

الفصل الثاني عشر

هذا هو الفصل الأخير ! النهاية/ البداية

This Is the Last Chapter The End / The Beginning

مرة ثانية ، لقد عدت إلى نفس المكان ، لأول مرة .

(T.S. Elliot)

لقد بدأت هذا الكتاب في مدينة صغيرة تسمى Destin ؛ توجد في لسان في Florida على خليج المكسيك . لقد رجعت إلى هناك مرات عديدة أثناء برنامج كتابة هذا الكتاب سيراً على منوال الكاتب Ernest Hemingway ، لكتابة أجزاء منه على الساحل . إنني عادة أكون أكثر تأملاً ذهنياً على الساحل ، وأن تأليف كتاب حول القيادة في هذا الموقف يحفزني كثيراً . لقد كانت بالنسبة لي رحلة عظيمة للتعلم عن القيادة . رغم أن هذا قد لا يرضى مطلقاً الناشر . فقد كان يهمني كثيراً أن أتعلم كيف قد تطوّرت آرائي الخاصة حول القيادة بمضي السنين .

يوجد تشابه عميق بين القيادة والتبعية غالباً لا نقف عنده كثيراً ، أو نحن نفشل في أن نلاحظ ما نفشل في أن نلاحظ . يجب أن تدخل إلى داخل نفسك ، تأخذ خطوة إلى الوراء لكي تتحرك إلى الأمام . يجب على القادة أن يفعلوا هذا مراراً وتكراراً لمساعدتهم على فهم الماضي ، العمل في الحاضر ، وخلق المستقبل .

ولا يوجد اختلاف في حالة التبعية ، فيما عدا أنه يحتمل أن تكون أكثر صعوبة . نحن لا نخبر أطفالنا عن الطريق إلى المدرسة . « الآن استمع ؛ كن أفضل تابع تستطيع أن تكونه ، حسناً ؟ لكي تتأمل ذهنياً فيما تستغرقه من وقت ومجهود لكي تكون تابعاً نموذجياً ، سوف يستلزم تفكيراً أكثر عمقاً لأن ممارساتنا في هذا المجال قليلة جداً . ومع ذلك ، من المهم جداً أن تبني القوة الحيوية داخلك ، داخل فريقك ، وداخل منطمتك . الأتباع هم الذين يسمحون بوجود قيادة . للقيادة دورهم في هذه العملية أيضاً . ولكن الشيء الضروري جداً في القيادة هو ما ينعكس في الإنجازات العميقة للتابع . كل قائد عظيم عرف هذا وعمل على تحقيقه من خلال سلوكه الذاتي وما يشجعه في الآخرين . في مصطلحات McGregor Burn أن قادة إحداث التحويل كانوا أولئك الأفراد الذين يرقون أتباعهم لقيادة أنفسهم . يستطيع القائد أن يدعى لنفسه جزءاً صغيراً جداً فيما يمكن تسميته « مسرحية الحياة » على الرغم من أنه يعطي غالباً دور البطل على المسرح ، والذي يعتبر أكثر مما يستحق⁽¹¹⁵⁾ .

إنني اعتقد أن جوهر قيادة الآخرين يتمثل في الفهم الراسخ والكامل لنواحي القوة والضعف لدى المرء ، ومستوى التقبل المريح يسمح لهم بأن يجربوا بأنفسهم المواقف المختلفة . يطلب من التابعين غالباً دون ترو وتدبير أن يأخذوا على عاتقهم حرية التصرف ومسئولية نتائجه ، أن يستمعوا إلى القائد ، أن يبذلوا كل ما في وسعهم لإنجاح القائد ، وهكذا . حسناً ، تتجمع معظم حالات التعرض هذه في يد القائد . تذكر أننا قد عرفنا مستوى القيادة هو ما سوف تراه في الآخرين (التالي في السلطة) ، والذي يستند جزئياً إلى سلوكك . نطبق هذه العبارة على أشياء كثيرة جداً ، بما في ذلك ، كيف تعالج حالات فشلك الذاتية ، كيف تتناول نقد معتقداتك الأكثر رسوخاً ، وأيضاً مثالياتك وقيمك ، كيف تستجيب عندما يتحدى شخص ما أفضل أفكارك ، وكيف يكون استعدادك لإزالة العقبات أمام أولئك الذين يجب أن يقودوا لكي يقودوا .

إحساس القابلية لمواجهة الصدمات Vulnerability الذي قد وصفته هنا ، يمكن أن يأتي فقط من الفهم العميق لذاتك . إنك باستمرار تكابد بشدة تدريب القيادة ، ومن ثم ماذا استفدت من تلك الخبرات ؟ ما أنواع الآليات الإضافية التي بنيتها لذاتك داخل نظامك ؟ ما أنواع تجارب الحياة التي تحاول باستمرار إضافتها إلى مجرى حياتك ؟ كيف تتناول تلك التي تأتي عرضاً في حياتك والتي تكون غير مخططة ومن الصعب جداً استيعابها ؟

إنني أعرف أنك ربما تقول لنفسك ، « هه ما الذي قد فكر فيه هذا المؤلف ؟ ، عموماً إنه يعمل معي ، نفكر بعمق معاً حول الأحداث ثم هه !! ثم يتحدى الأخطار الجسام بعيداً عنا » أنت على حق . تكريماً لكل القادة والأتباع في الماضي الذين قدموا الجهود والتضحيات الضرورية اللازمة لتحقيق قواهم الحيوية ، والقوى الحيوية في الآخرين ، إنني أتحدى كلاً منا . . . وأنا أعني حقيقة « كلامنا » . إن القيادة واحدة من القوى الأكثر عمقاً في العالم للخير أو الشر . يجب أن نتحدى أنفسنا لجعلها خيرة وصحيحة . إن هذا ليس بعض برامج لتأكيد التدريب ، إنها مناقشة للقيادة على مستوى الرسل والأنبياء والأبطال : موسى ، عيسى ، محمد ، المهاتما غاندي ، نيلسون مانديلا ، أنشتين ، إبراهيم لنكولن ، وهكذا وهكذا .. إننا نستطيع تكريم قادة عظماء ليكونوا نبراساً خلال جهودنا الذاتية ، وليس فقط نجاحاتنا .

