الممتاز. مثل هذا النمط من المدراء قادر على أن يُبين بوضوح، بطريقة مثيرة ومقنعة، رؤية للمستقبل يتقبلها تابعوه ويسعون إليها. كما أن مثل هؤلاء المدراء قادرون أيضاً في الغالب على رفع مستوى توقعات التابعين لهم مما يجعلهم يحققون أكثر مما يستطيعون أو يستطيع الآخرون. والمؤشرات الأساس لهذا النمط هي:

- يعيد تفحص الافتراضات.
- يتعرّف إلى أنماط يصعب تخيلها.
- يرغب في وضع، أو الاستمتاع بأفكار تبدو سخيفة.
- يخلق «استعداداً» لتبادل الأفكار.
- يخلق صورة كليانية خيالية.
- يعدل السياق لتعزيز الرؤية.
- يشجع الكثير من الاهتمامات.
- يشجع تابعيه على استخدام الحدس والبديهة.

التأثير المثالي

المرتبة الأخيرة تمثل المدير الذي أصبح ذا تأثير مثالي II أو «نموذج الوظيفة» لأولئك الذين يحيطون به. يعتبر مثل هؤلاء الرؤساء نموذجاً للوظيفة إما لأنهم يُظهرون بعض المزايا الشخصية أو «الشخصية القيادية»، أو لأنهم يُبدون بعض السلوكيات الأخلاقية. وأمثال هؤلاء يتمتعون غالباً بمرتبة رفيعة من المبادئ الأخلاقية، والثقة، والتكامل، والأمانة والهدف. والمؤشرات الأساس لهذا النمط هي:

- يظهر كفاءة غير عادية .
- يبعث الإيمان في نفوس أتباعه .
- يحتفي بمنجزات أتباعه .
- يستجيب لآمال ورغبات أتباعه .
- يخلق إحساساً بالتفويض .
- يتوجه إلى الأزمة مباشرة .
- يُظهر مستوى رفيعاً من النشاط .
- يستخدم السلطة لمقصد إيجابي .
- يخفف من التوتر الجماعي في الأوقات الحرجة .
- يبدي إخلاصاً لتابعيه .
- يطرح حلولاً جذرية .

يشير باس وأقوليو إلى أن جميع المدراء والرؤساء سوف يظهرون هذه الأنماط . وهناك أوقات نقوم فيها جميعاً بعرض سلوك دعه يعمل . وهكذا فإن هذه المقاربة ليست مجرد دراسة رموز، وما يهم هو مدى التكرار في عرف هذه السلوكيات . وقد نظرت الأبحاث المفصلة في جدوى كل من هذه الأنماط (أقوليو، 1999) . ويربط كثير من الدراسات ما بين وجود هذه الأنماط وأداء الرئيس . ومن الواضح أن هذه الارتباطات يمكن أن تسري من رابطة سلبية تماماً (- 1) في غياب الرابطة (O) إلى رابطة إيجابية تماماً (+ 1) . وقد كشف تحليل للتغير أجراه كولمان (1995) الروابط الآتية في 27 دراسة :

■ تحولي IC، IS، IM، II + 0,45 - 0,60.

■ إجرائي CR + 0,44.

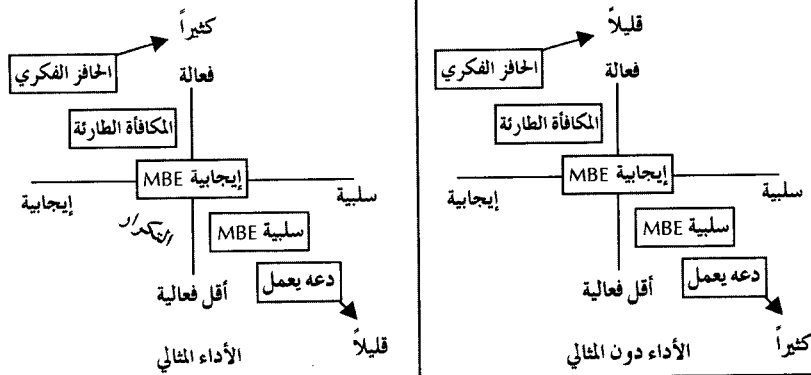
■ إدارة بالاعتراض (الإيجابي) + 0,22.

