

“A Global Study of Cross-Country Differences in Leadership Practices”

David Ringwood

Vice President of Global Client Development

Management Research Group®

in association with



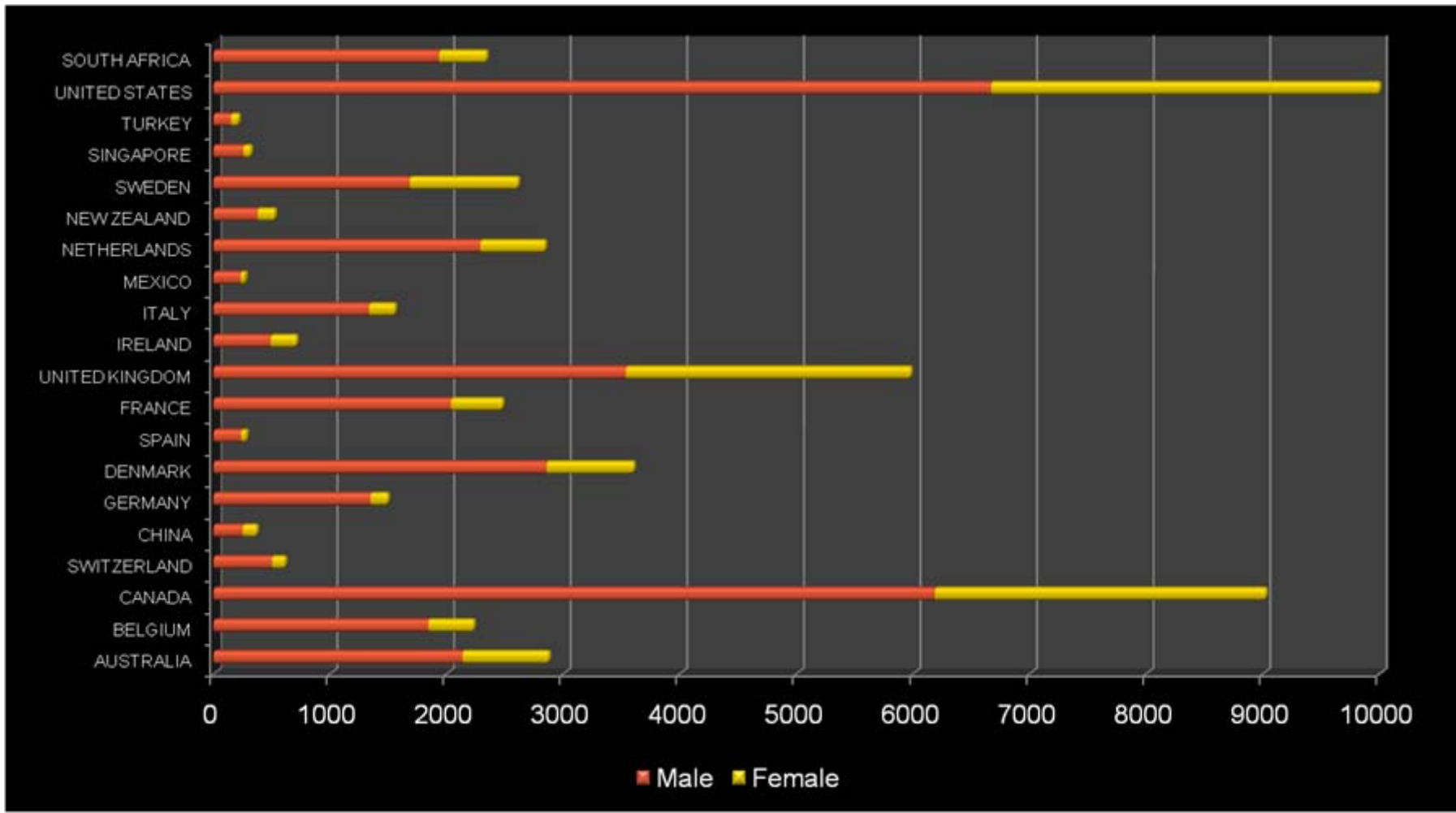
The Study

- 10 year study of cultural differences in leadership practices
- 50,364 leaders in 20 countries
- 6000+ organizations in 30 industries
- Self assessments using the Leadership Effectiveness Analysis™

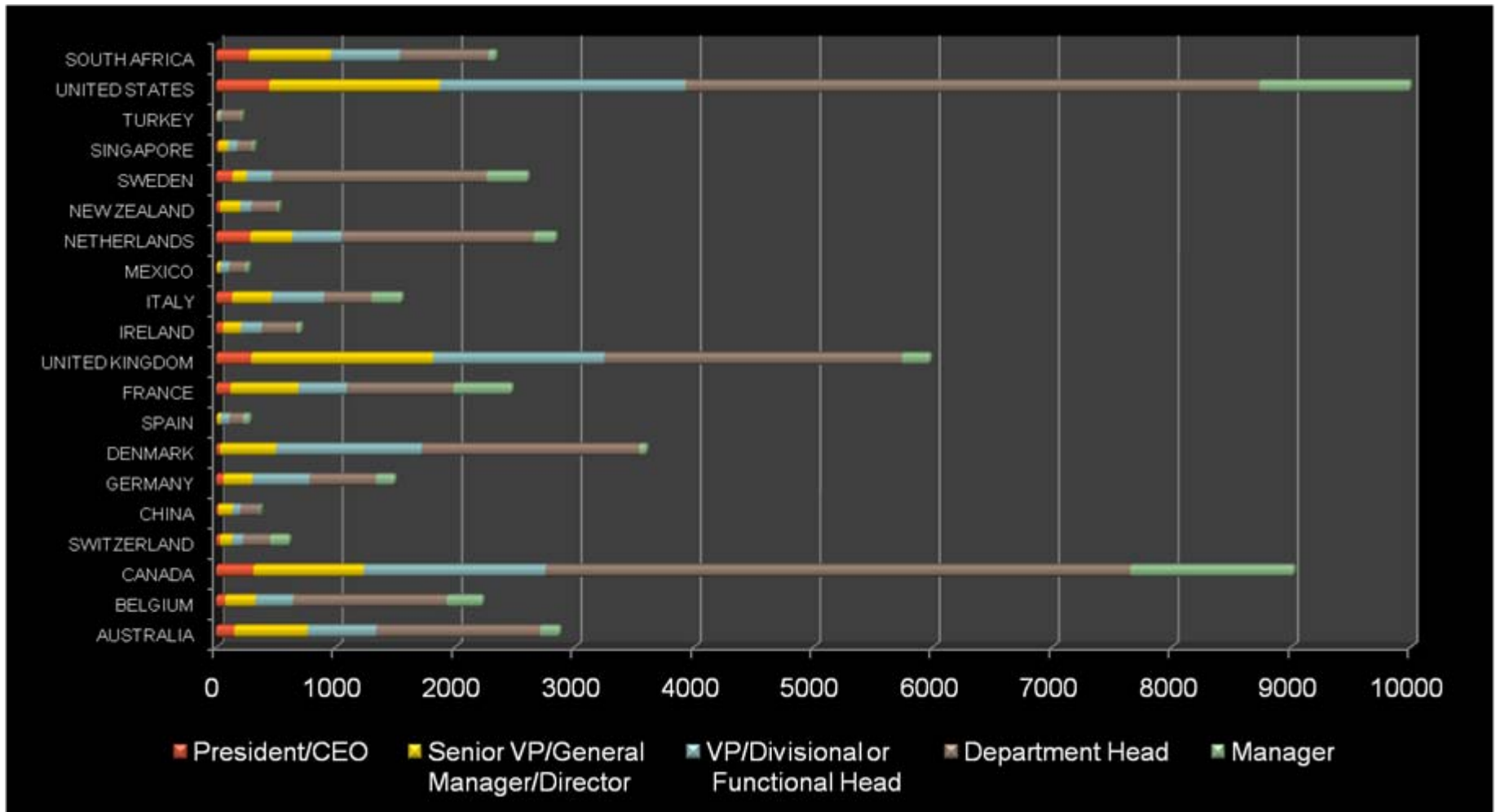
Countries

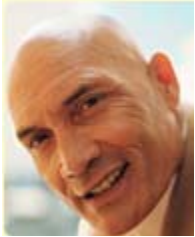
Country	N	Country	N
Australia	2877	Netherlands	2845
Belgium	2232	New Zealand	528
Canada	9026	Spain	281
China	371	South Africa	2342
Denmark	3605	Sweden	2612
France	2478	Switzerland	615
Germany	1496	Singapore	320
Ireland	712	Turkey	215
Italy	1557	United Kingdom	5980
Mexico	272	United States	10000