إن الرسالة الأولى التي أرغب في أن أتركها معك تتمثل في أن تتحقق في ذاتك من مستوى من « الثقة في قابلية مواجهة الصدمات » . سوف يشجع هذا الآخرين على الدخول في تأملاتك ، أفكارك ، أفعالك وإنجازاتك . إنها مساحة التشجيع التي يحتاج إليها كل من القادة والأتباع لكي يكونوا ناجحين ولتدعيم قواهم الحيوية بمضي الوقت . قد تبدو الثقة في القابلية لمواجهة الصدمات متناقضة ، ولكن القيادة النموذجية ، وحالات البصيرة ، الاكتشافات العظيمة والمغامرات كلها تقوم على تفكير متناقض . إنني أنساءل إذا ما كان ذلك هو السبب في أن شركة Microsoft التي تنسب إلى Bill Gates تحاول أن تخلق داخلها ثقافة تعليمية تستند إلى ما

يطلقون عليه « هدنة مسلحة » بين القادة ، بين الأتباع ، بين القادة والأتباع ،
والزميل إلى الزميل .

دعنا نتناول هذا الموضوع المتعلق « بالقابلية لمواجهة الصدمات » من زاوية
أخرى . أن تسمح لنفسك بالمساحة اللازمة لأن تكون قابلاً لمواجهة الصدمات ،
يتطلب تحديد المجالات التي ترغب في تنميتها بصورة أفضل . إنه ليس مجرد أن
تكون قابلاً ومستعداً للصدمات ، إنه تحديد الحدود التي تريد أن تحقق في إطارها
المستوى التالي للإمكانيات ، والتالي . إن القابلية لمواجهة الصدمات شيء جميل
جداً في الأطفال ، في العلاقة الودية بين الزوج وزوجته ، وعندما تلاحظ في فرق
العمل عالية الأداء . يبدو أنه من المعقول جداً تطبيقها على القيادة إلى حد أن تكون
القيادة علاقة . وهي علاقة من زوايا كثيرة ؛ ولذلك فإن القابلية لمواجهة الصدمات
يبدو أنها هدف يستحق الوقوف عنده لتدعيم إمكانياتك القيادية والأداء .

لا توجد عملة يجب أن تكون أكثر طلباً لها ، وتشيع السعادة والبهجة في الدنيا
ما لم نجعل الآخرين يتوحدون مع شيء ما نحن وهم يعتقدون فيه . لا بد أنك قد
قابلت أولئك الأفراد الذين يتوحدون بشدة مع ما يقومون بأدائه لدرجة أنك تتحدث
عنهم كأمثلة ونماذج . إن جهودهم عميقة الجذور فيما يتوحدون معه إلى حد أنهم
يعتبرون إضافة مكافآت للنتائج التافهة إهانة كبيرة لهم . ومن ثم ، فإنك إذا
أردت حقيقة أن تدق جرس القيادة ، حينئذ ابحث عن شيء ما تريد أن تتوحد معه
« وتحتاج إلى » إنجازه ، ثم طور بعد ذلك الأسباب المطلوبة لكسب الآخرين إلى
طريقك في الاعتقاد . يتطلب هذا أن تصوغ معتقداتك ومثالياتك في نماذج ، وأن
تستثير الآخرين لبذل الجهود المطلوبة لتحقيق تلك المثاليات ، وأن تعدل أفكارك
الأساسية عندما تظهر حالات بصيرة جديدة في الطليعة ، وربما الأكثر أهمية أن
تفهم ما سوف يحتاج إليه كل تابع منك لكي يتوحد مع القضية أو الغرض الذي
تسعى من أجله . ما الذي سوف يحفزهم لكي يكونوا مثلك ، ويظلون على استعداد
للاختلاف من أجل الصالح العام لمجموعتك ورؤيتك ؟

بفرض أن الأبواب مفتوحة على المزيد من القابلية لمواجهة الصدمات ، فإن العثور على الخطأ المناسب لتبني عليه التوحد يعتبر من مهام القيادة المحورية . ولكن ليس هذا هو المهمة الوحيدة التي تتطلب أن تعرف من خلالها ما الذي يجعل الأفراد يتوحدون معك لكي تحصل على التزامهم كاملاً . إذا استمعت ولاحظت بعناية ، فإنك في حالات كثيرة سوف تتعلم ما الذي سوف يجتمع عليه الأفراد . أحياناً قد لا يكون الأمر بهذا الوضوح ، وأحياناً سوف يحتاج الأفراد إلى أن يدفعوا في اتجاه هذا الإدراك ، ولكن في النهاية ، عندما تعرف إلى أين تريد أن تذهب فسوف تذهب إلى هناك ، من خلال توحدهم مع أفكارك ، وبالطبع إثبات التزامك لهم طوال الوقت .

إنني أعرف جيداً ، مع هذه العملية للتوحد أنها سوف تتطلب إصراراً ضخماً من جانبك . لم يتم تبني شيء ما متفرداً ومثيراً إلى حد كبير في البداية دون بعض الشك أو الصراع . لا شيء . لا يمكن القول بأن المعتقدات هي شيء ما نغرسه في الآخرين بمضي الوقت ، مع وجود بعض أفراد يحتاجون إلى وقت أطول من الآخرين ، إن عليك أن تحدد ، وبعد ذلك تستطيع أن تصر على أن تأخذ بيد الآخرين إلى ذلك المستوى من التوحد ، تلك المستويات ذات العمق الحقيقي حيث يحدث التغيير التحويلي . لا يفترض هذا التوحد مع كل شيء أو لا شيء ، ولكن شيء ما بينهما سوف يكفي بفرض أنك توحدت مع شيء ما ، يجب أن تنقله إلى الآخرين بآلاف الطرق المختلفة . توجد كلها في حماسك ورغبتك في إنجاز شيء ما ذي أهمية بالغة .

إنك تعرف جيداً ، بعد قراءة هذا الكتاب ، أن ما يأتي بعد ذلك ، يتطلب أيضاً إصراراً عقائدياً جازماً لعمل ما هو صحيح . الثقة . لا يوجد في الكون رقابة أعلى من تلك التي تستند إلى الثقة الكاملة والمطلقة . سوف تقف وتنتظر ، سوف لا تتشكك مطلقاً ، سوف تكون تابعاً عن رغبة أكيدة ، وسوف تضع أئمن أسرارك مع أولئك الأفراد الذين تثق بهم . إنها أرض المعركة داخل المنظمات التي

تكسبها وتخسرهما كل يوم تقريباً . نحن نشعر بتأثير غيابها في تلك المنظمات ذات الهياكل التنظيمية شديدة الوضوح والتي يفترض أنها تؤكد على أن العاملين يتطابقون مع أداء الأشياء الصحيحة . في تلك المواقف تتبدد طاقات كثيرة جداً ، في نظام يتطلب الالتزام للرقابة . في نهاية الطرف المضاد ، إنه الشعور المدهش أن تكون جزءاً من علاقة ، فريق أو منظمة قائمة على الثقة . دعني أكون واضحاً مع أولئك المديرين الذين قد يقولون ، « الثقة شيء ظريف ورقيق حينما تمتلكه » ليس ظريفاً أن تمتلك الثقة ، إنها جزء من الإطار الأساسي المطلوب لتحقيق القوة الحيوية في أية منظمة ، علاقة فريق و/أو فرد . إنها ميزة يجب أن تجعل النجاح متواصلًا ، وتعيد اختراع الفرد لذاته ، المجموعة ، المنظمة ، التجمعات والمجتمع .