■ إدارة بالاعتراض (السليبي) + 0,13.

■ دعه يمر - 0,28.

وهكذا فإن أداء الرئيس ينبغي أن يظهر مثالياً علامات أعلى في الأنماط التحويلية وعلامات أدنى في أنماط الإدارة بالاعتراض ودعه يعمل. أو بطريقة أخرى، يشارك الرؤساء الجيدون في الأنماط التحويلية أكثر مما يشاركون في الأنماط الإجرائية أو غير الإجرائية (انظر الشكل 10 - 3).

هذا النموذج والأنماط المرتبطة به قد طورت من بحث مفصل وبعمليّة تحليل للعوامل. ثم طور «استبيان القيادة متعدد العوامل» MLQ واختبر/ اعتمد لقياس سلوكيات «القيادة ذات المدى الكامل». وأظهرت الأبحاث الأخيرة أن الرؤساء الذين يحتلون مرتبة رفيعة في استبيان MLQ يؤدون أداء أفضل كمدراء في عملهم. وقد أجري نموذج لهذه الدراسة مؤخراً في الجيش الإسرائيلي على مستوى قادة الفصائل. وأظهر البحث أيضاً أن المدراء يمكن أن يُدربوا على تحسين قدراتهم للانضمام إلى أنماط القيادة التحويلية (دفير، 1998).



الشكل 10 - 3 أشكال أداء القيادة البناء ذات المدى الكامل

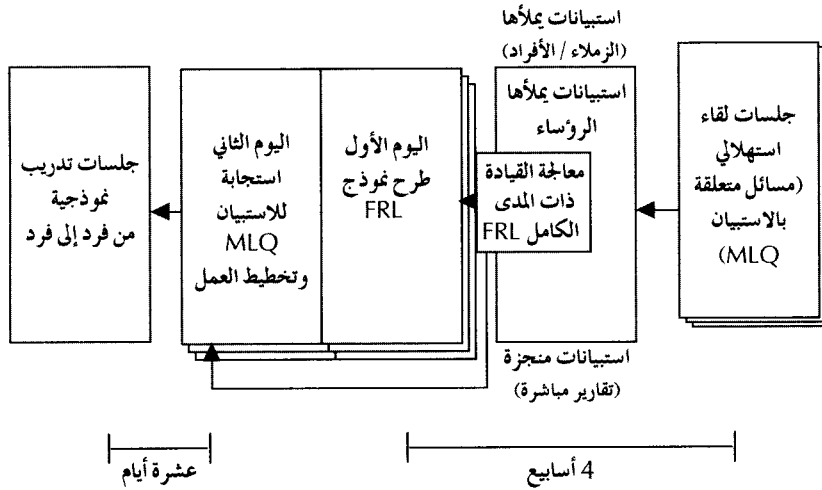
برنامج شركة بيريللي للإطارات (في بريطانيا)

نستطيع أن نتفحص الآن كيف طُبّق «طريق بيريللي للقيادة» على الفروع المحلية بالنظر بمزيد من التفصيل في العملية الجارية في بريطانيا. إذ لما كان «طريق القيادة» قد طُبّق في بداية سنة 2000، فقد كانت أول شركة تابعة لبيريللي تطبقه هي شركة بيريللي للإطارات (فرع بريطانيا). وكان من بين الأسباب التي دعت لاختيار مؤسسة «القيادة ذات المدى الكامل المحدودة»(*) بعد مناقصة، خبرتها الواسعة في استخدام نموذج القيادة المختار. وقد عمل فرع بيريللي المذكور مع هذه المؤسسة على تصميم برنامج يعكس طريق قيادة بيريللي الشامل مع تفصيله على قدر الاحتياجات والشروط المحلية (انظر الشكل 10 - 4).