Gender Breakdown



Management Levels



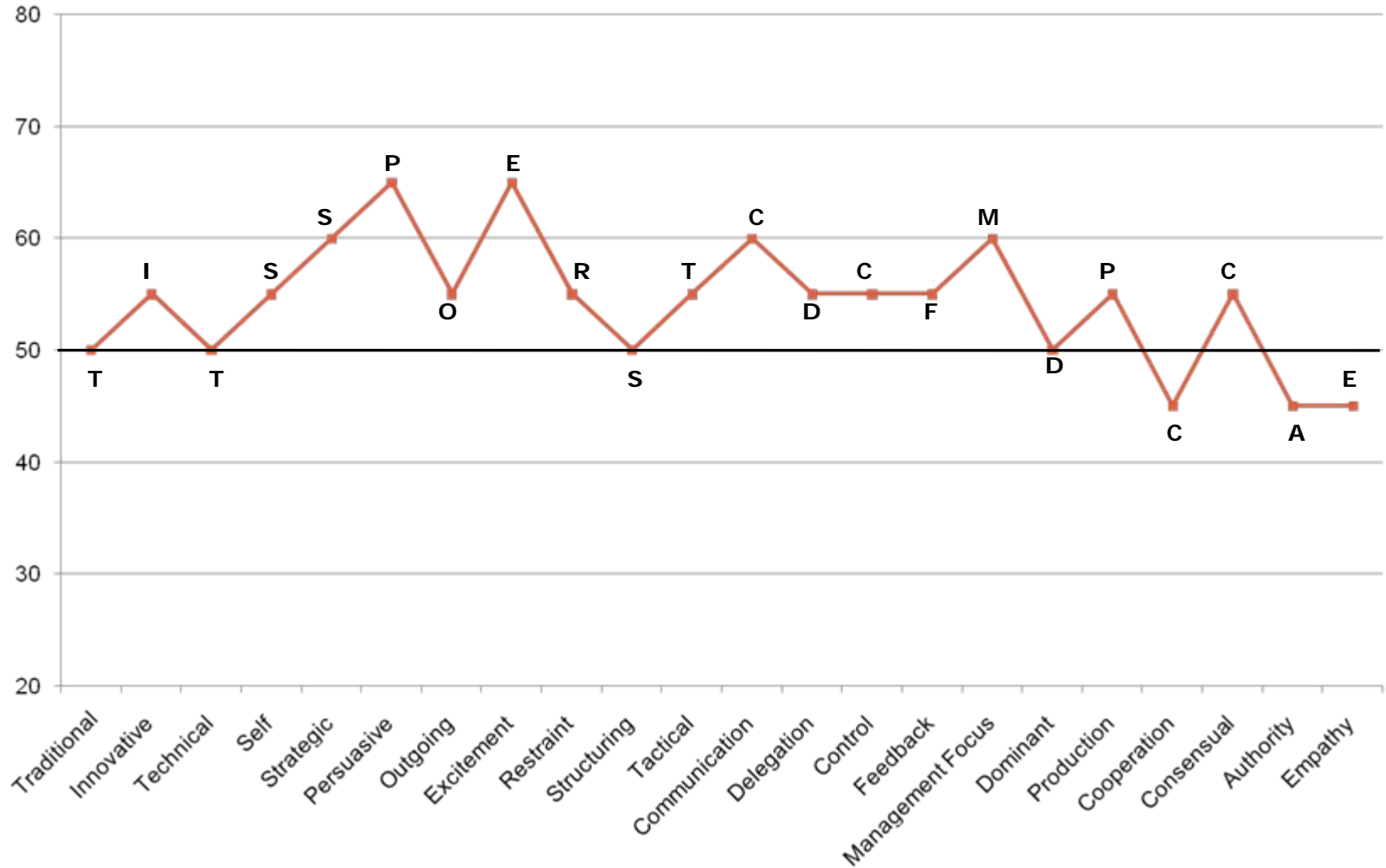


Results

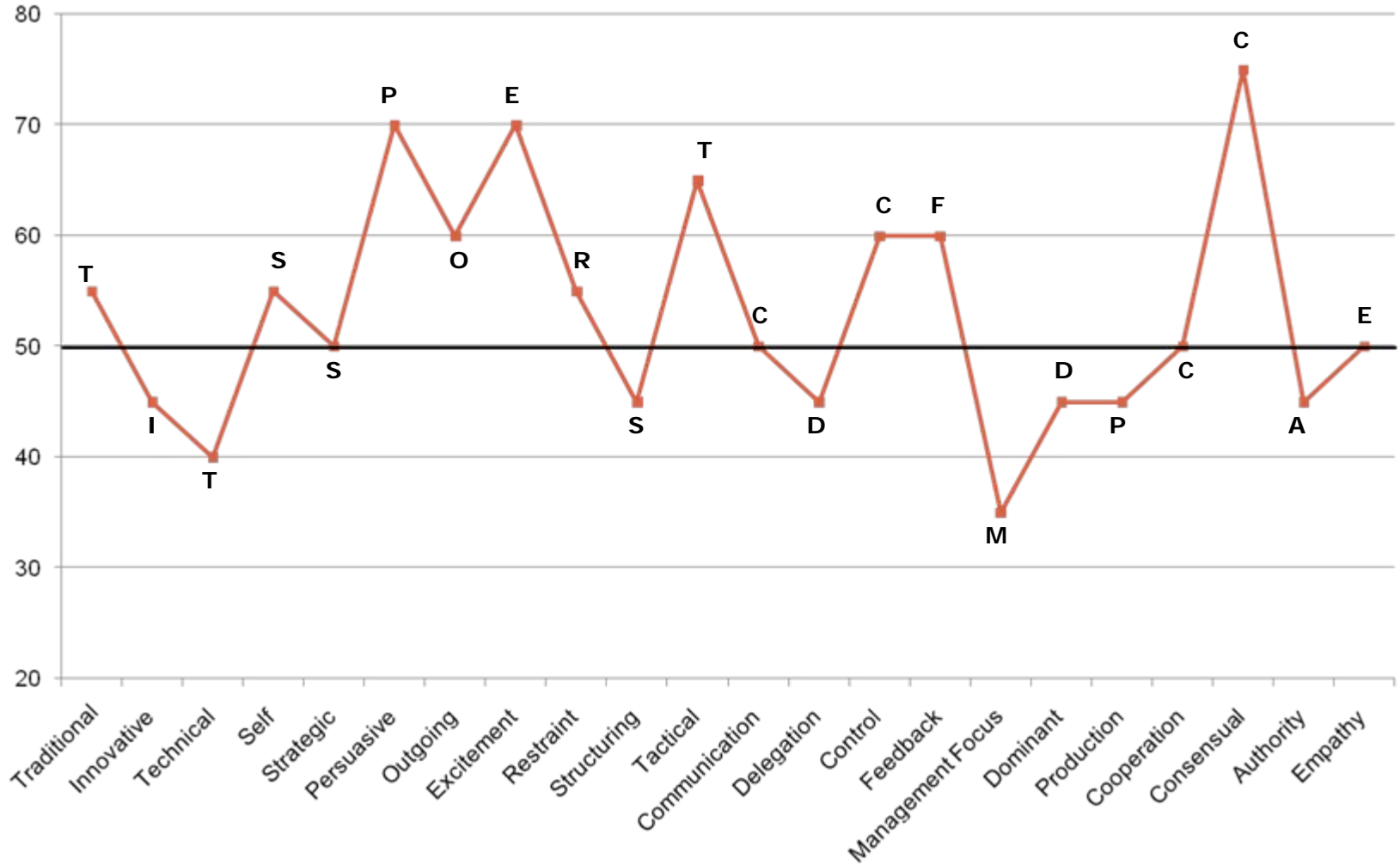
Country Profiles