إن الثقة سريعة الزوال كما هو الحال مع القابلية لمواجهة الصدمات ، ولكن لسوء الحظ أنها تؤخذ كقضية بديهية إلى أن تفقد . إنك كقائد ، يجب أن تعرف أين أنت في عملية بناء الثقة . في أوقات كثيرة ، يجب عليك أن تسوى الأرض أولاً ، كما يقولون ، قبل أن تبني الأساس للثقة . عندما يكون المزيد من عدم الثقة يسود نظاماً ما قبل أن تبدأ عمك الجاد ، فإن الاحتمال الأكبر أن عملية التسوية يجب أن تكون ملائمة تماماً . إن ما قد يمثل الإحباط لكثير من القادة أن القوة تتطلب تغذية مستمرة عندما يدخل أفراد جدد مسرح العمليات ، ولكنها لا تكون أبداً على مستوى الصعوبة في حالة البداية . تشكل الثقة الأساس الجوهري لتحقيق الميراث القيادي للمرء طوال الوقت . لا يحمل أي فرد أشياء مثل المثاليات ، المبادئ والمعتقدات عن شخص آخر لا يثق به . ومن ثم ، في النهاية ، إذا كانت لك رؤية طويلة الأجل شخصية عن نجاح القيادة فإن اختيار بناء الثقة بسيط وذو معني عميق لكل شخص ، بما في ذلك أهدافك وإلهاماتك الذاتية (انظر اللوحة 12-1) .

اللوحة رقم 1-12

القيادة ذات الرؤية وتأثيرها مقابل إدارة التأثير/الانطباع

فحص (1994) Holladay and Coombs الإسهام الذي يقدمه السياق والاتصال لمدى الفعالية التي يظهرها القائد في إلقائه بيان رؤيته كما يراه التابعون . هذه الدراسة التجريبية فحصت كيف أوصل القائد رؤيته (ضعيفة مقابل قوية) ، ومحتوى الرؤية متضمنة أشياء مثل التركيز أو الغرض ، القيم الجوهرية ، والتفاوض . أثر كل من نمط ومحتوى الرؤية إيجابياً على الصور الكاريزمية للقائد والفعالية المدركة ، على الرغم من أن تبليغ الرؤية كان ترجيحه أعلى كثيراً من حيث الأهمية من هذه التقييمات كما رآها التابعون . يحب أن يحدد التزامك جودة التبليغ ، وإلا فإنها تكون مجرد قيادة تأثر وانطباع ، لا تدوم طويلاً .

منذ سنوات قليلة أجريت مقابلة مع مدير عام تنفيذي الذي قال ، إنه يقوم بتطبيق برنامج بناء فريق عمل في مصنعه منذ سنتين . ومع ذلك ، عندما أجريت مقابلة مع أفراد مصنعه لم يكن قد سمع منه أحد عن برنامج « بناء فريق عمل » . في نهاية اليوم سألته عن هذه الفجوة . قال ، « لقد أمضيت السنتين الأخيرتين أنني الثقة حولي هنا . تلك هي الوحدة الأولى في برنامج بناء الفريق » منظور يدعو للإثارة .

والآن انتهينا إلى حيث بدأنا مناقشتنا المتعلقة بالمنظور . هذه الرحلة كلها معاً كانت عن تنمية ، تحويل وتدعيم أوجه كل حالة من حالات منظورنا . إن القادة العظماء لديهم عدسات وإطار مرجعي يرون من خلاله العالم الذي نكتب عنه ونتناقش مع زملائنا . يرى هؤلاء القادة العالم بطريقة لم تدخل في تفكير أي فرد آخر . وعندما يفعلون ذلك فإنهم يكونوا قد خطوا خطوات صغيرة والتي تساهم في خطوات عملاقة من أجل البشرية . إن إحداث التغيير في كل من القائد والتابع الذي درسناه ؛ زملائي وأنا يعتبر جوهرياً حول التحول في المنظور والذي يؤدي

في النهاية إلى تحول في السلوكيات ، الأفعال والإنجازات .

تستلزم التنمية في أنقى معانيها التطور المخطط لمنظور وقدرات الأفراد لتوسع مجالات المنظور من أجل فهم الحاجات ، الإمكانيات ، والإلهامات لكل أولئك الذين حولك وأولئك الذين سوف تقابلهم في المستقبل . في هذه الرحلة ، غالباً سوف ينبغي أن يستمر منظورك في التطور من أجل الآخرين من حولك وأيضاً إحداث تقدمهم وتنميتهم إلى مستوى إمكانياتهم الكاملة والمتكاملة . يؤدي تحسينك الشخصي المستمر Continuous Personal Improvement (CPI) إلى تحسينهم الذاتي المستمر والذي بدوره يشعل التحسين المستمر للعملية في المنظمة ككل . إنه دائماً البداية لعمل تدور عجلته ، ليس له نقطة نهاية ، فقط ، عملية تعمل القوى الحيوية على إبقائها متواصلة .

قبل النهاية أحتاج إلى ذكر شخص واحد آخر . في بداية هذا الكتاب ، تحدثت عن أهمية الآباء كقادة ، وكيف يلتقط المدرس ما قد تركه الآباء ، ويلتقط المدير الباقي بالنسبة لتنمية إمكانيات الأفراد الكاملة والمتكاملة . أعتقد أنني قلت أن المدرب هو الحلقة الأخيرة في سلسلة تنمية القيادة . كل شيء قد ذكرته عن القيادة في غايتها العليا ينطبق على الأبوة المثالية .

في بحثنا عن مجريات الحياة وتنميتها قد اكتشفنا أن من بين العوامل الأكثر أهمية المقاييس الأخلاقية التي تضعها الأم كدور نموذجي للأطفال (انظر اللوحة 12-2) .

اللوحة رقم 12-2

أنماط القيادة ذكوراً وإناثاً

قدم Eagley (1991) ، وأيضاً Eagley and Johnson (1990) دليلاً عملياً من دراسة شاملة لما بعد التحليل للاختلافات في أنماط القيادة الذكور والإناث متضمنة أن القادة الإناث يعلن إلى أن يكن أكثر ديمقراطية ومشاركة من نظائرهم من الذكور . ومع ذلك كانت الاختلافات الفعلية إلى حد ما صغيرة وتتباين أحياناً ، استناداً إلى الدور الذي يسند إلى القائد .