بدأ البرنامج بسلسلة من اللقاءات الاستهلاكية التي تستمر ما بين ساعة وساعتين تقدم فيها المعلومات والتعليمات. وجرّت هذه في كل من مقر (إدارة بيريللي) في بورتون وفي كارليزل، حيث يقع المصنع الرئيسي، معاً. وكان يدير اللقاء الاستهلاكي لفريق الإدارة العليا المستشار الخارجي، في حين كان يدير اللقاءات التالية أعضاء قيادة بيريللي. استخدمت هذه اللقاءات لشرح بنية المبادرة القيادية وتوزيع «استبيانات القيادة المتعددة العوامل» MLQ التي كان على المدراء استكمالها بأنفسهم وكذلك دعوة رؤسائهم وزملائهم والموظفين التابعين لهم لاستكمالها. وخصّص بعض الوقت للتشديد على المديرين بضرورة عدم ذكر الاسم والتزام السرية. وكان العقد بين بيريللي و«المؤسسة - FRL» يقضي بأن تُعاد الاستبيانات MLQ مباشرة بالفاكس إلى «المؤسسة» من قبل المقومين الفرديين. وبهذه الطريقة لن تتطلع الشركة (إطارات بيريللي) على أوراق الاستبيان، ويستطيع الأفراد أن يتأكدوا من أن تقويماتهم لن يطلع عليها

(*) الإدراك المؤخر يعني إدراك طبيعة الحادثة بعد وقوعها - المعرّب.

المدير الذي قاموا بتقويمه . كما أن التقارير الفردية النهائية عن المدراء لن تقدم إلا إلى المدراء المعنيين . وقضى الاتفاق مع بيريللي أن كل ما ستلقاه بيريللي هو تقرير جماعي يحتوي على معلومات إجمالية مغلقة .



الشكل 10 - 4 طرق بيريللي للقيادة

تنوعت ردود الفعل المبدئية على «طريق القيادة». فبعضهم أظهر أنه سيعمل به من غير صعوبة وبدا غير قلق من آفاقه . وقال أحد كبار المدراء :
كان رد فعلي «أوه، ها هي مبادرة أخرى»، ضعها جانباً حتى تعرف المزيد عنها . ثم بعد أن تعرف أكثر عنها يزداد اهتمامك وانخراطك وتختارها .
وبعضهم الآخر كان أكثر تردداً . فشركات «بيريللي للإطارات» قد انحدرت على نحو ملحوظ في السنوات الأخيرة ، وتساءل بعضهم ما إذا كانت هذه المبادرة مرتبطة بدورة أخرى من التخفيضات . وشعر آخرون أنهم عرفوا عدداً من المبادرات المشابهة ، ولكن هذه تبدو ذات بعض الملامح غير المعتادة . وكتب مدير صغير يشرح شعوره :

دهشت لانخراط جميع المدراء فيها. وهذا شيء لم تعرفه بيريللي من قبل. كان من المفرج أن نرى كل واحد من القمة حتى مستوى المدراء الصغار يشارك في العملية. لقد كانت مفاجأة.

بعد فترة زمنية مناسبة تسمح بمعالجة المعلومات وتقديم التقارير الفردية عقدت سلسلة من ست ورشات عمل في كل من ديربي وكارليزل التحق بها 87 مديراً من مدراء الشركة. وكانت مدة هذه الورشات يومين وقد ركزت على استكشاف نموذج القيادة ذات المدى الكامل FRL في اليوم الأول وتلقي استجابة كاملة من استبيانات MLQ في اليوم الثاني.

ورشات العمل

بدأت ورشات العمل باستخدام أدوات استراتيجية لتحليل البيئة التنافسية لشركة إطارات بيريللي (فرع بريطانيا). وكان لهذا أهمية كبيرة بالنسبة إلى التصميم الشامل للورشات. وبدا من الضروري ربط أساليب القيادة بالحقائق الاستراتيجية للعمل. وهكذا كان يستخدم المدربون عدداً من الأدوات الاستراتيجية المشتركة، بما في ذلك تحليل PEST (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية)، وتحليل القوى الخمس ونماذج الشغب لإشراك المشاركين في تحليل البيئة الخارجية لبيريللي والضغط والتهديدات التنافسية. وكان ناتج هذه التمرينات فهم الطبيعة المضطربة للوسط التنافسي الذي تواجهه بيريللي وبالتالي الحاجة إلى قيادة تركز على التغيير في جميع مستويات الإدارة العليا في المنظمة. ثم يُعرّف المشاركون على نموذج «القيادة ذات المدى الكامل» ومفاهيم أساليب القيادة الإجرائية والتحويلية، قبل استكشاف الأنماط السبعة للنموذج بتفصيل أوسع باستخدام الأمثلة العملية.