Scores are Median Percentile Ranks scored against the 2005 US Norm

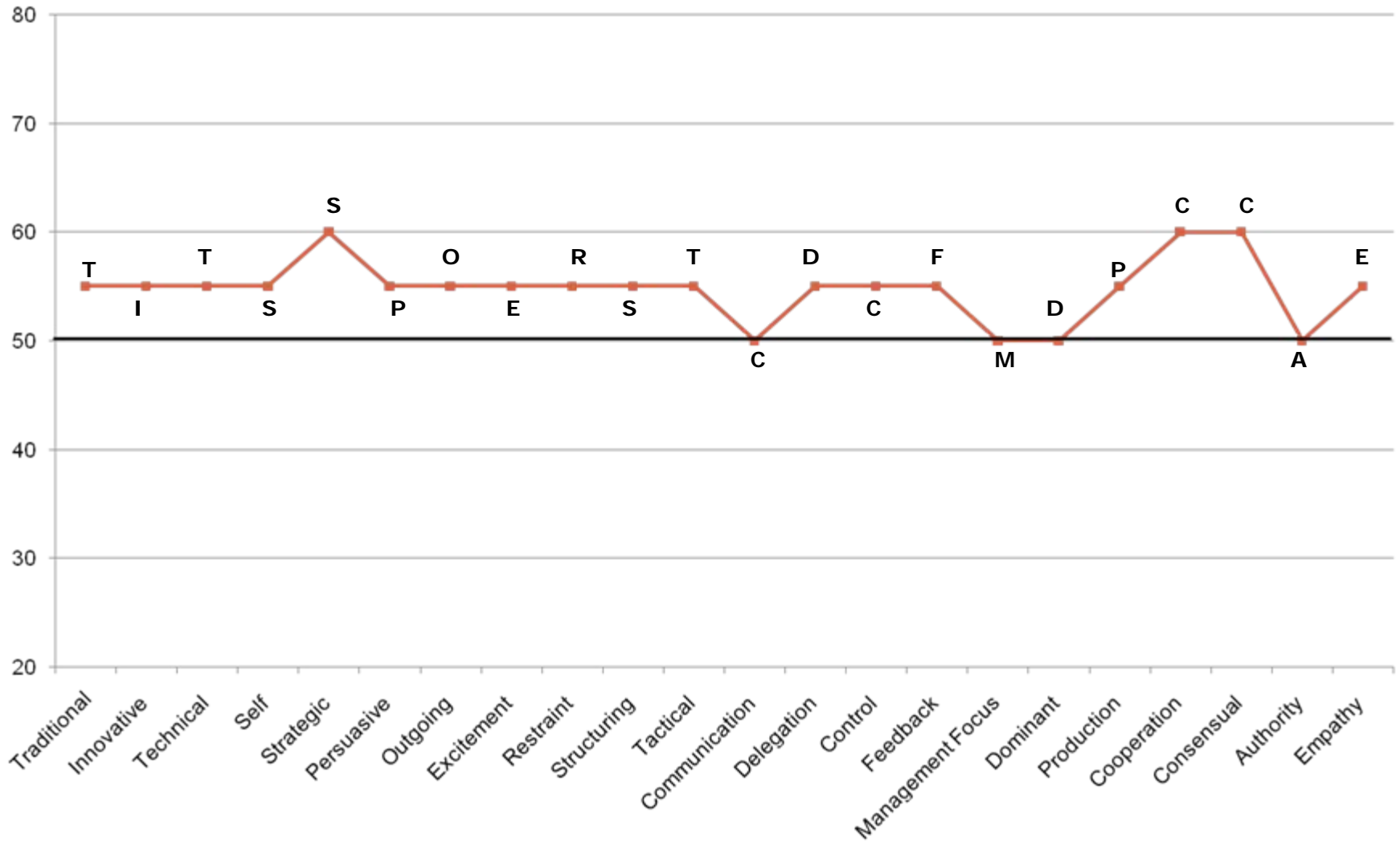
Australia



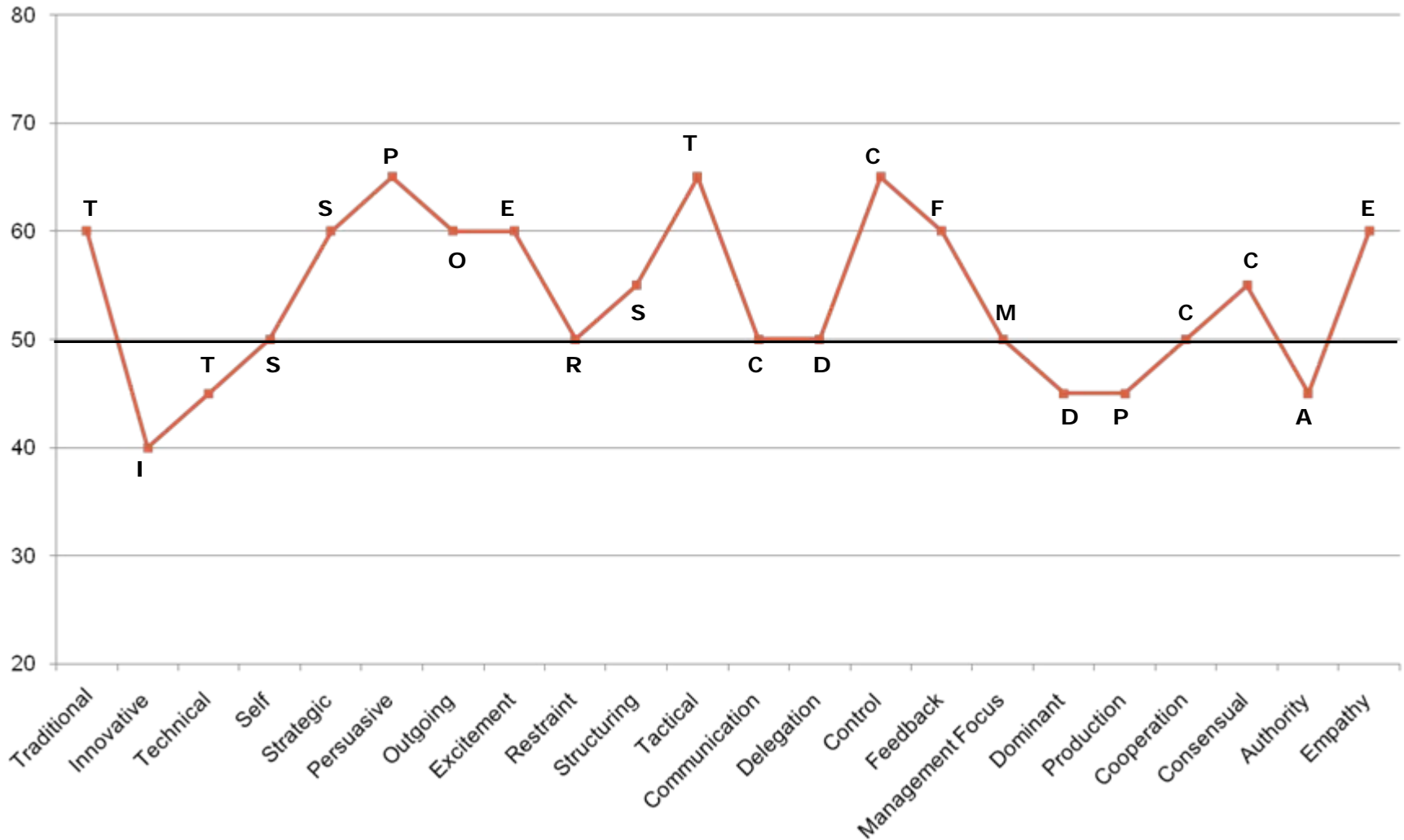
Belgium



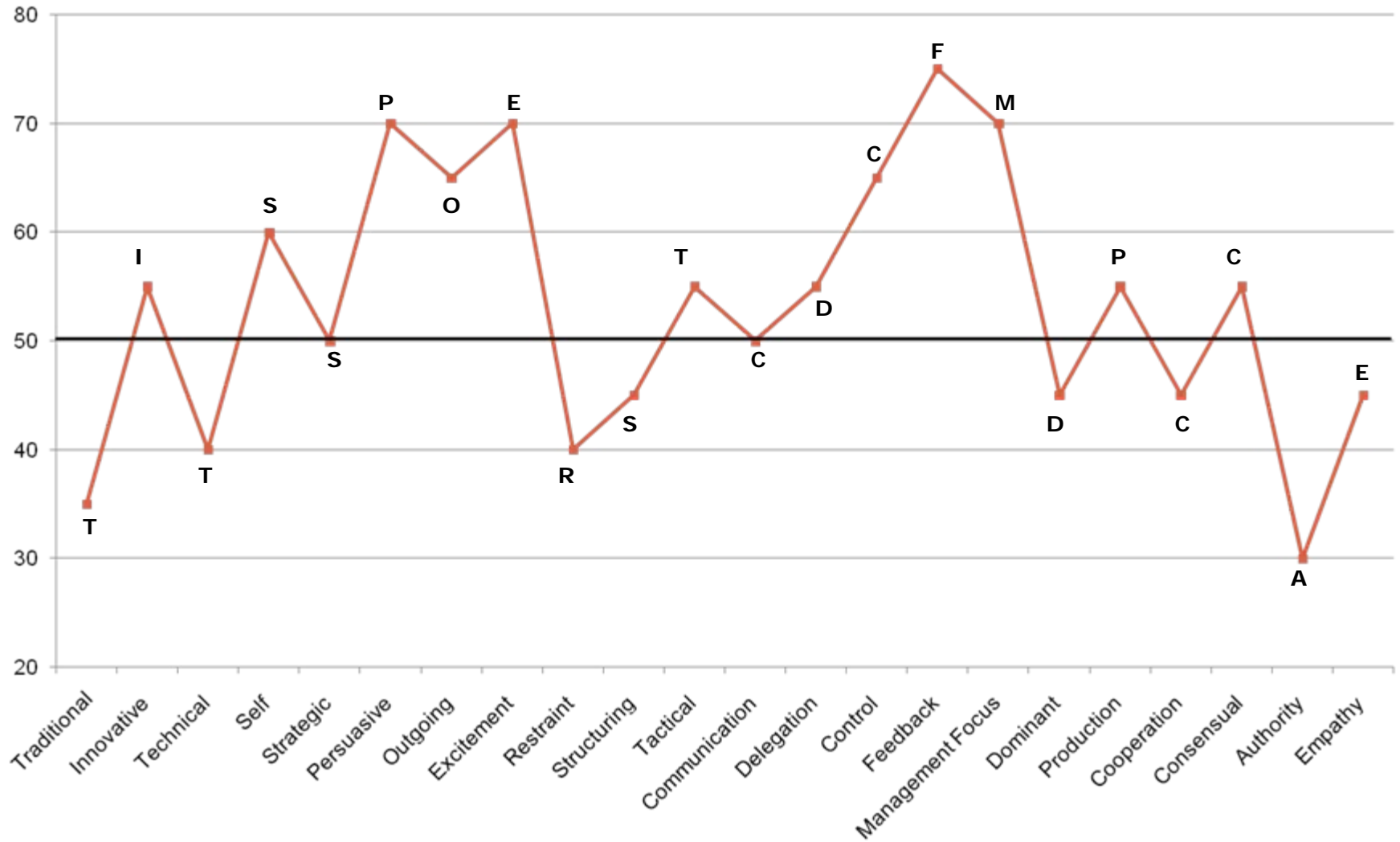