فحص Bass et al., (1996) الاختلافات بين الذكور والإناث في أنماط القيادة باستخدام مسح MLQ . بصفة عامة ، كانت الاختلافات بين الذكور والإناث كقيادة عبر ثلاث دراسات ، إلى حد ما صغيرة ، على الرغم من أنه كان هناك ميل متواصل من القادة الإناث لأن يقيّموا على أنهم أكثر قرباً إلى إحداث التغيير من نظرائهم الذكور بواسطة مقيمين من الذكور والإناث . كانت الاختلافات في المتوسط أقوى بالنسبة للمديرين لدى الشركات الكبرى في مسح مجلة Fortune 500 عند مقارنتها ببيانات MLQ في المسح الذي تناول القادة الذكور والإناث في المنظمات غير الربحية ، الرعاية الصحية الصغيرة ، الخدمات الاجتماعية ، الحكومة ، والهيئات المحلية الأخرى ، وأيضاً منشآت الأعمال الصغيرة . في عينة رابعة عن القادة الذين كانوا من منظمات تعليمية ويشغلون مناصب مثل الموجهين ، النظار وموظفين من مدارس عامة في مناطق مختلفة ، مرة أخرى ، لم تكن الاختلافات في أنماط القيادة كبيرة جداً بين الإناث والذكور كقيادة عند تقييمهم من المرءوسين المباشرين .

قرر Hackman et al., (1992) أن كلا من عوامل الأنوثة والذكورة كان لها ارتباط إيجابي مع تقييمات الذكور والإناث كقيادة سواء كانوا قادة تعامل أم قادة إحداث تغيير . يفترض أن النمط في هذه النتائج يقترح بأنه لكي تكون فعالاً بصورة مثالية يستلزم أن يكون القادة لديهم العوامل الأنثوية (بمعنى التعاطف) وعوامل الذكورة (بمعنى الحسم) في سلوكهم وأنماطهم . ومن ثم ، فإن التوازن بمضي الوقت قد يوفر الأساس لقائد إحداث التغيير ذي الفعالية العالية .

إذا تذكرنا أن كلا من مارتن لوثر كنج ، مسهاتاما غاندي ، ونيلسون مانديلا ، كانت تربيتهم الأساسية عن طريق أمهاتهم ، فإنني غالباً أمزح مع الأفراد بأن إسهامي الأكبر من أجل الإمكانيات القيادية لدى أطفالي سوف يكون موتي وأنا في سن الشباب لإفساح الطريق أمام والدتهم . تمثل أمهم Beth ، واحدة من أكثر الناس

انضباطاً قد سبق لي معرفتهم ، وإنها ، بكل المقاييس تجسد أهم أوجه إحداث التغيير مع أطفالنا . إنها تضع لهم مبادئ أخلاقية عالية المستوى ، تعمل معهم من أجل بذل أقصى جهودهم ، وتتحدى الطريقة التي يفكرون بها ، بينما تدعمهم أيضاً في كل احتياجاتهم . في كل يوم ، أرى احترامهم وإعجابهم بها ، وأن قيادتها في أسرنا أقنعتني بأن كل ما درسته عن القيادة والأتباع يرتبط مباشرة « بفريق الأسرة » . إن مجامعتي الكبيرة بأن المدرسين والمديرين الذين سوف يعملون مع أطفالنا في المستقبل ، سوف يكون عليهم أن يخصصوا وقتاً ولو صغيراً لتنمية أطفالنا كقيادة وكأتباع . وبدون أي دليل من التجارب ، ما بعد التحليلات ، أو دراسات الارتباط ، فإن معظم ما سوف يراه الآخرون في أطفالنا سوف يكون نتيجة مباشرة لتأثير ظل Beth طويل الأجل . ومن أجل ذلك ، سوف أكون دائماً شاكراً . دائماً . إنك لا تتخيل عمق التجربة في أن ترى نموذجاً مثالياً للقيادة في بيتك كل يوم . حسناً ، أنني آسف جداً ، ربما أنت أيضاً تستطيع ، أو على الأقل أتمنى لك .

حسناً ، إن الفكرة النهائية لكي تعطيها تأملاتك الفكرية : إذا كانت كل مادة القيادة هذه لا تزال تستولي على مشاعرك الآن ، حينئذ ، فإنك قد ترغب في تبني المنهج المقترح في القصة الواردة عن الرئيس جون كينيدي (انظر اللوحة 12-3) .

اللوحة رقم 12-3

كان جون كينيدي يحب أن يتحدث عن مارشال فرنسي ، والذي أخذ على عاتقه السيطرة على المستعمرات الفرنسية في شمال أفريقيا . عندما نظر المارشال حوله إلى التلال القاحلة قال لأحد مساعديه ، « يجب أن نزرع هنا أشجاراً » اعترض المساعد : « في هذه البيئة ، سوف تستغرق الشجرة 100 عام لكل تصل إلى نموها الكامل » قال المارشال : « في هذه الحالة ، ليس لدينا وقت نضيعه . يجب أن نبدأ في عصر هذا اليوم » . ماذا عن أن تبدأ عصر هذا اليوم في بناء إمكانياتك القيادية الكاملة والمتكاملة ؟

والآن قد وصلت رحلتي معك إلى نهايتها . أود أن أعبر عن تقديري لك من أجل صبرك ، استعدادك للعمل معي ، وببساطة لحسن الاستماع . إنني لم آخذ هذا مطلقاً كقضية بديهية ، على الرغم من أنه أحياناً ، لم أكن دائماً متأكدًا أنك كنت تستمع إليّ أو لماذا . ومع ذلك ، في النهاية ، إذا كنت قد أدركت هذا حتى الآن ، فلا بد أنك قد سمعت شيئاً ما أنت تحبه ، ومن أجل ذلك لدى إحساس كبير بالرضا . أشكرك على حسن الاستماع .

شيء واحد آخر أريد أن أتركه لك لتعطيه تأملاتك الذهنية العنيفة :
معاً سوف يحقق كل منا المزيد . كثير جداً . إنني أعتقد ذلك عن يقين . دعنا نواصل العمل لجعل عالمنا أفضل من الآن .

obeikandi.com

المؤلف في سطور

Bruce J. Avolio أستاذ ورئيس « مركز دراسات القيادة » في جامعة Binghamton ، نيويورك . حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة Akron في 1982 في علم النفس الصناعي / التنظيمي ومراحل الحياة . لقد نشر أكثر من 70 مقالةً وفصول كتب ترتبط بقيادة الفرد ، الفرق والمنظمة . لقد اشترك مع Bernard Bass في تأليف كتاب :

Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership

وأيضاً مقياسين للقيادة يستخدمان على نطاق واسع :

- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).
- Team Multifactor Leadership Questionnaire (TMLQ).