كان اليوم التالي في كل ورشة عمل يبدأ بعرض مفهوم الاستجابة الكاملة بمقدار 360°، والاطلاع الجيد على صيغة تقرير الاستبيان MLQ. ثم زُود

المشاركون بتقرير الاستبيان المؤلف من 50 صفحة، وأعطى لهم الوقت لقراءته وتمثله. ثم التقى كل زوج معاً للدردشة. وقدم كل مشارك تقريره مكتملاً حول ما يأتي:

- نقطة قوة محددة في تقريرهم.
 - نقطة ضعف محددة في تقريرهم.
 - نشاط تطويري واحد ينوون القيام به.
- ردود الفعل حول تقرير «الاستبيان» كانت إيجابية حقاً بصورة متماثلة، مع تعليقات مثل:

- يفتح العين على أشياء بالتأكيد.
 - مفرع ولكنه محقّز.
 - استجابة منيرة.
 - كاشف جداً، بعض الاكتشافات غير المتوقعة.
- كتب أحد أصغر المدراء:

لست بالرجل العاطفي، ولكنني كدت أوشك على البكاء؛ فمن بين جميع المدراء هناك كنت أنا أصغرهم، والأكثر من ذلك أن قراءتي للأشياء الإيجابية التي كتبها زملائي عني جعلتني مشدوهاً. على أن التقرير لم يكن إيجابياً كله، وقد بيّن نقطتي ضعف عندي وهذا أمر مفيد جداً لي.

كانت ردود الفعل على ورشات العمل الست ممتازة، واشتملت على تعليقات من مثل:

- مُزوّدة بالمعلومات ومُحقّزة.
- فعالة جداً.
- مفيدة للغاية ومحرّضة على التفكير.
- مناسبة ومفيدة.

كتب دينيس تاغارت، مدير مبيعات OE معبراً عن هذه التجربة:

حسناً، أعتقد أنها كانت مثيرة للاهتمام ومثقفة. ولعل الجانب الأكثر فائدة هو العمل مع الزملاء. فوضعنا في ظروف تقتضي العمل معاً عبر حدود الوظيفة شيء لا يتحقق في ظروف الروتين العادي.

كما كتب دينيس وليامز، وهو مدير مكتب مبيعات، يقول:

أحببت الورشة لأنها كانت غير رسمية. ما من أحد عادة لديه الثقة كي يتحدث. ولكن ورشة العمل هذه كانت معدة بذكاء بحيث تستطيع أن تناقش الأوضاع التي تستفزك في العمل بسبب وجود مدراء كبار، ولكن هنا شعرنا ببيئة آمنة.

التدريب الشخصي

يُتاح للمشاركين في نهاية ورشات العمل الفرصة لمقابلة تدريبية لمدة ساعة ونصف مع مدرب متخصص. تعقد في بورتون أو كارليزل لفترة تراوح ما بين أسبوع وثلاثة أسابيع بعد ورشة العمل الأولية. ولم يلق حضور هذه العملية اعتراضاً من أحد، ووقع 90٪ من المشاركين على جلسة تدريب، ومعظم حالات الامتناع القليلة كانت بسبب ضغوط العمل اليومي.

أعدت جلسات التدريب بحيث تكون الجانب الأقوى والأكثر أهمية من المداخلة القيادية برمتها، وهذا ما يبدو تجربة كثير من المشاركين، على الرغم من عدم وجود توقعات واضحة لأنهم لم يجربوا هذه العملية أبداً من قبل. ولعل تجربة دينيس تاغارت كانت عامة تماماً:

لم أتوقع حقاً أن أحصل على الكثير منها. فكرت فيها على أنها مناقشة إضافية. بيد أنني دهشت بسعادة. فقد نجح المدرب في شحذ جوانب معينة وكان قادراً على استخلاص ما هو أكثر مما تعنيه المعلومات، وما تقود إليه وما

يمكن أن نفعل بها. كانت الأشياء توضع في مواضعها. أستطيع أن أرى خطأ مشتركاً. كنت سعيداً جداً.