Canada



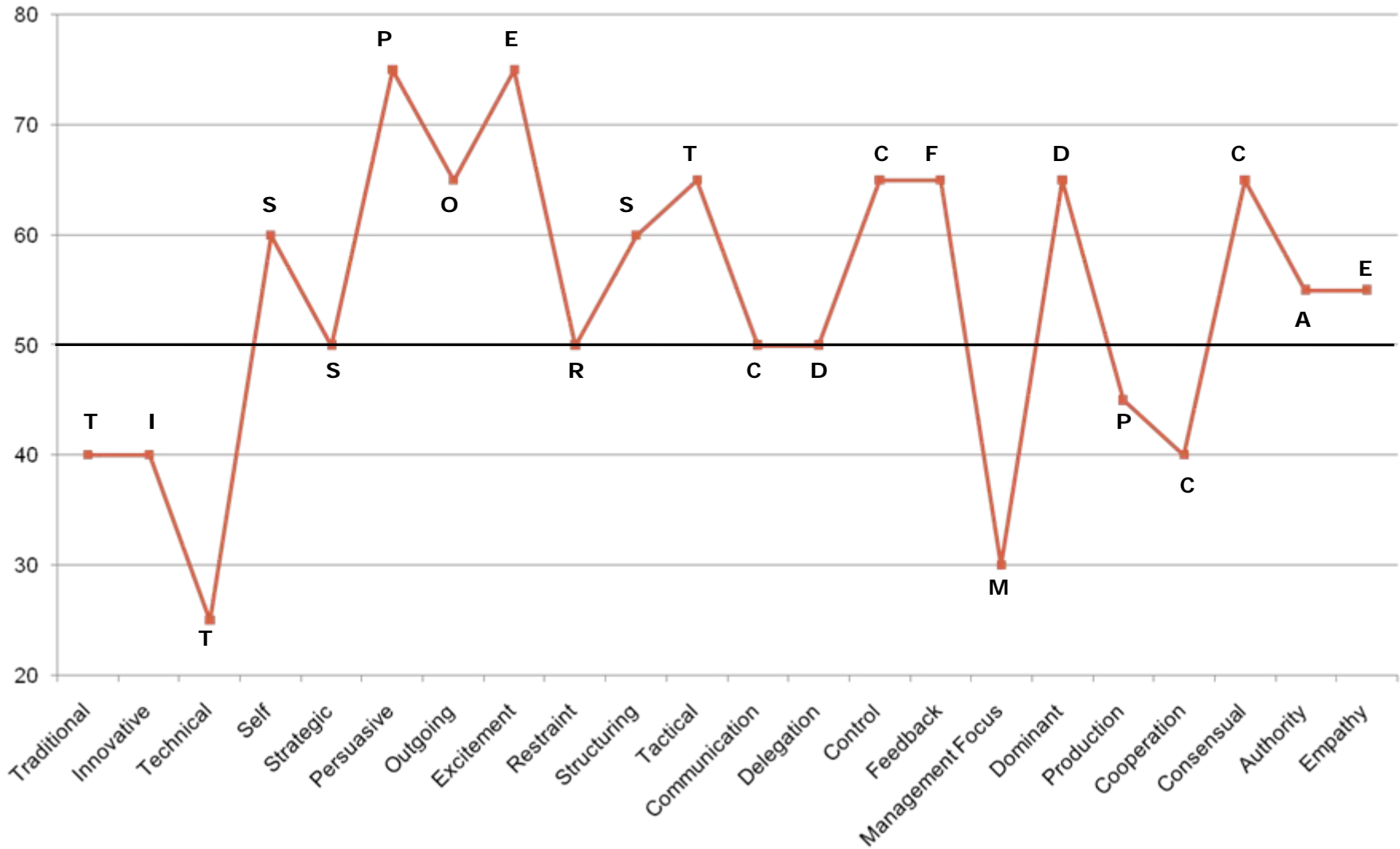
China



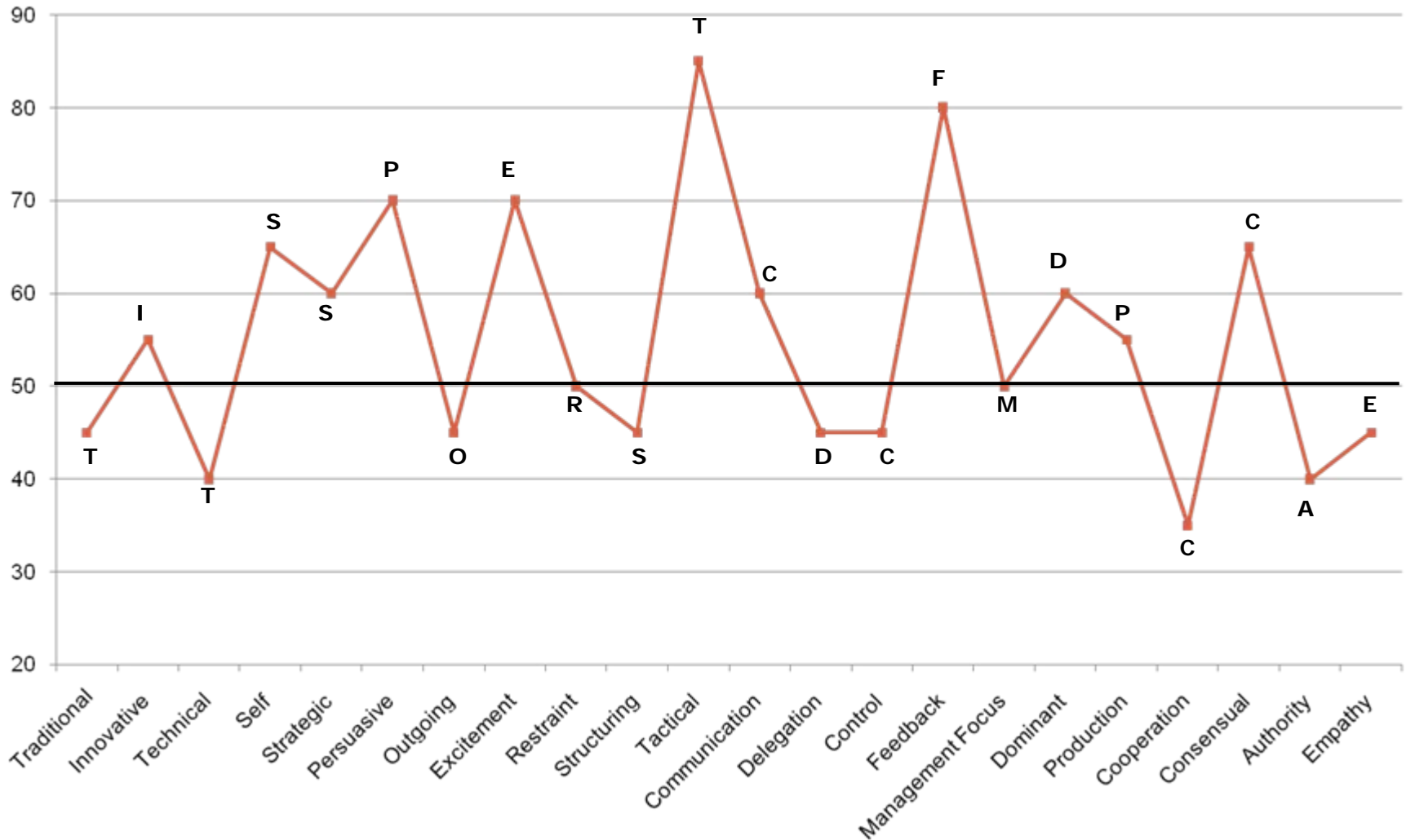
Denmark



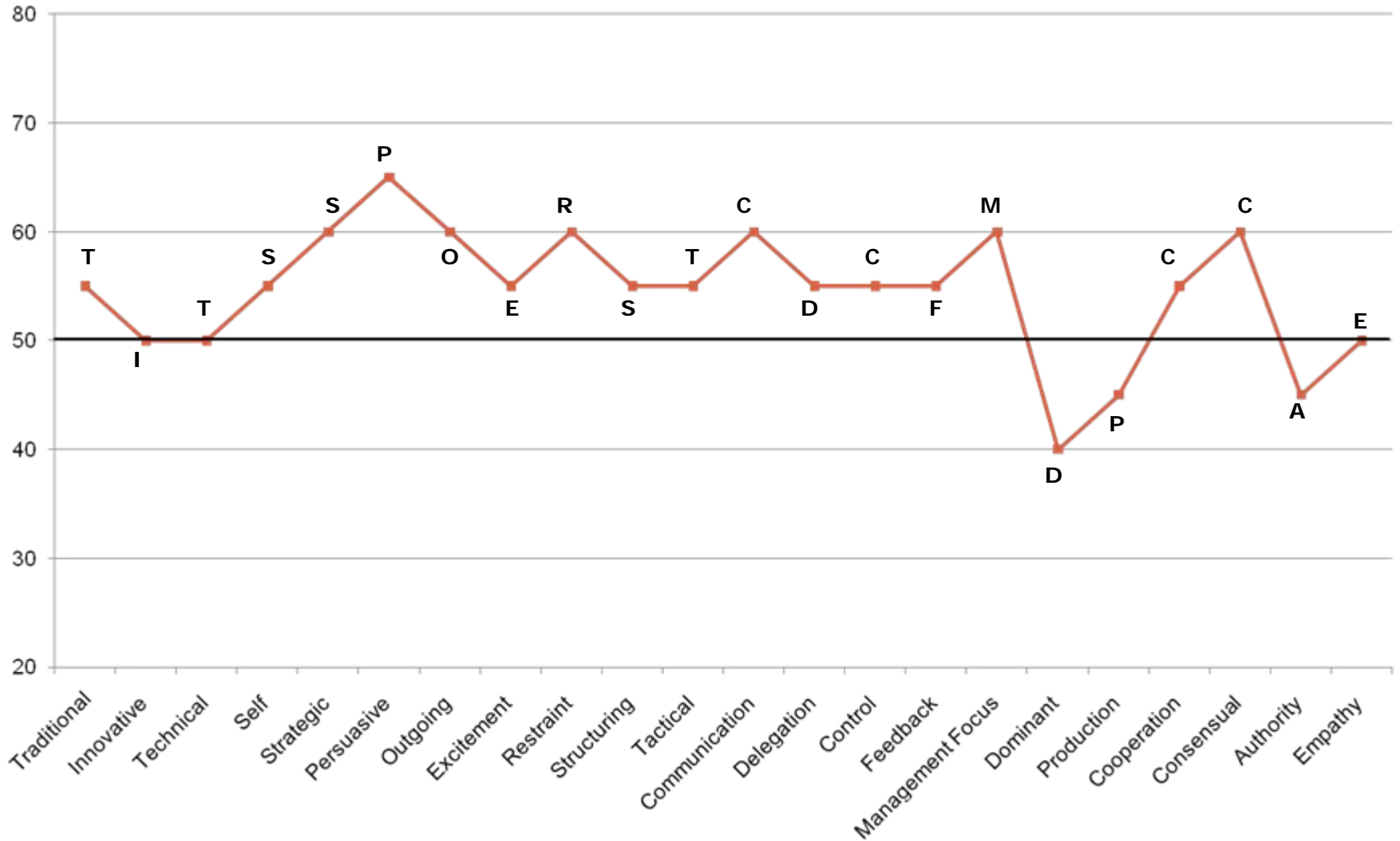
France