- كتاب ثالث تحت الطبع يتناول أفضل الطرق لتنمية الإمكانيات القيادية ذات النطاق الكامل والمتكامل بالتركيز على الطرق الابتكارية والجديدة لغرس التدريب على القيادة في سياق العمل .

باعتباره خبيراً عالمياً في حقل تقييم وتنمية قيادة إحداث التغيير قد أجرى دكتور Avolio ورش عمل تدريبية في كل من الولايات المتحدة ، كندا ، إيطاليا ، استراليا ، نيوزيلاندا ، أسبانياً ، بريطانيا ، جنوب أفريقيا ، السويد ، النمسا ، تايوان ، وبلجيكا . لقد عمل مع الإدارة العليا التنفيذية لشركات كبيرة ، فرق العمل ، أعضاء الإدارة الوسطى ، وقادة المشروع في المنظمات العامة والخاصة حول العالم بهدف إثراء إمكانيات القيادة على مستوى الفرد ، الفريق ، والمستوى الاستراتيجي .

لقد عمل دكتور Avolio في السنوات الخمس الأخيرة مع نطاق واسع من الزملاء على إنشاء شبكة مراكز لدراسات القيادة على مستوى العالم . حتى تاريخه ، قد أنشئت مراكز في جنوب أفريقيا ، كوريا ، استراليا ، نيوزيلاندا . توجد خطة

لافتتاح مراكز جديدة متعددة خلال العامين القادمين .

إنه يعمل أيضاً مع زملاء لإنشاء موقع Web لتنمية القيادة والذي سوف يساعد على تسهيل التدريب المستمر للقادة على مدى الوقت والبعـد .

تتضمن الاهتمامات البحثية الحالية للدكتور Avolio تقييم إمكانات قيادة إحداث التغيير ، فحص وساطة الكمبيوتر على تفاعلات القائد والتابع وتحديات آليات تسهيل تنمية قيادة الفريق الفعلية .

مراجع الملاحظات : خارج اللوحات مرتبة رقمياً

1. Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
2. Christie, P., Lessem, R., & Mbigi, L. (1994). *African management: Philosophies, concepts, and applications*. South Africa: Knowledge Resources.
3. Avolio, B. J. (1995). Integrating transformational leadership and Afrocentric thinking management. *Human Resource Management Journal*, 11, 17-21.
4. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
5. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
6. Avolio, B. J. (1995). Leadership: Building the vital forces in highly developed teams. *Human Resource Management Journal*, 11(6), 10-15.
7. Kelley, R. (1992). *The power of followership*. Garden City, NY: Doubleday.
8. Matusek, L. (1997). *Finding your voice: Learning to lead anywhere you want to make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Cascio, W. (1995). Whether industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50, 928-934.
10. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow* Boston Harvard Business School Press.
11. Manz, C. M., & Sims, H. P., Jr. (1991). *Super leadership: Leading others to lead themselves*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
12. Salas, E., Mullen, B., Rozell, D., & Driskell, J. E. (1997). *Effects of team building on performance: An integration*. Paper presented at the annual meetings of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
13. Manz, C. M. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence process in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
14. Popper, M., & Liphshitz, R. (n.d.). *Organizational teaming: Mechanisms and feasibility*. Unpublished manuscript, Haifa University, Haifa, Israel.
15. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.
16. Fukujama, F (1995). *Trust: The social virtues and creation of prosperity*. New York: Free Press.
17. Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to the contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizational Studies*, 15, 381-394.

18. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. Schriesheim (Eds.), *Emerging leaders' vistas* (pp. 29-50). New York: Pergamon.
19. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). New York: Academic Press.
20. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
21. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
22. Frost, P. J. (1997). Cross-roads. *Organizational Science*, 8, 332-347.
23. Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
24. Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
25. Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Rutledge.
26. Atwater, L. A., & Yammarino, F. J. (in press). Self-other agreement: Does it really matter. *Personnel Psychology*.
27. Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990's: Towards understanding the four I's of Transformation Leadership. *Journal of European Industries Training*, 173, 571-580.
28. Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without any easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
29. Peck, M. S. (1993). *A world waiting to be born: Civility rediscovered*. New York: Bantam.
30. Winston, M. G. (1997). Leadership of renewal: Leadership for the 21 st century. *Business Forum*, 22(1), 4-7.
31. Tichy, N., & Devana, M. (1986). *Transformational leadership*. New York: John Wiley.
32. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
33. Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
34. Storm, H. (1994). *Lightning bolt*. New York: Ballantine.
35. Bums, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Free Press.
36. Bass, B. M. (1985). *Ibid*.
37. Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary results in schools*. Orlando, FL: Harcourt Brace.
38. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1998). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood, CA: Mindgarden, Inc.
39. Sivasubramaniam N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & lung, D. I. (1997). *A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on performance*. Unpublished manuscript, Binghamton University, Center for Leadership Studies, Binghamton, NY.

40. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
41. Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1997). *A funny thing happened on the way to the bottom line*. Unpublished manuscript, Binghamton University, Center for Leadership Studies.
42. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
43. Bass, B. M. (1997). *Ibid*.
44. Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington, MA: Lexington.
45. Eden, D., & Shani, A. B. (1992). Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership, and trainee performance. *Journal of Applied Psychology*, 67, 194-199.
46. Rose, R.I. (1995). Genes and human behavior. *Annual Review of Psychology*, 46, 625-654.
47. Gal, R. (1981). *A portrait of an Israeli soldier*. Westport, CT: Greenwood.
48. Vernon, T. (1996). Personal communication on results concerning the heritability of self-ratings of leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).
49. Kuhnert, K. W. (1994). Developing people through delegation. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 10-25). Thousand Oaks, CA: Sage.
50. Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A lifespan approach. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass.
51. Avolio, B. J., Bass, B. M., Atwater, L. E., Lau, A. W., Dionne, S., Camobreco, J. & Whitmore, N. (1994). *Antecedent predictors of the full range of leadership and management styles* (Contract MDA 903-91-0131). Binghamton, NY: Binghamton University, Center for Leadership Studies.
52. Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. In K. E. Clark & M. R. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
53. Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). *Ibid*.
54. Frankel, V. E. (1963). *Man - search for meaning: An introduction to logo therapy*. New York: Pocket Books.
55. Kazenbach, R. (1998). *Teams at the top*. Boston: Harvard Business School Press.
56. Cohen, S. G., Chang, L., & Ledford, G. E. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50, 275-308.
57. Avolio, B. J. (1997). *The great leadership migration to a-full range leadership system*. College Park: University of Maryland.
58. Hyatt, D. E., & Ruddy, Y. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553-585.