بعض المشاركين الآخرين كانوا أكثر إيجابية:

وجدت التدريب مثيراً جداً للاهتمام. وجدت الجانب الأكثر إثارة في مجمل العملية حقاً. لقد كان بطريقة ما مُفزَعاً قليلاً. كان هناك رجل لم أقابله من قبل وبعد 15 دقيقة عرفني. كان أمراً غريباً. أشار المدرب إلى ثلاثة ميادين للعمل وحدد لي كيف أستطيع العمل بها. كان رجلاً ممتازاً. لقد استمتعت تماماً بمدة الساعة والنصف.

وعلق مارتن هيز:

كان المشاركون يتصورون جلسات التدريب وجهاً لوجه على أنها الجانب الأكثر اعتباراً في العملية. ولقد دهشوا كيف عرفهم المدرب جيداً من خلال معلومات «الاستبيان - MLQ». وهذا ما ساعدهم في التركيز على خطة عملهم، ولم يكن مستغرباً أن يسأل الأفراد المدرب أن يتصل بهم إذا ما توفر أي حيز إضافي.

ومما زاد من قوة التدريب في نظر كثيرين أنه جاء بمثابة متابعة لمبادرة بشكل ناجح، وهذا أمر لم تكن المنظمة تضطلع به دائماً. وقد علق دينيس وليامز قائلاً:

أعتقد أنها كانت فكرة ممتازة. شعرت أن المدربة كانت خاصة بي، وإلى جانبي. أعطتني بعض المؤشرات التي أسترشد بها. كنت بحاجة إلى أن أعرف ما إذا كنت أقوم بما يحتاج الرئيس القيام به. أنا الآن مدير ولذا فأنا أشعر بالانتعاش وأستطيع أن أتكيف. كذلك كنت بحاجة إلى معرفة كيف كان أدائي. كان التوقيت ممتازاً بالنسبة لي ووجدته مساعداً لي كثيراً.

متابعة النشاطات

تبدو المبادرة القيادية لورشة العمل بالإضافة إلى التدريب الشخصي يسيران على ما يرام، ولكن كما أشار بعض المشاركين إن هذه مجرد بداية لعملية أطول. فمتابعة للانطلاقة الناجحة في شركة بيريللي للإطارات، شرعت فروع أخرى لبيريللي في بريطانيا (الأسلاك الكهربائية والبناء) في تطبيق المبادرة في خريف سنة 2000 وربيع 2001.

ناقشت الشركة أفضل طريقة للسير بالمبادرة قُدماً نحو مرحلة تالية، وهي تقدم لمدراءها الآن ورشات عمل قصيرة لتطوير المهارات وذلك لمساعدة المدراء والرؤساء الذين يحتاجون تحسين أساليبهم التحويلية. وقد أجريت ورشات العمل لتناول عدد من الموضوعات التالية، على مدى سنتين، يرتبط كل واحد منها بالنمط التحويلي:

- الإبداع والابتكار (الحافز الفكري).
- التدريب والتطوير (الاعتبار الفردي).
- تصور مستقبل مفروض (الحافز الإلهامي).
- فهم الخلافات الفردية (الاعتبار الفردي).

كما تفكر بيريللي بإعادة «استبيان القيادة متعددة العوامل» MLQ بعد سنتين. ولعل دينيس تاغارت خير من يلخص لنا قوة هذا الجانب الأولي من المداخلة:

لقد كانت مداخلة جديدة. استغرقت وقتاً طيباً. ومتابعتها ليست مضيعة للوقت، بل لاستخلاص الفائدة الكاملة. لقد استخلصت الكثير منها وما زلت أفكر فيها الآن عندما أكون في أوضاع معينة. أفكر في أن أكون متحمساً، وفي محاولة لتشجيع الأفراد وضمهم. التفكير في ماذا يعني وضع ما للآخرين وبماذا يفكرون.