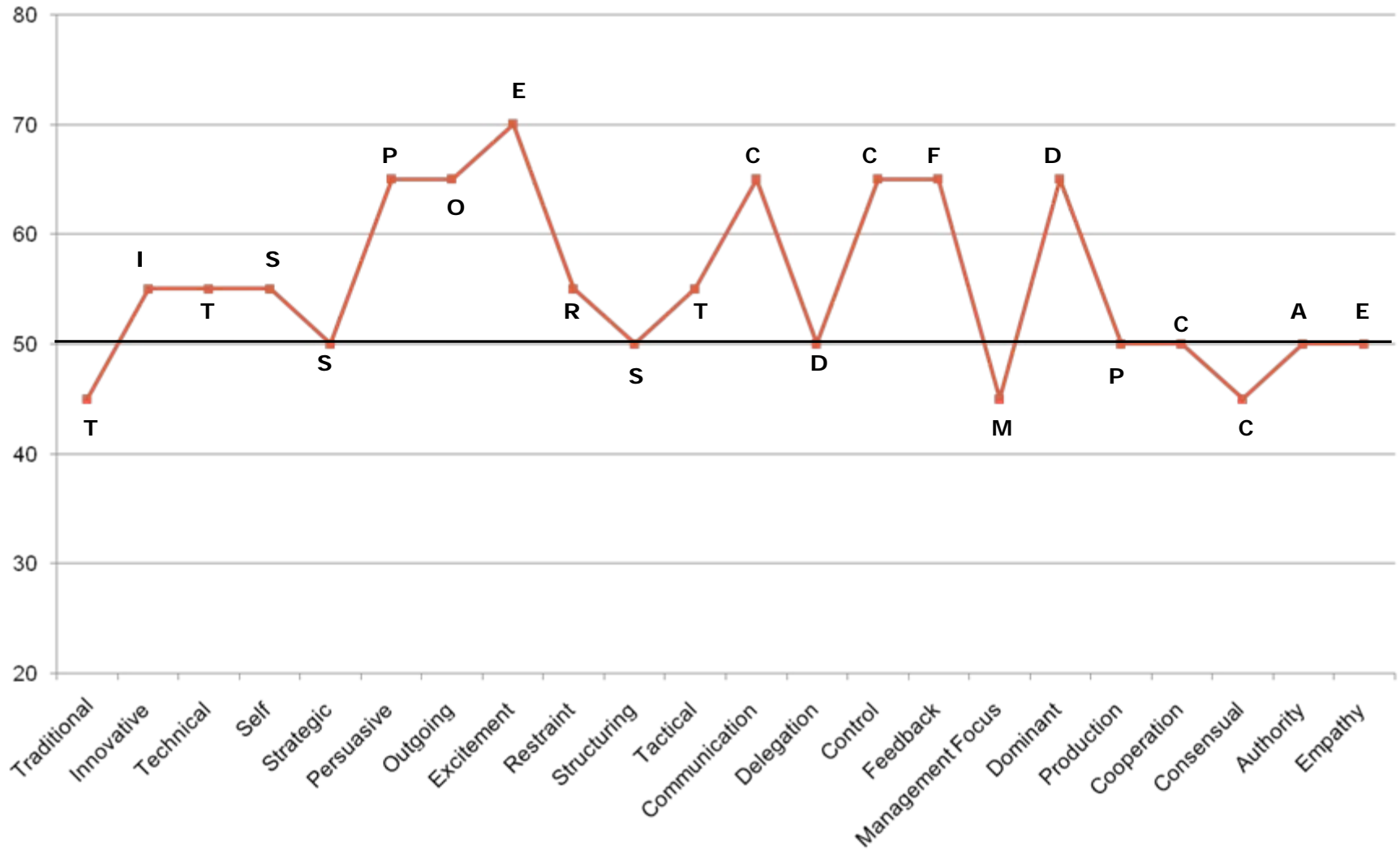
Germany



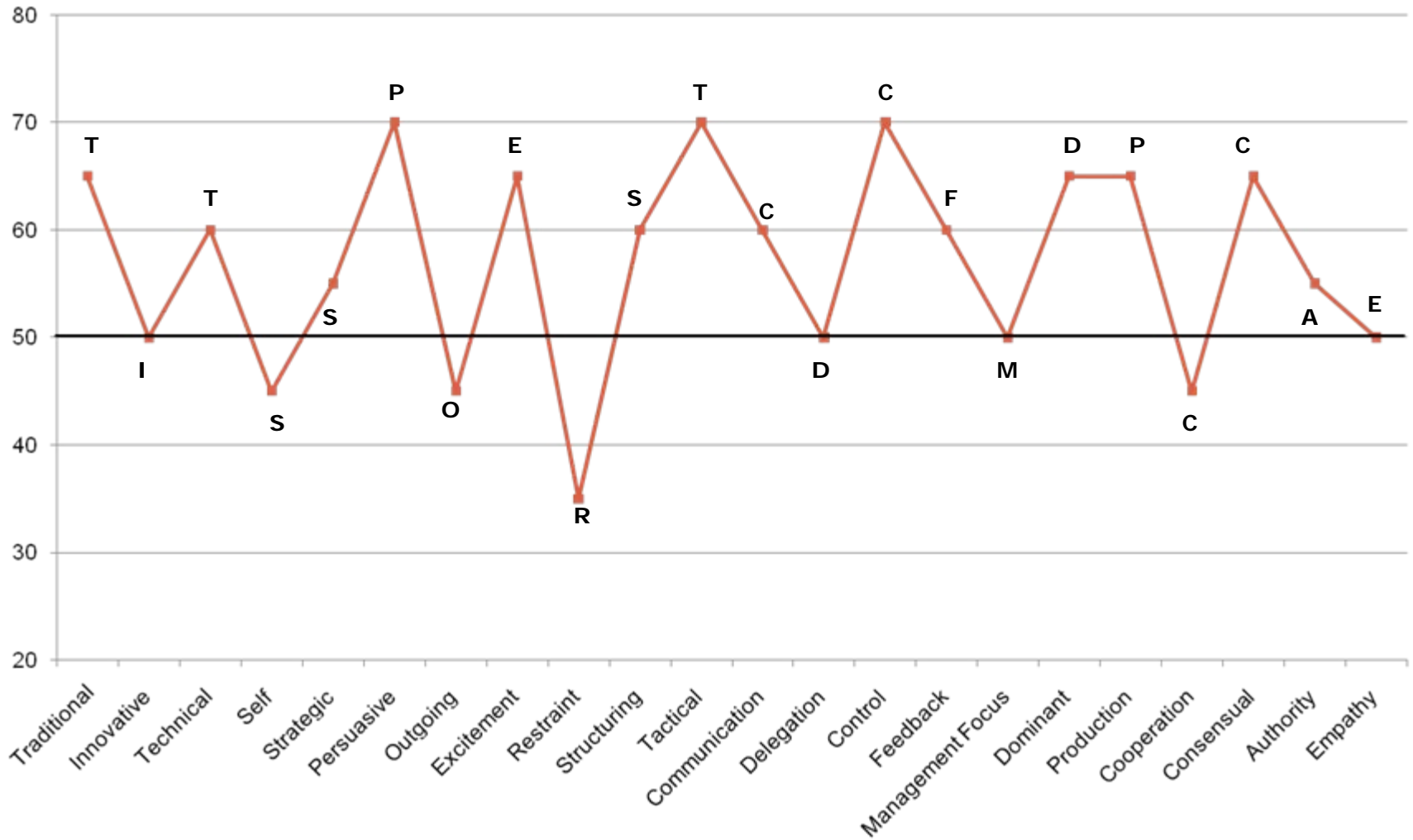
Ireland



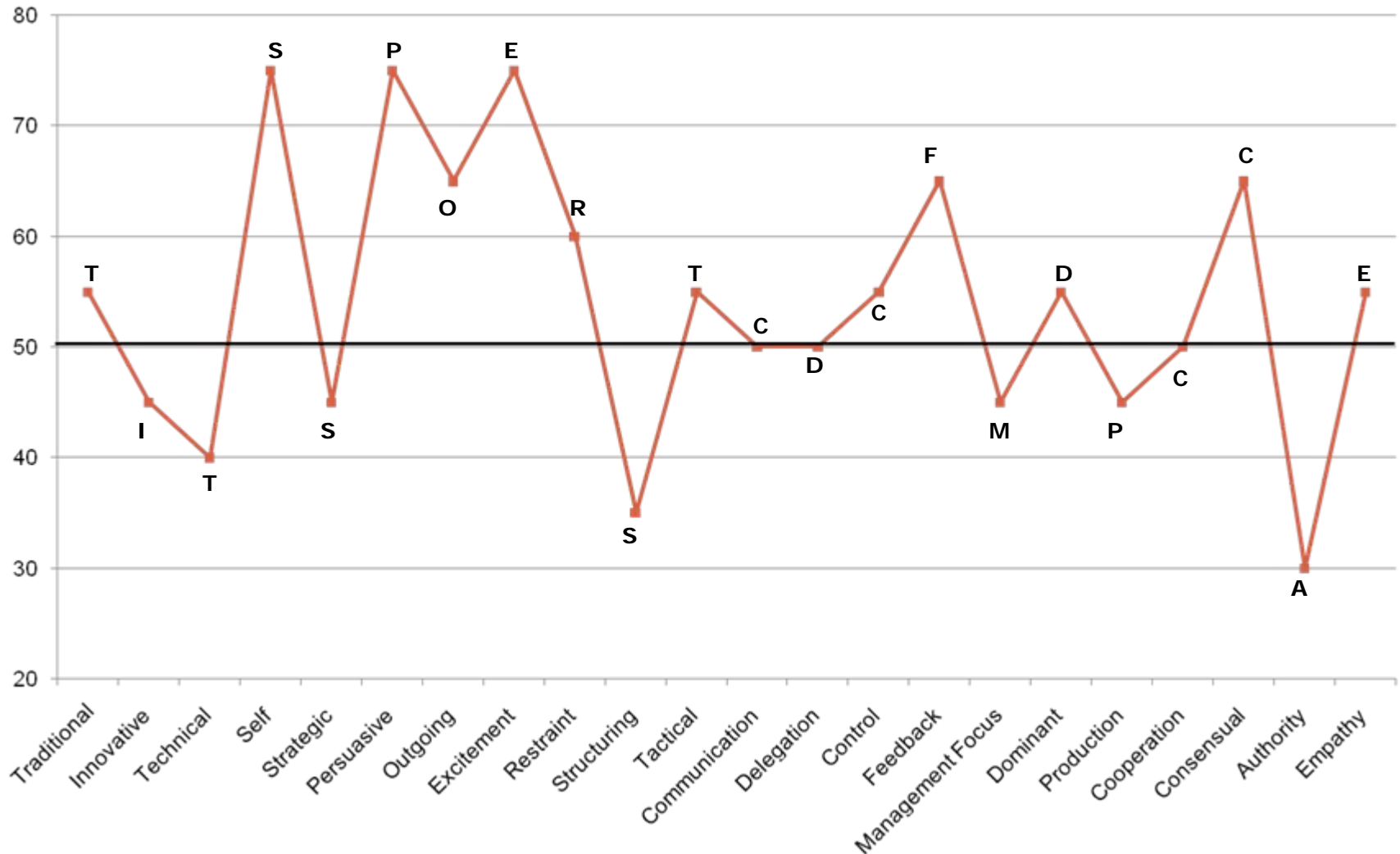
Italy