59. Shelf, D. (1996, June/July). Levi's changes everything. *Fast Company*, p. 65.
60. Kotter, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
61. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(1), 112-122.
62. Miller, D. (1990). *The Icarus Paradox: How exceptional companies bring about their downfall*. New York: Harper Business.
63. Cascio, W. F. (1995). Ibid.
64. Ungson, G. R., Steers, R. M., & Park, S. (1997). *Korean enterprise: The quest for globalization*. Boston: Harvard Business School Press.
65. Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996, March-April). Managing professional intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review*, 71-80.
66. Muio, A. (1998, January). How is your company like a hairball? *USAir Magazine*, pp. 84-86.
67. Bass, B. M. (1990). Ibid.
68. Deming, W. E. (1986). *Drastic changes for Western management*. Madison, WI: Center for Quality and Productivity Improvement.
69. Jackson, S. E., & Associates. (1992). *Diversity in the workplace: Human resource initiatives*. New York: Guilford.
70. Tapscott, D. (1995). *The Digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill.
71. *Knowledge and speed* (Annual report of the army after the next project to the chief of staff of the army). (1997, July). Washington, DC: Department of Defense.
72. Bass, B. M. (1998, March-April). Leading in the army after next. *Military Review*, pp. 46-57.
73. Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
74. Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
75. Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
76. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. *The wisdom of teams: Creating the high-performing organization*. Boston: Harvard Business School Press.
77. Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more or less burnout or stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12, 174-185 *
78. Burgess, K. A., Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., & Hall, J. K. (1992). *Training guidelines for team leaders under stress*. Paper presented to the Human Factors Society, Atlanta, AL.
79. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individualized consideration is more than consideration for the individual when viewed at multiple levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
80. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Platoon readiness as a function of transformational/transactional leadership squad mores and platoon cultures*. (Army Research Institute contract #DAS W01-96K-008).

81. Avolio, B. J., Jung, D. I., Murry, W., & Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (pp. 173-209). Greenwich, CT: JAI.
82. Howell, J. J., & Higgins, C. (1992). Leadership behaviors influence tactics and career experience of champions of technical innovation. *Leadership Quarterly*, 1, 249-264.
83. Daugherty, R. A., & Williams, S. E. (1997). The long-term impacts of leadership development: An assessment of a statewide program. *Journal of Leadership Studies*, 4, 101-115.
84. Conger, J. A., & Kanungo, R. A. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
85. Most, R., & Avolio, B. J. (1997). Utilizing Web-site technology in developing the full potential of organizations. *Industrial Psychologist*, 34(4), 11-13.
86. Hesketh, M. (1997). Dilemmas in transfer of training. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 317-386.
87. Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations* T. Parsons, Trans.). New York: Free Press. (Original work published 1927)
88. Greenleaf, R. K. (1997). The servant as leader. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
89. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1991). *Credibility: How leaders gain and lose it. Why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
90. Frost, P. J. (1997). Ibid.
91. Quinn, J. B. (1997). *Innovation explosion: Using intellect and software to revolutionize growth strategies*. New York: Free Press.
92. Bums, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Free Press.
93. Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Sciences Quarterly*, 30, 78-102.
94. Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organizational Studies*, 12, 73-87.
95. Cohen, G. G., Chang, L., & Ledford, G. E. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50, 275-308.
96. Drucker, P. (1993). *Managing for the future: The 1990s and beyond* New York: Truman Tally Books.
97. Koh, W., Terburg, J. R., & Steers, R. M. (1992). *The impact of transformational leadership on organizational commitment, organizational citizenship behavior teacher satisfaction, and student performance in Singapore*. Paper presented at the Academy of Management, Miami Beach, FL.
98. Shea, C., & Howell, J. H. (1995). *The effects of charismatic leadership and task feedback on self-efficacy, performance quality, and attributes*. Doctoral dissertation, the Richard Ivey School of Business, Western Ontario, Canada.

99. Thite, M. (1997). *Relationship between leadership and information technology project success*. Doctoral dissertation, Swinburne University of Technology, Melbourne, Australia.
100. Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovations. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
101. Avolio, B. J., Jung, D. J., Murry, W., & Sivasubramaniam, N. (1996). Ibid.
102. Howell, J. M., Neufeld, D., & Avolio, B. J. (1998). *Examining leadership close up and at a distance*. Unpublished manuscript. Center for Leadership Studies, Binghamton University.
103. Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1997). Ibid.
104. Knouse, S. (1996). *Human resource management perspectives on TQM*. Milwaukee, WI: ASQC Press.
105. Atwater, L. E., Camobreco, J. F., Dionne, S. D., Avolio, B. J., & Lau, A. N. (1997). Effects of rewards and punishment on leader charisma, leader effectiveness, and follower reactions. *Leadership Quarterly*, 8, 133-152.
106. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Ibid.
107. Weick, K. (1991). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Sciences Quarterly*, 21, 1-19.
108. Winston, M. G. (1997). Leadership of renewal: Leadership for the 21st century. *Business Forum*, 22, 4-7.
109. Howell, J. A., & Avolio, B. J. (1992). Charismatic leadership: Submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.
110. Howell, J. M. (1988). The two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. Conger & R. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The illusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
111. Kuhnert, K. W. (1994). Ibid.
112. Miller, H. (1997). (1997). Interview with Max Depree. *Leader to Leader* 6, 18-23.
113. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1998). You can drag a horse to water, but you can't make it drink unless it is thirsty. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 4-17.
114. Dvir, T. (1998). *The impact of transformational leadership training on follower development and performance: A field experiment*. Unpublished doctoral dissertation, Tel Aviv University, Israel.
115. Bums, J. M. (1978). Ibid.

المراجع داخل اللوحات والمراجع البحثية مرتبة أبجدياً

- Agle, B. R. (1993). *Charismatic chief executive officers: Are they more effective? An empirical test of charismatic leadership theory*. Unpublished doctoral dissertation, University of Washington.
- Atwater, L., Lau, A., Bass, B. M., Avolio, B. J., Camobreco J., & Whitmore, N. (1994). *The content, construct, and criterion-related validity of leader behavior measures (U.S. Army Research Institute Research Note*. Washington, DC).
- Atwater, L., & Yammarino, F. J. (1997). Self-other agreement: A review and model. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 121-174.
- Atwater, L. E., Ostroff, C., Yammarino, F. J., & Fleener, J. W. (in press). Self-other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology*.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141-164.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (in press). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*.
- Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (in press). A funny thing happened on the way to the bottom line. *Academy of Management Journal*.
- Avolio, B. J., Jung, D. I., Murry, W., & Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership processes, efficacy, trust, and performance. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (pp. 173-209). Greenwich, CT: JAI.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1998). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Group and Organization Studies*, 13, 59-80.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *First interim report: Platoon readiness as a function of transformational/transactional leadership, squad mores, and platoon cultures*. Washington, DC: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership behavior of female and male managers as described by the men and women who directly report to them. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 5-34.