وكما رأينا إن القيادة بالطبع هي إحدى مكونات المنظمة التي ينبغي أن تتجهز للعولمة. وحتى عندما تكون المداخلة ناجحة فإن نموذج القيادة العالمية والسلوكيات الجديدة ينبغي تعزيزها بـ«كرات» النموذج الأربع الأخرى وهي المنظمة العالمية، والثقافة العالمية، والعمليات العالمية، والاستراتيجية العالمية. وتعمل «بيريللي» في الوقت الحاضر في عدد من هذه المجالات كي تضمن تعزيز وتأكيد السلوكيات القيادية الجديدة.

تقرير المداخلة: هل النموذج تقيده الثقافة؟

من الواضح أنه ما يزال من المبكر جداً تقويم نتيجة المبادرة تقويمياً كاملاً طالما أنها ما تزال مستمرة. ولكننا نستطيع أن نتأمل المبادرة ملياً بمعنى أهدافها المقصودة واحتمال النجاح.

أطلقت بيريللي المبادرة من أجل أن تساعد المنظمة على تحقيق التحوّل في وضع للأسواق بالغ الاضطراب والحدة التنافسية. ومن الواضح أن الهدف التالي تأسيس مجموعة مشتركة من سلوكيات وكفاءات القيادة من أجل بيريللي على النطاق العالمي، حتى الآن تبدو المبادرة ناجحة بمعنى تنبيه المدراء إلى حاجات السلوكيات التحويلية. كما أنها أوضحت للمدراء بنجاح أن سلوكياتهم القيادية قد تحتاج إلى تحسين في بعض الميادين وأن المتابعة تساندهم في تطوير بعض أنماط القيادة الجديدة هذه. وإذا عدنا إلى الأسئلة التي طرحناها في بداية الفصل، نرى أن بيريللي قد حققت تقدماً في بعض هذه الأنماط. إنها تخلق، من خلال تطبيق أنموذج «القيادة ذات المدى الكامل» نظام قيادة عالمي في المنظمة. كما يركز الأنموذج بوضوح على تقديم السلوكيات التحويلية، بدلاً من التقهقر. وهي تتربط على نحو واضح أيضاً خلال عمليات التدريب والتغذية الراجعة، والتدريب.

ولكن لما كانت هذه العملية تطبق في ثقافات مختلفة كالأرجنتين وألمانيا

وتركيا وبريطانيا، فالإلى أي مدى تعتبر الثقافة حاجزاً محتملاً أمام هذه العملية؟ من المعروف أن كثيراً من نماذج القيادة قد أخفق في الانتقال عبر الثقافات وأنه توجد تباينات ثقافية وقومية كبيرة في السلوكيات القيادية الأساسية. لنأخذ بعض انقسامات القيادة الكلاسيكية الثنائية مثل:

■ الحكم الفردي في مواجهة الديمقراطية.

■ المشاركة في مواجهة التوجيه الفردي.

■ التوجيه بالمهمة في مقابل التوجيه بالعلاقة.

■ البنية في مواجهة الاعتبار.

■ الإيجابي في مواجهة السلبي.

يستطيع المرء أن يرى من خلال دراسات بحثية أن هذه السلوكيات تلائم بعض الثقافات بشكل خاص ولا تلائم ثقافات أخرى. فقد وجد هير وغيسيلي وبورتر (Haire, Ghiselli, Porter، 1966) أن المشاركة في القيادة الديمقراطية والقبول بها كانا على درجة عالية في الدول الأربعة عشر التي قاموا بدراستها. ولكن، وكما يلاحظ باس (Bass، 1990) أن مقارنة المدراء غير الأمريكيين، مع المدراء الأمريكيين تشير إلى قبول ضئيل من جانب الأولين بما تطلبه القيادة الديمقراطية كالموافقة على أن المستخدمين شأنهم شأن المشرفين لهم القدرة على عرض مبادرة، والمشاركة في القيادة والمساهمة في عملية حل مشكلة داخل المنظمات (1990، ص 789). وهكذا فإن القيادة الديمقراطية لا تعمل بشكل كامل إلا في الثقافات ذات حيز السلطة المنخفض (هوفستيد، 1984). وخلص هير وغيسيلي وبورتر إلى الاستنتاج أن طرح قيادة ديمقراطي في ذلك الوقت (منتصف الستينيات) في بلدان أخرى ذات ثقافات مختلفة (حيز واسع من السلطة) سيكون «أشبه ببناء تكنولوجيات وممارسات ديمقراطية جيفرسون في بلد ذي اعتقاد راسخ بالحق المقدس للملوك» (1966، ص 130).