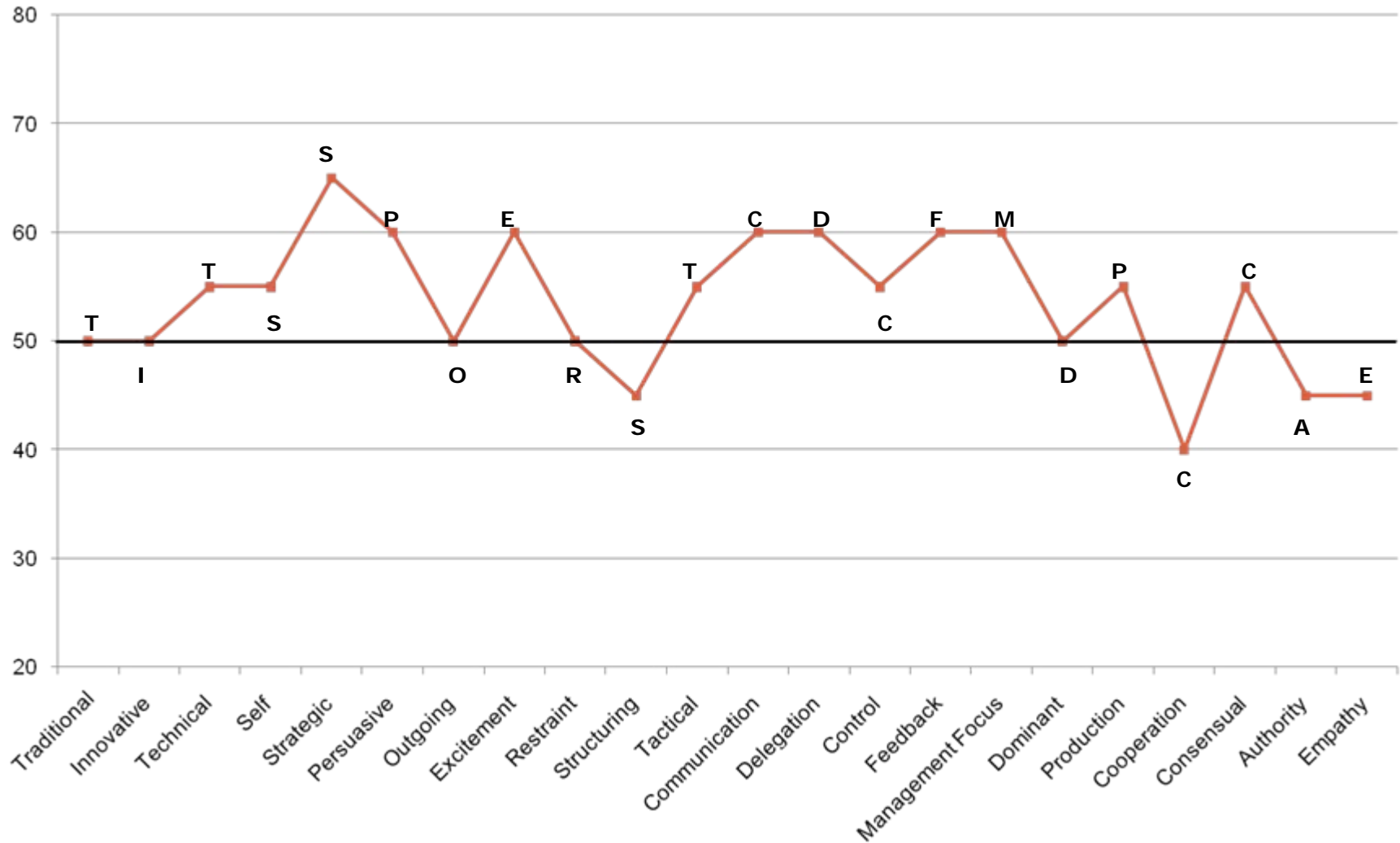
Mexico



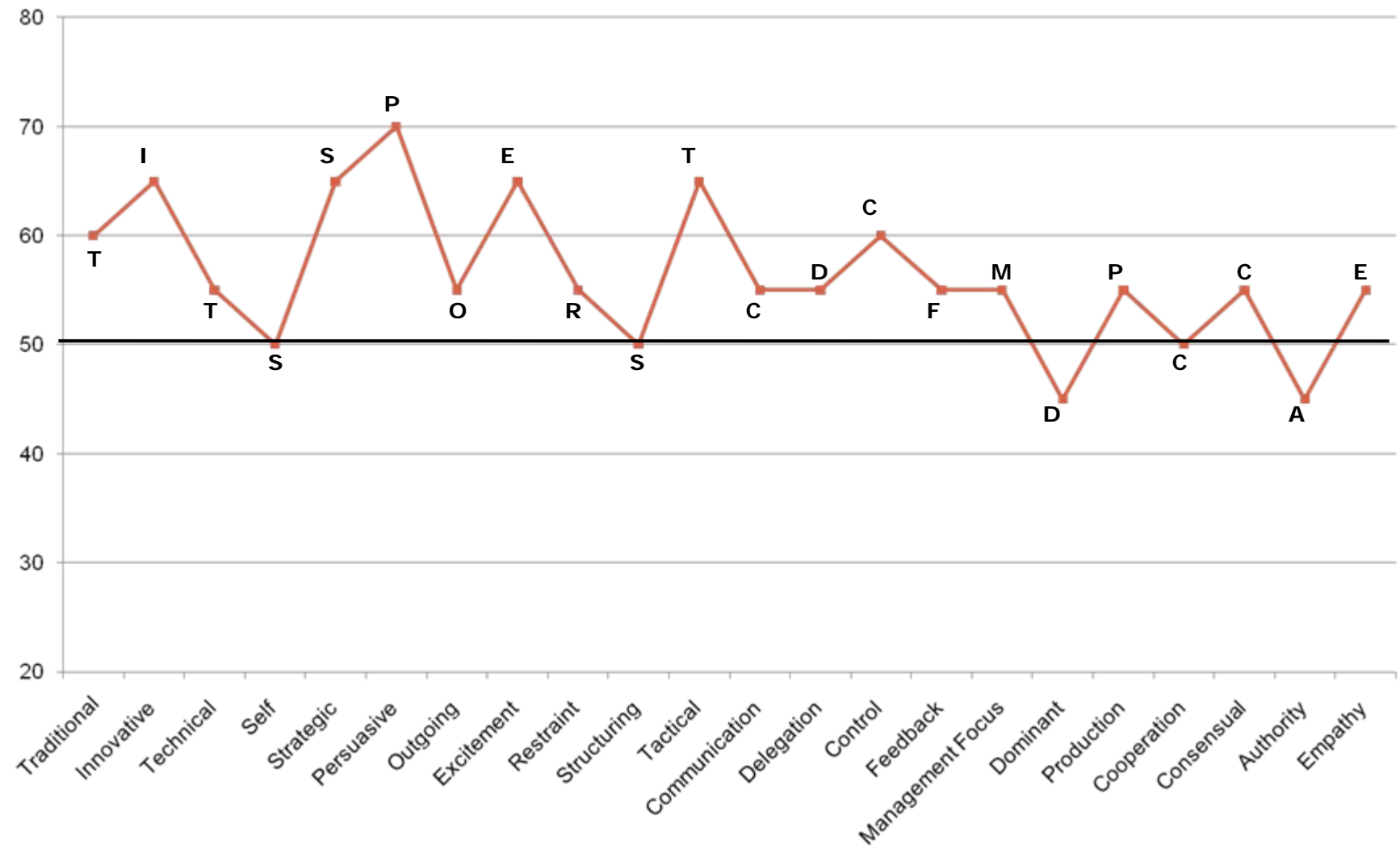
The Netherlands



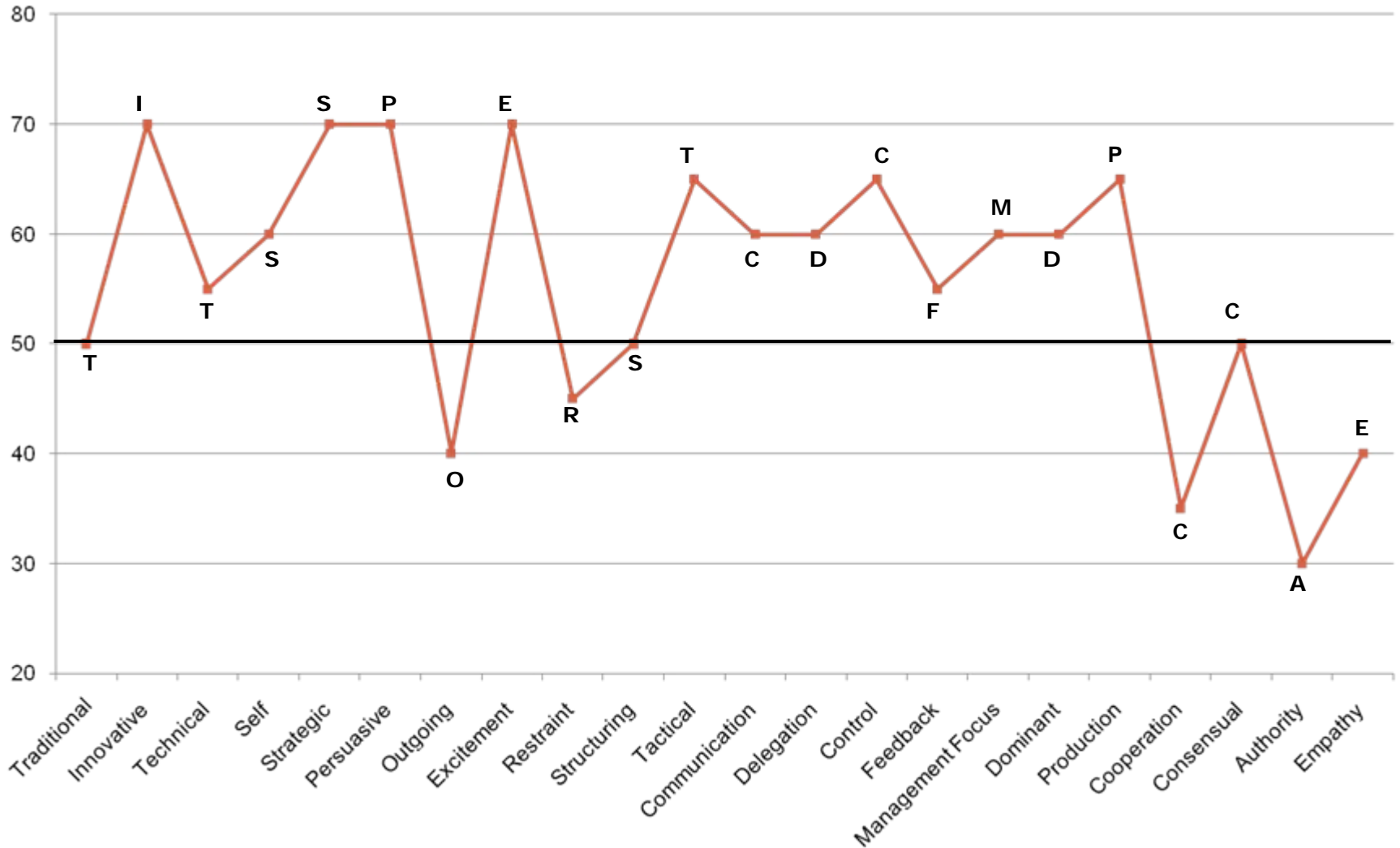
New Zealand



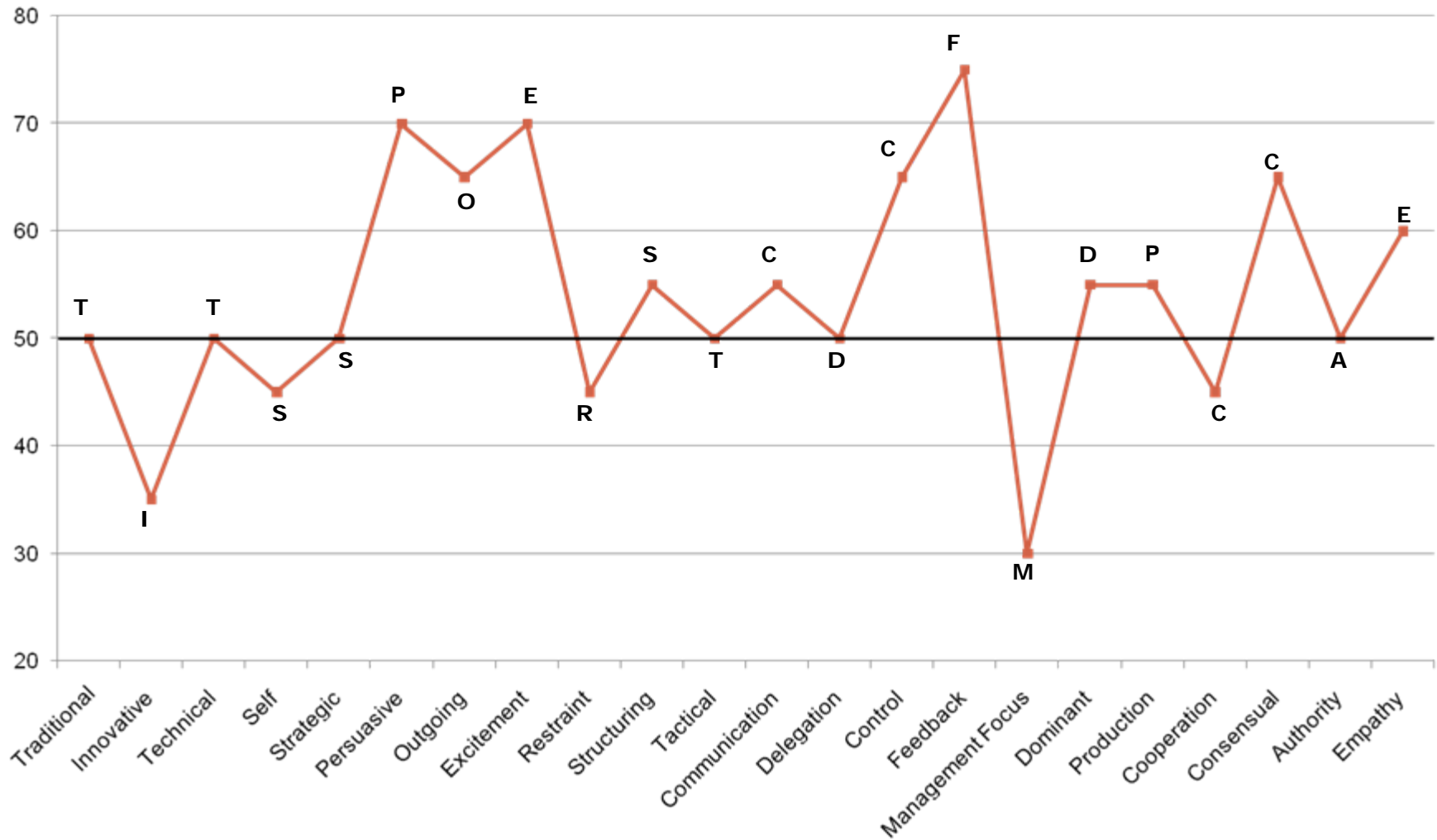