- Baum, G. J., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83, 43-54.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (1998). *The relationship between vision strength, leadership style, and context*. Unpublished manuscript, State University of New York at Binghamton, Center for Leadership Studies.
- Berson, Y., & Yammarino, F. J. (1997). *Followership, leadership, and attachment styles: A developmental approach*. Unpublished manuscript, Binghamton University, Center for Leadership Studies, Binghamton, NY.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol 1. Attachment*. London: Hogarth.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: Vol 2. Separation*. London: Hogarth.
- Brown, J. C. (1994). Leadership education through humanistic texts and traditions: The Hartwick classic leadership cases. *Journal of Leadership Studies*, 1, 104-116.
- Bryant, M. A. (1990). *Relationship between nurse managers' perceived transformational versus transactional leadership styles and staff nurse turnover* Master's thesis, University of Akron, Akron, OH.
- Bryce, N. Y. (1989). *Leadership styles of Japanese business executives and managers: Transformational and transactional*. Unpublished doctoral dissertation, Fielding Institute.
- Butler, C. (1994). The magnificent seven. *Sales & Marketing Management Performance Supplement*, 41-50.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass' (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Carless, S., Mann, L., & Wearing, A. (1995). An empirical test of the transformational leadership model. In *Leadership symposium*. Symposium conducted at the Inaugural Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, Sydney, Australia.
- Cheverson, G. L., & Thompson, B. M. (1996). *Subordinate perceptions of transformational leadership: Relationships with organizational context, formalization, and psychological participation*. Unpublished manuscript.
- Clover, W. H. (1988). *Transformational leaders: Team performance, leadership, ratings, and firsthand impressions*. Paper prepared for the Center for Creative Leadership Conference on Psychological Measures and Leadership, Colorado Springs, CO.
- Coleman, E. P., Patterson, E., Fuller, B., Hester, K., & Stringer, D. Y. (1995). *A meta-analytic examination of leadership style and selected follower compliance outcomes*. Unpublished manuscript, University of Alabama.
- Colin Powell's thoughts on leadership. (1998). *Industry Week*, 245(15), 56-57.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integration, theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Cowen, S. S. (1990). *A study of the relationships between perceived leadership behaviors of presidents at public 4-year institutions of higher education in the U.S.* Unpublished doctoral dissertation, Gonzaga University, Spokane, WA.
- Crookall, P. S. (1989). *Leadership in the prison industry: A study of the effect of training prison shop foremen in situational or transformational leadership on inmates'*

- productivity and personal growth*. Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- Curphy, G. J. (1992). An empirical investigation of the effects of transformational and transactional leadership on organizational climate, attrition, and performance. In K. F. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 177-187). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Deluga, R. (1997). *Relationship among American presidential proactivity charismatic leadership, and rated performance*. Paper presented at the National Society for Industrial Organizational Psychology, St. Louis, MO.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, E. J., & Koopman, P. L. (1996). Linking transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership Studies*, 3, 68-83.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, E. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Densten, I. L., & Sarros, J. C. (1995). *Leadership and burnout in an Australian law enforcement organization*. Doctoral dissertation, Monash University, Melbourne, Australia.
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5, 98-119.
- Dvir, T. (1998). *The impact of transformational leadership training on follower development and performance: A field experiment*. Unpublished doctoral dissertation, Tel Aviv University, Israel.
- Eagly, A. H. (1991). *Gender and leadership*. Paper presented at the national meeting of the American Psychological Association, San Francisco, CA.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership styles: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as self-fulfilling prophecy*. Lexington, MA: Lexington.
- Garcia, E. L. (1995). *Transformational leadership processes and salesperson performance effectiveness: A theoretical model and partial empirical examination*. Unpublished doctoral dissertation, Fielding Institute.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). Charismatic leadership: The role of impression management. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Gasper, R. (1992). *Transformational leadership: An integrative review of the literature*. Unpublished doctoral dissertation, Western Michigan University, Kalamazoo.
- Geyer, A. L. J., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 397-420.
- Gibbons, T. C. (1986). *Revisiting the question of born vs. made: Toward a theory of development of transformational leaders*. Unpublished doctoral dissertation, Fielding Institute.
- Gillis, C., Getkate, M., Robinson, D., & Porporino, F. (1995). Correctional work supervisor leadership and credibility: Their influence on offender work motivation. *Forum on Correctional Research*, 7, 15-17.

- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Gottlieb, T. W. (1990). *Transactional and transformational leadership styles of chief and associate chief nurses in Department of Veterans' Affairs medical centers: A descriptive study*. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University Teachers College, New York.
- Hackman, M. R. (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, M. R., Fumiss, A. H., Hills, M. J., & Peterson, R. J. (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviors. *Perceptual and Motor Skills*, 75, 311-319.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without any easy answers*. Boston: Harvard Business Press.
- Hicks, R. S. (1990). *Effectiveness of transactional and transformational leadership in turbulent and stable conditions*. Unpublished doctoral dissertation, Claremont Graduate School, Claremont, CA.
- Holladay, S. J., & Coombs, W. T. (1994). Speaking of visions and visions being spoken. *Management Communication Quarterly*, 8, 165-189.
- Horine, J., & Bass, B. M. (1993). *Transformational leadership: The cornerstone of quality* (Report I No. 933). Binghamton, NY: Binghamton University, Center for Leadership Studies.
- House, R. J. (1995). Leadership in the 21st century: A speculative inquiry. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- House, R. J. (1997). *The GLOBE project*. Wharton: University of Pennsylvania.
- Howell, J. A., & Avolio, B. J. (1993). Predicting consolidated unit performance: Leadership behavior, locus of control, and support for innovation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovations. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (1998). *Leadership at a distance: The effects of physical distance, charismatic leadership, and communication style on predicting business unit performance*. Unpublished manuscript, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- Howell, J. M., & Shea, M. C. (1998). *The effects of champion strengths, boundary activities, and support for innovation on team potency and product innovation*. Unpublished manuscript, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- HR News*. (1997, August). The importance of trust in organizations. (1998). *SHRM Newsletter*
- Jack's men. (1977, July 7). *Industry Week*, pp. 12-17.
- Johnson, A. M., Vernon, P. A., Molson, M., Harris, J. A., & Jang, K. L. (1998). *Born to lead: A behavior genetic investigation of leadership ability*. Paper presented at the national meeting of the Society for Industrial Organizational Psychology, Dallas, TX.

- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (in press-a). Effects of leadership style and followers' cultural values on performance under different task structure conditions. *Academy of Management Journal*.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (in press-b). Examination of transformational leadership and group process among Caucasian and Asian Americans: Are they different? *Research in International Business and International Relations*.
- Kahai, S. S., Avolio, B. J., & Sosik, J. J. (1998). Effects of source, participant anonymity, and initial difference in opinion in an EMS context. *Decision Sciences*, 29, 427-460.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (1997). Leadership and task structure impact on process and outcomes in an EMS environment. *Personnel Psychology*, 50, 121-146
- Kane, T. D., & Tremble, T. R., Jr. (1998). *Transformational leadership effects at different levels of the army*. Unpublished manuscript, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (1993). Members' participation in local union activities: Measurement, prediction, and replication. *Journal of Applied Psychology*, 78, 262-279.
- Koh, W. L. K. (1990). *An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary schools in Singapore*. Unpublished doctoral dissertation, University of Oregon, Eugene.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Salas, E., & Canon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: Theories, principles, and guidelines for training leaders and teams. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. I Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (pp. 253-291). Greenwich, CT: JAI.
- Kumpfer, K. L., Turner, C., Hopkins, R., & Librett, J. (1993). Leadership and team effectiveness in community coalitions for the presentation of alcohol and other drug abuse. *Health Education Research*, 9, 359-374.
- Lahey, L., Souvaine, E., Kegan, R., Goodman, R., & Felix, S. (1991). *A guide to the subject-object interview: Administration and interpretation*. Unpublished manuscript, Harvard University, Graduate School of Education.
- Laing, R. D. (1981). *Dialogue with R. D. Laing: The man and his ideas*. New York: Praeger.
- Lehnen, L. P., Ayman, R., & Korabik, K. (1995). *The effects of transformational leadership and conflict management styles on subordinates' satisfaction with supervision*. Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1, 249-280.
- Leithwood, K., Jantzi, D., Silins, H., & Dart, B. (1990). *Using the appraisal of school leaders as an instrument for school restructuring*. Unpublished manuscript.
- Leithwood, K., & Steinbach, R. (1991). Indicators of transformational leadership in everyday problem solving of school administrators. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 4, 221-243.
- Lord, R. G., & Maher, K. E. (1993). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. London: Routledge.

- Lowe, K., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Lucius, R., & Kuhnert, K. (1997). *Adult development and leadership: Examining tomorrow's leaders today*. Unpublished manuscript, University of Georgia, Athens.
- Martin, M. M. (1996). *Leadership in a cultural trust chasm: An analysis of trust-directed behaviors and vision-directed behaviors that lead to positive follower attitude responses*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University, Richmond.
- Masi, R. J. (1994). *Transformational leadership and its roles in empowerment, productivity, and commitment to quality*. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois, Chicago.
- Matusek, L. R. (1997). *Finding your voice: Learning to lead anywhere you want to make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Niehoff, B. F. Eng, C. A., & Grover, R. A. (1990). The impact of top management actions on employee attitudes and perceptions. *Group and Organizational Studies*, 15, 337-352.
- O'Connor, J., Mumford, M. D., Clifton, T. C., Gessner, T. L., & Connelly, M. S. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: A historiometric study. *Leadership Quarterly*, 6, 529-558.
- Onnen, M. K. (1987). *The relationship of clergy leadership characteristics to growing or declining churches*. Unpublished doctoral dissertation, University of Louisville, Louisville.
- Pereira, D. F. (1986). *Factors associated with transformational leadership in an Indian engineering firm*. Unpublished manuscript.
- Philbin, L. P. (1997). *Transformational leadership and the secondary school principal*. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, Lafayette, IN.
- Pile, S. C. (1988). *Visionary leadership: Creating a generative internal map about behavior belief, and identity*. Unpublished doctoral dissertation, Pepperdine University, Malibu, CA.
- Pillai, R. (1993). *The role of structural, contextual, and cultural factors in the emergence of charismatic leadership in organizations*. Unpublished doctoral dissertation, State University of New York at Buffalo.
- Pitman, B., 111. (1993). *The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment among white-collar workers*. Unpublished doctoral dissertation, Georgia State University, Atlanta.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational indicators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63.
- Popper, M., Maysel, O., & Castelnuovo, O. (1998). *Transformational leadership attachment*. Unpublished manuscript, University of Haifa, Haifa, Israel.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, R. (1996). Managing professional intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review*, 20, 72-80.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Prayer.

- Rivera, J. B. (1994). *Visionary versus crisis-induced charismatic leadership: An experimental test*. Unpublished doctoral dissertation, Texas Tech University, Lubbock.
- Salas, E., Mullen, B., Rozell, D., & Driskill, J. E. (1997). *The effects of team building on performance: An integration*. Paper presented at the national meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
- Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12, 174-185.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma. *Leadership Quarterly*, 6, 19-47.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998a). *Diversity and homogeneity of charisma within groups*. Unpublished manuscript, Hebrew University, Jerusalem, Israel.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998b). *Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships*. Unpublished manuscript, Hebrew University, Jerusalem, Israel.
- Silins, H. C. (1992). Effective leadership for school reform. *Alberta Journal of Educational Research*, 38, 317-334.
- Sinclair, A. (1992). The tyranny of team ideology. *Organizational Studies*, 13, 611-626.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (1997). *A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on performance*. Unpublished manuscript, Binghamton University, Center for Leadership Studies, Binghamton, NY.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). The impact of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a GDSS environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (in press). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*.
- Spreitzer, G. M., & Janasz, S. G. (1998). *The transformational capacities of managers*. Unpublished manuscript.
- Stewart, G., & Manz, C. C. (1994). *Leadership for self-managing work teams: A theoretical integration*. Paper presented at the national conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, TN.
- Tepper, B. J. (1993). *Patterns of downward influence and follower conformity in transactional and transformational leadership*. Unpublished doctoral dissertation, University of Kentucky, Lexington.
- Thite, M. (1997). *Relationship between leadership and information technology project sources*. Unpublished doctoral dissertation, Swinburne University of Technology, Melbourne, Australia.
- Turner, N., & Barling, J. (1998). *Moral reasoning and transformational leadership*. Kingston, Ontario, Canada: Queen's University.
- Weierter, S. (1994). *Substitutes for transactional leadership: The impact of transactional leader behaviors on workgroup perceptions at the first line supervisor level*. Unpublished doctoral dissertation, Griffith University, Brisbane, Australia.

- Westley, F. & Mintzberg, H. (1991). Visionary leadership and strategic management. In J. Henry & D. Walker (Eds.), *Managing innovation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Winston, M. (1997). Leadership of renewal: Leadership for the 21st century. *Business Forum*, 22, 4-7.
- Yagil, D. (1998). *Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders*. Unpublished manuscript, University of Haifa, Haifa, Israel.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership. In *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.