ماذا عن الانقسام الثنائي الأحدث بين القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية والذي يشكل الأساس الوطيد لنموذج «القيادة ذات المدى الكامل»؟ هل هذا تابع ثقافياً أم أنه يخترق الحدود الثقافية؟ الدليل البحثي يظهر تناقضاً. لاحظ ايريلي (1983، 1988) أن نموذج المكافأة الطارئة يحتوي على بعض الخلافات المهمة ما بين الثقافات، سواء بالنسبة إلى الفعالية والمقاربة لدى الثقافات الأمريكية والإنكليزية والغانية. ولاحظ يوكوتشي Yokochi (1989) على وجه مشابه مشكلات في هذا النموذج في الثقافة اليابانية. ولكن يلاحظ يوكوتشي أيضاً «توافقاً» وثيقاً مع الأساليب التحويلية، وخاصة على أعلى مستويات الإدارة اليابانية.

ويعرض باس نفسه (باس 1996، 1999، باس وشتايلد ماير، 1999) حالة عن كونية مفاهيم القيادة التحويلية والإجرائية:

على الرغم من أن النظرية، والأنموذج، والإجراءات الأصلية ظهرت في الولايات المتحدة ذات الطابع الفردي فقد بدا أنها على درجة متساوية أو حتى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجتمعات آسيا ذات الطابع الجماعي. فالثقافات الجماعية تزود القادة بفرص جاهزة كي يصبحوا قادة أكثر تحويلاً. ومعظم المساعدين في الثقافات الجماعية يكتون الاحترام لرؤسائهم. ومن المحتمل كثيراً أن تلقى القيادة التحويلية مزيداً من التعزيز من خلال مركزية العمل في الحياة والمستوى الرفيع للتوجه الجماعي بين تابعيها. (باس، 1999، ص 16).

ويجادل باس أيضاً بأن ما يميز القيادة التحويلية هو «الجوهر الأخلاقي» الذي يميزها عن أن تكون مجرد قوائم للقيادة أو السلوكيات الإدارية:

النقطة المهمة هي: من أجل أن تكون القيادة التحويلية «جديرة بالثقة» ينبغي أن تجسد جوهرًا مركزيًا من القيم الأخلاقية. ومع هذا فإن «ممارسات» (وفقاً لتفسير هوفستيد) مثل هذه القيم لها نسبة جداً ثقافياً. والأبعد من ذلك، حتى عندما توجد مجموعة من القيم الجوهرية، كالصداقة أو الأمانة، في جميع

الثقافات فإن وصايتها وأهميتها النسبية يمكن أن تختلف أيضاً من ثقافة إلى أخرى... وبدلاً من أن تقود ببساطة إلى توكيد النسبية الأخلاقية، كالتنوع العالمي للقيم فإنها تؤكد حاجة القادة التحويليين على كافة المستويات إلى مجتمع إنساني. في جوهر القيادة كلها... يجد المرء جوهر القيمة... ولعل التحدي الأكبر أمام القيادة هو أن تقيم على وجه الدقة جسراً مع النسبية الأخلاقية ببناء منبر للقيم المشتركة وتحفيز التقاء المصالح وانسجامها. ليس المطلوب من الرئيس التحويلي الحقيقي وضع برنامج عمل للجميع كي يتبعوه، بل المطلوب نوع من الالتزام السقراطي^(*) بعملية البحث عن الامتياز الأخلاقي. (باس وشتايدلماير، 1999، ص 210 - 211).