Singapore



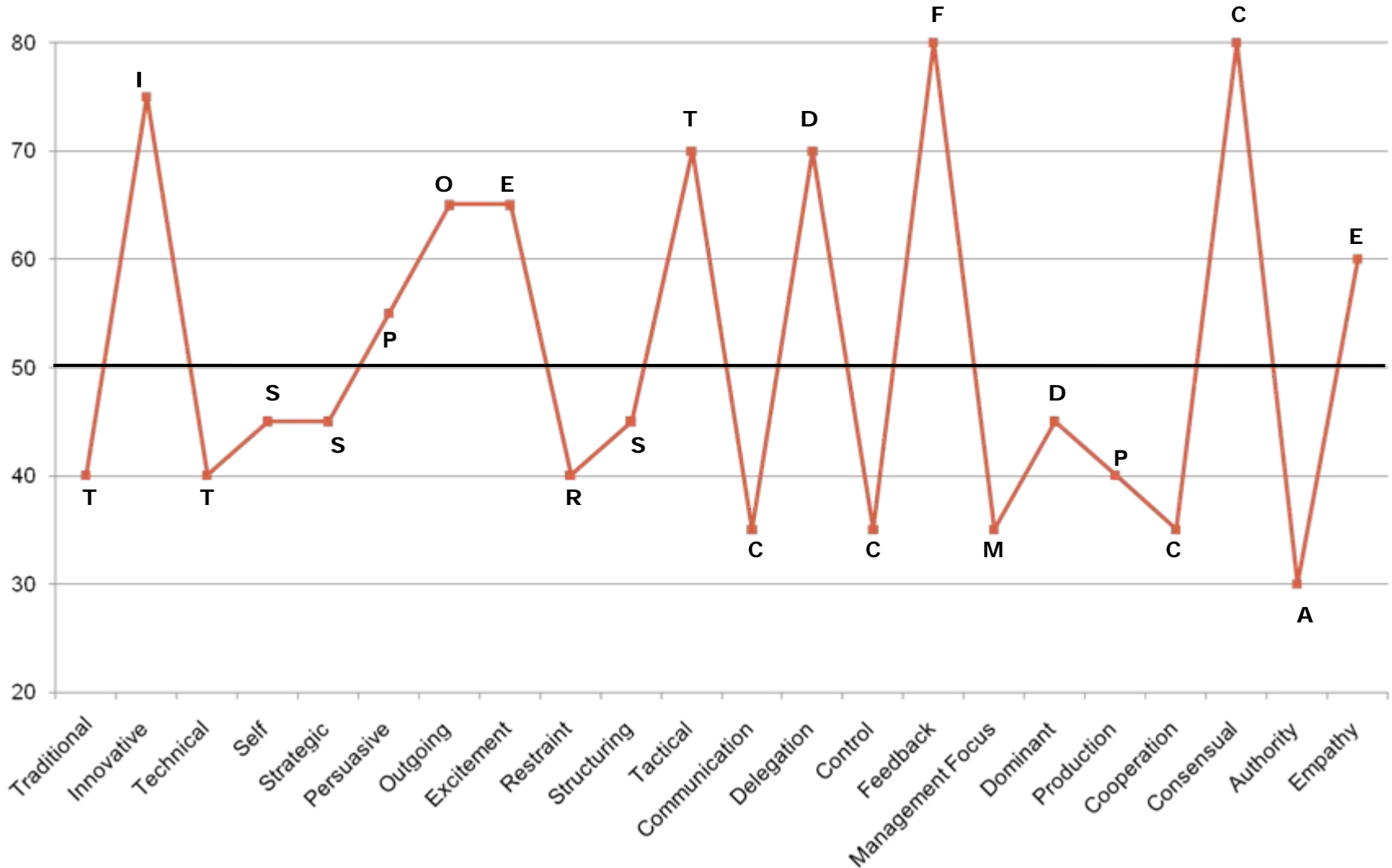
South Africa



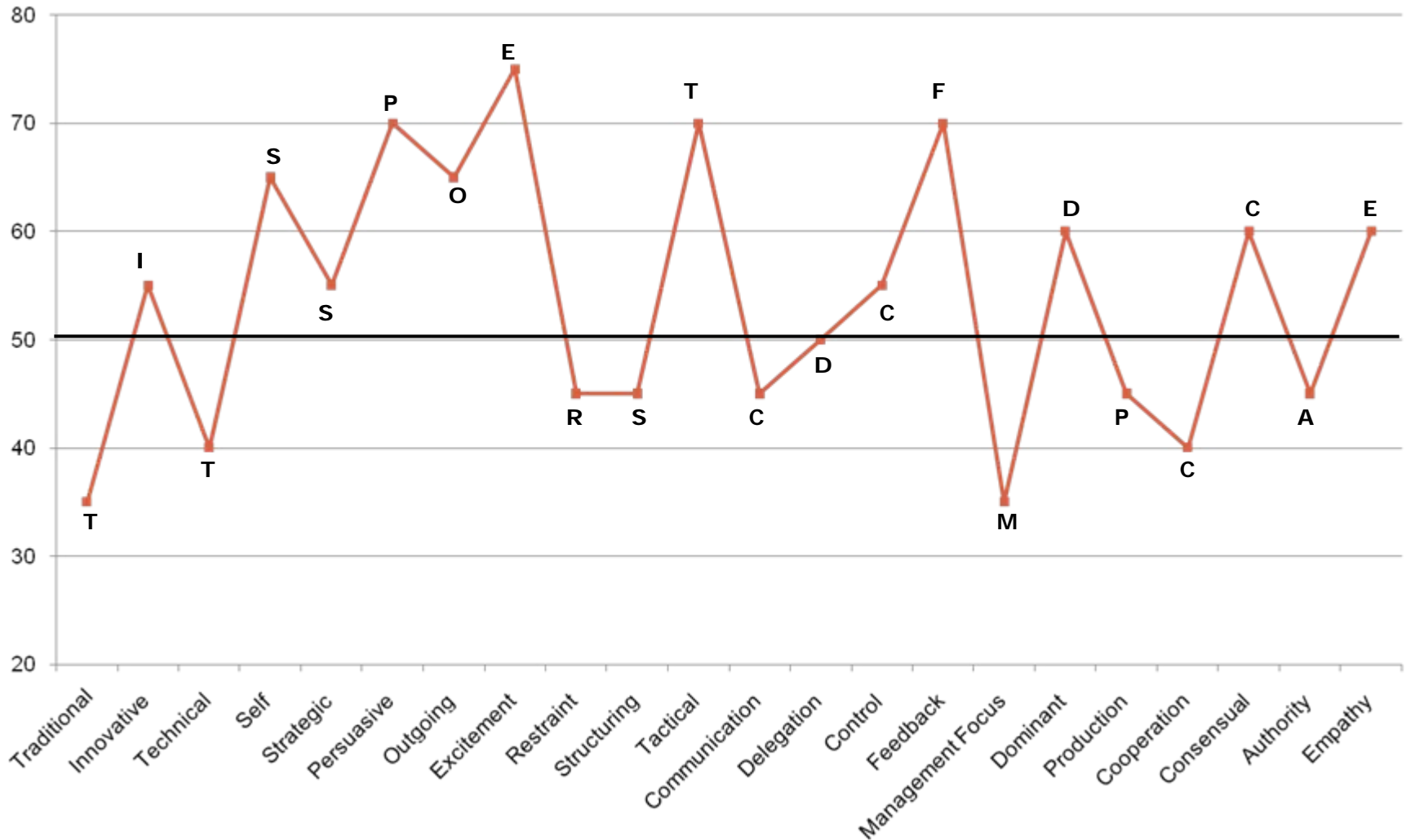
Spain



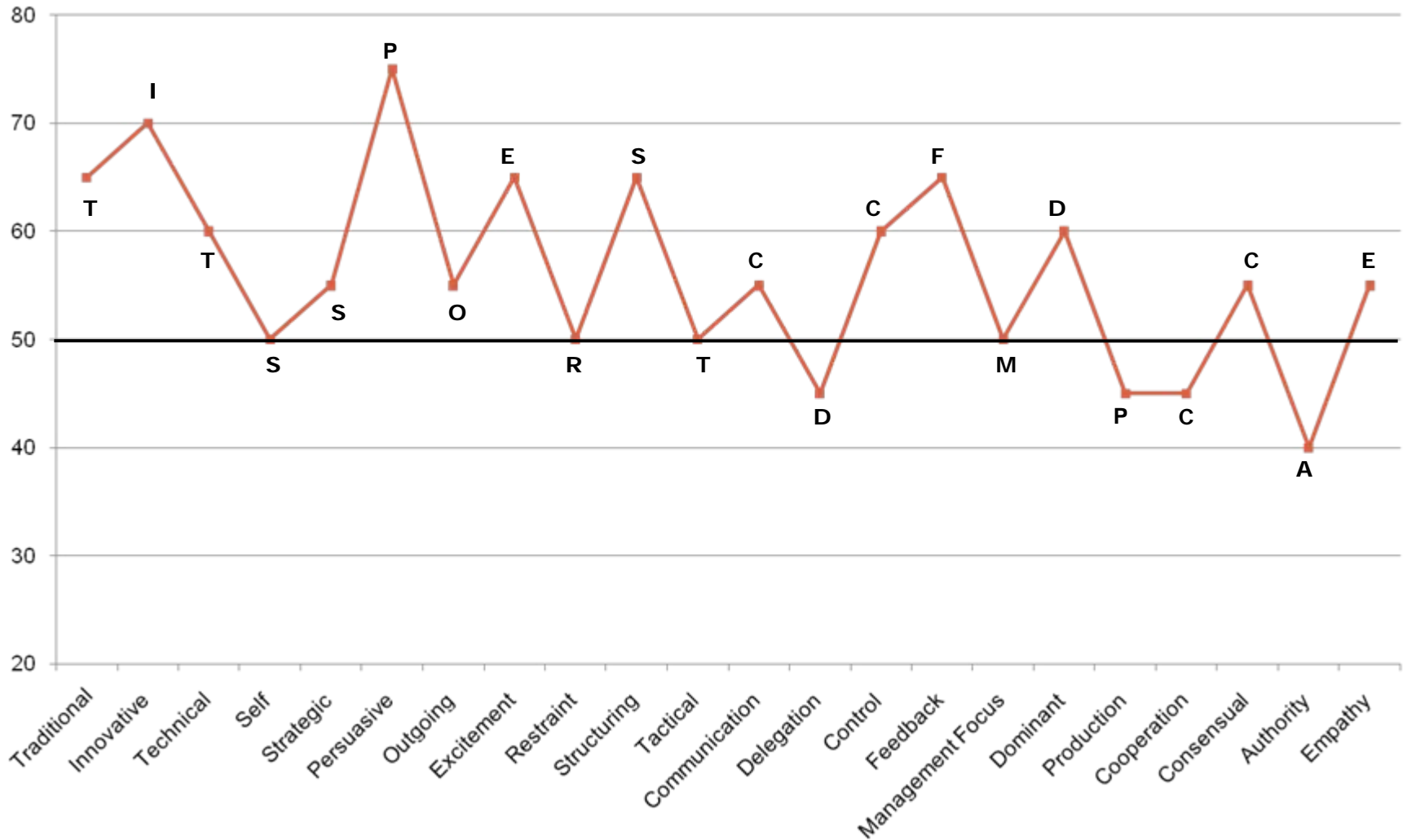