وسواء اتفقنا مع باس أم لا يبقى ذلك مسألة أكاديمية بسيطة. فهو يلاحظ أن الاعتبار الأساس لـ «مرونة» القيادة هو إلى أي مدى تستطيع أن تصل بها. وفي حالة «بيريللي» نجد الثقافات قريبة بدرجة كافية من هذا النموذج من أجل أن تكون قابلة للانتقال نسبياً. ومن المؤكد أن الشاهد اليوم يبدو مؤيداً لذلك التأكيد. وتبقى مسألة نجاح «بيريللي» في تطوير نمط قيادة عالمية حقيقية ونهج لها مقبولين في كافة شركاتها الفرعية في العالم مسألة يجري اختبارها تجريبياً على مدى الأيام.

على أن المبادرة تزود «بيريللي» حقاً بعدة مزايا. فهي توفر لغة مشتركة في المنظمة كلها يجري بها تداول ومناقشة قضايا ومشكلات القيادة. وهذا في حد ذاته يساعد منظمة مؤلفة من عدة جنسيات تستخدم لغات قومية مختلفة على تمثيل مشكلات مفهومية صعبة كالقيادة باستخدام تعبيرات يفهمها كل واحد في المنظمة. والأمر الثاني أنها توفر إطاراً مفاهيمياً يمكن الأفراد من مناقشة الخلافات الثقافية القائمة. فعلى سبيل المثال، يستطيع مدراء بيريللي الآن أن

يناقشوا بسهولة كيف يمكن أن تختلف مقارباتهم نحو «التحفيز الإيحائي» قليلاً عبر الثقافات. وأخيراً، من المهم أن نلاحظ أن نموذج «القيادة ذات المدى الكامل» نفسه يتوجه بشكل واضح إلى الخلاف الثقافي والحساسية الثقافية من خلال مفهوم «الاعتبار الفردي». وهو يعترف صراحة بأن «الموظف» سيكون مختلفاً وينبغي أن يقاد بطريقة مختلفة. بهذا المعنى فإن نموذج «القيادة ذات المدى البعيد» بعيد جداً عن مقاربات «حجم واحد يناسب الجميع». وإذا ما استمرت بيريللي ومستشاروها، أثناء تنفيذ مبادرة التدريب والاستجابة، في أن «يعيشوا» النموذج ويستخدموا الاعتبار الفردي، فهذا سيسمح بحرية وإفساح المجال لأخذ التباينات الثقافية بالاعتبار، بمعنى جعل النموذج ينجح محلياً. وإذا قُدر للمبادرة أن تُنفذ بأسلوب «الإدارة بالاعتراض» فإن النموذج نفسه يصبح عائقاً محتملاً وتنظر إليه الثقافات الأخرى على أنه عبء ثقيل آخر من جانب القيادة في إيطاليا. وهذا حتى اللحظة ليس بالتأكيد الخبرة التي استقاها المؤلف من انخراطه في تلك المبادرة.

المراجع:

- Avolio, B. J. (1999) *Full Leadership Development*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1990) *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd edn, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1996) *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M. (1999) 'Two decades of research and development in transformational leadership', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1998) *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1999) 'Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior', *Leadership Quarterly*, 10(2): 181-217.
- Coleman, E. P., Patterson, E., Fuller, B., Hester, K. and Stringer, D. Y. (1995) 'A meta-analytic examination of leadership style and selected follower compliance outcomes', unpublished manuscript, University of Alabama.

-
- Dvir, T. (1998) 'The impact of transformational leadership training on follower development and performance: a field experiment', unpublished doctoral dissertation, Tel Aviv University, Israel.
- Earley, P. C. (1984) 'Social interaction: the frequency of use and valuation in the U.S., England and Ghana', *Journal of Cross Cultural Psychology*, 15: 477-85.
- Earley, P. C. (1988) 'Contributions of intercultural research to the understanding of performance feedback', paper, Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas.
- Haire, M., Ghiselli, E. E. and Porter, L. W. (1966) *Managerial Thinking: An International Study*, New York: John Wiley.
- Hofstede, G. (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, abridged edn, London: Sage.
- Pirelli (1999) *Pirelli: the Group in Figures*, Milan: Pirelli S.p.A.
- Yokochi, N. (1989) 'Leadership styles of Japanese business executives and managers: transformational and transactional', doctoral dissertation, United States International University, San Diego, California.