Sweden



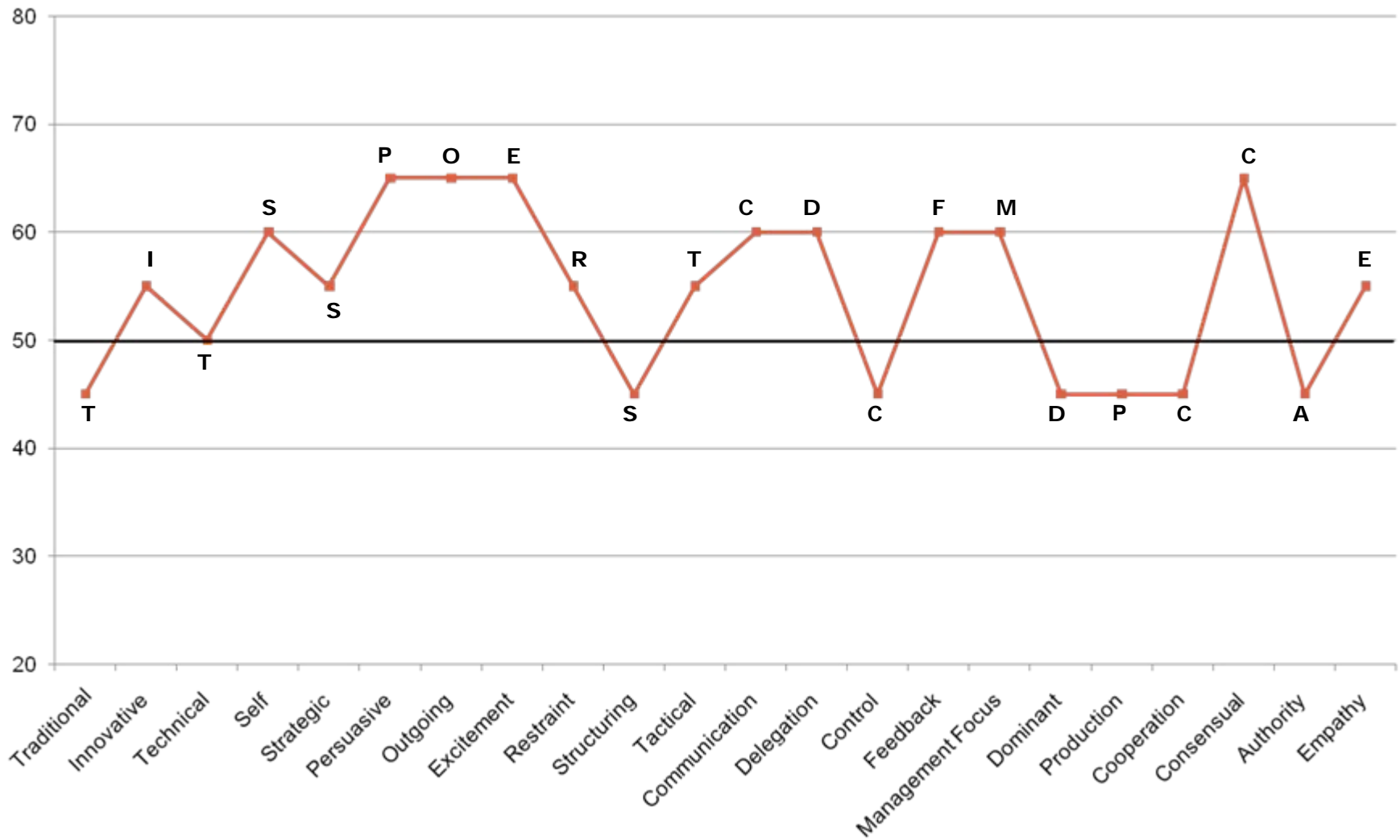
Switzerland



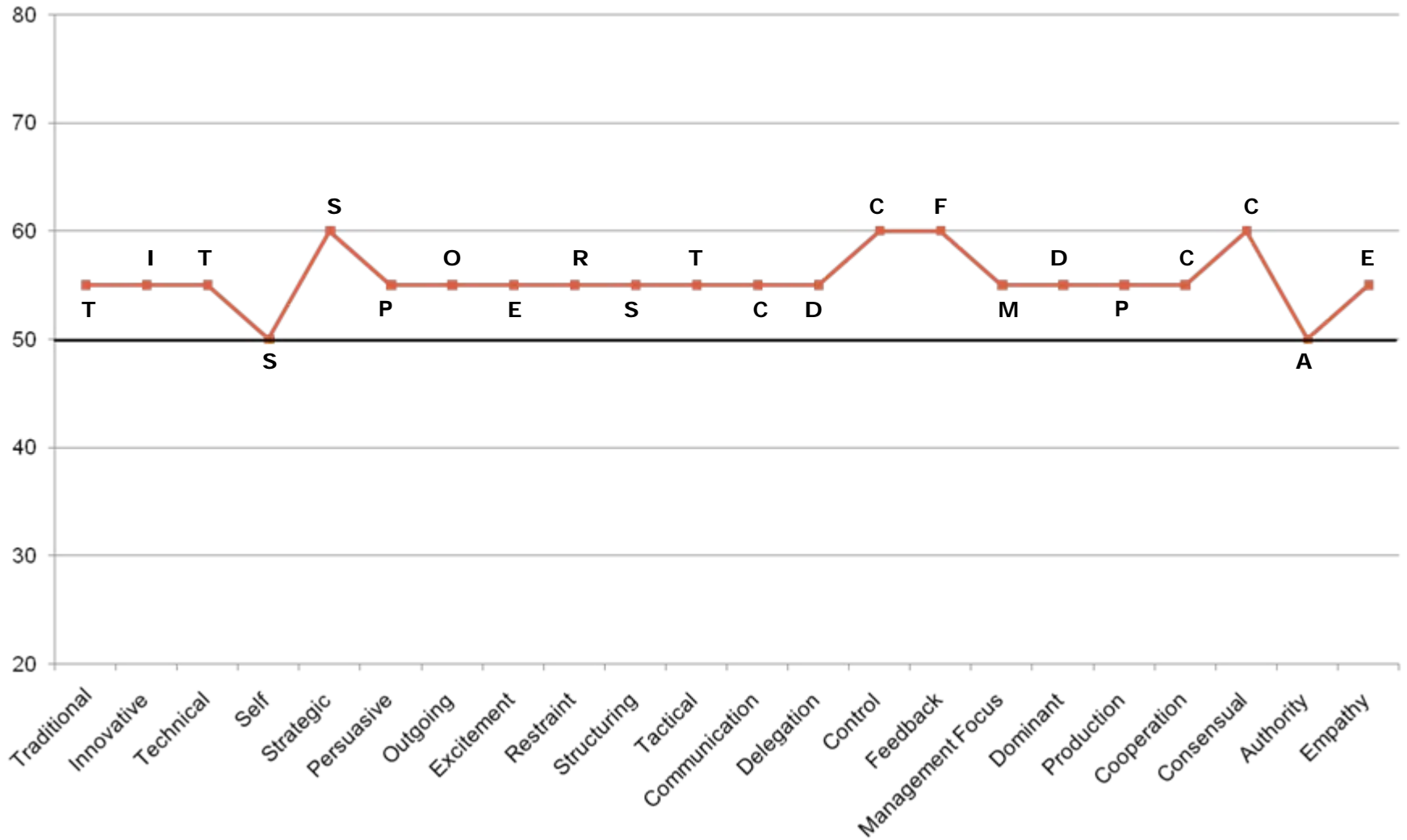
Turkey

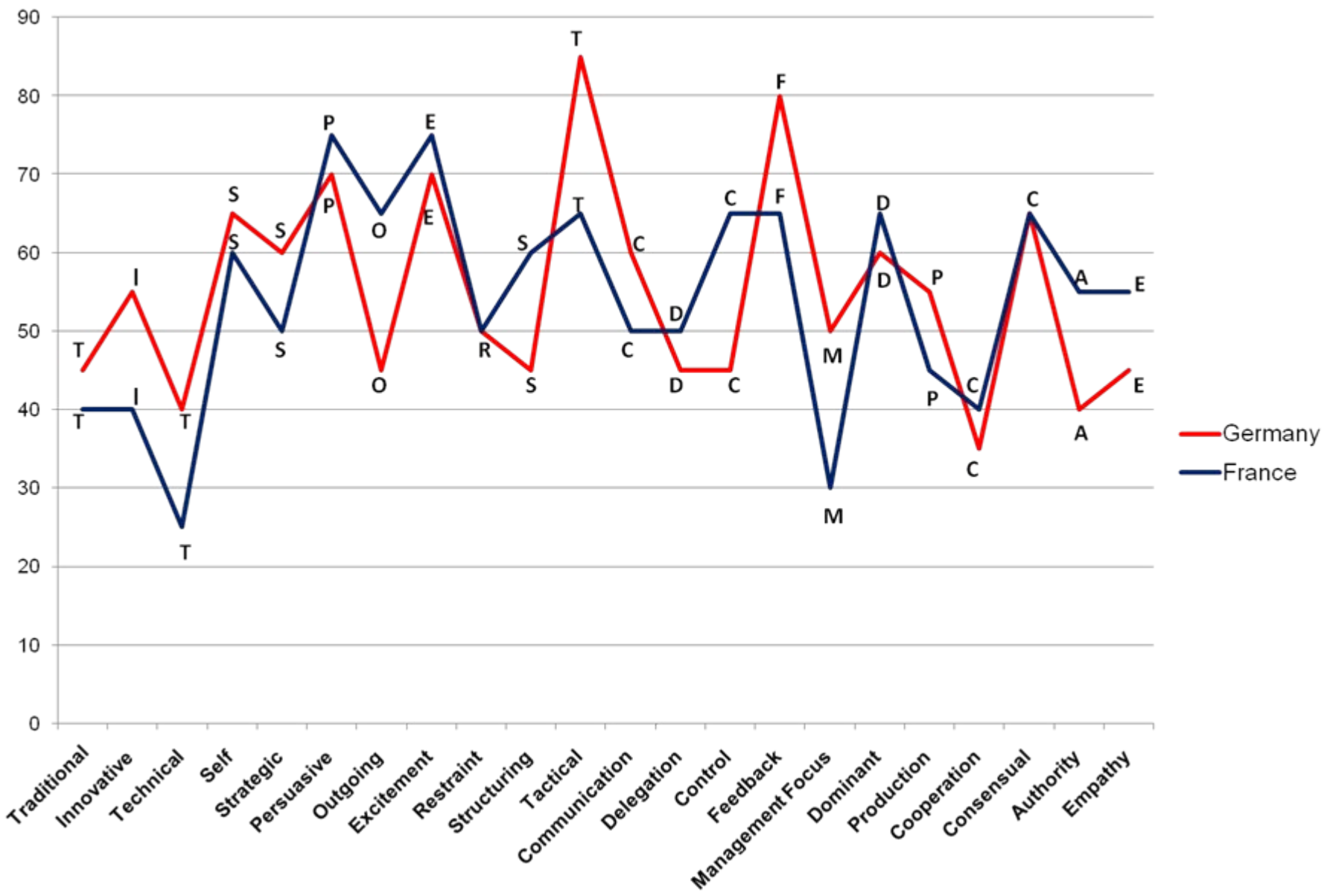


United Kingdom

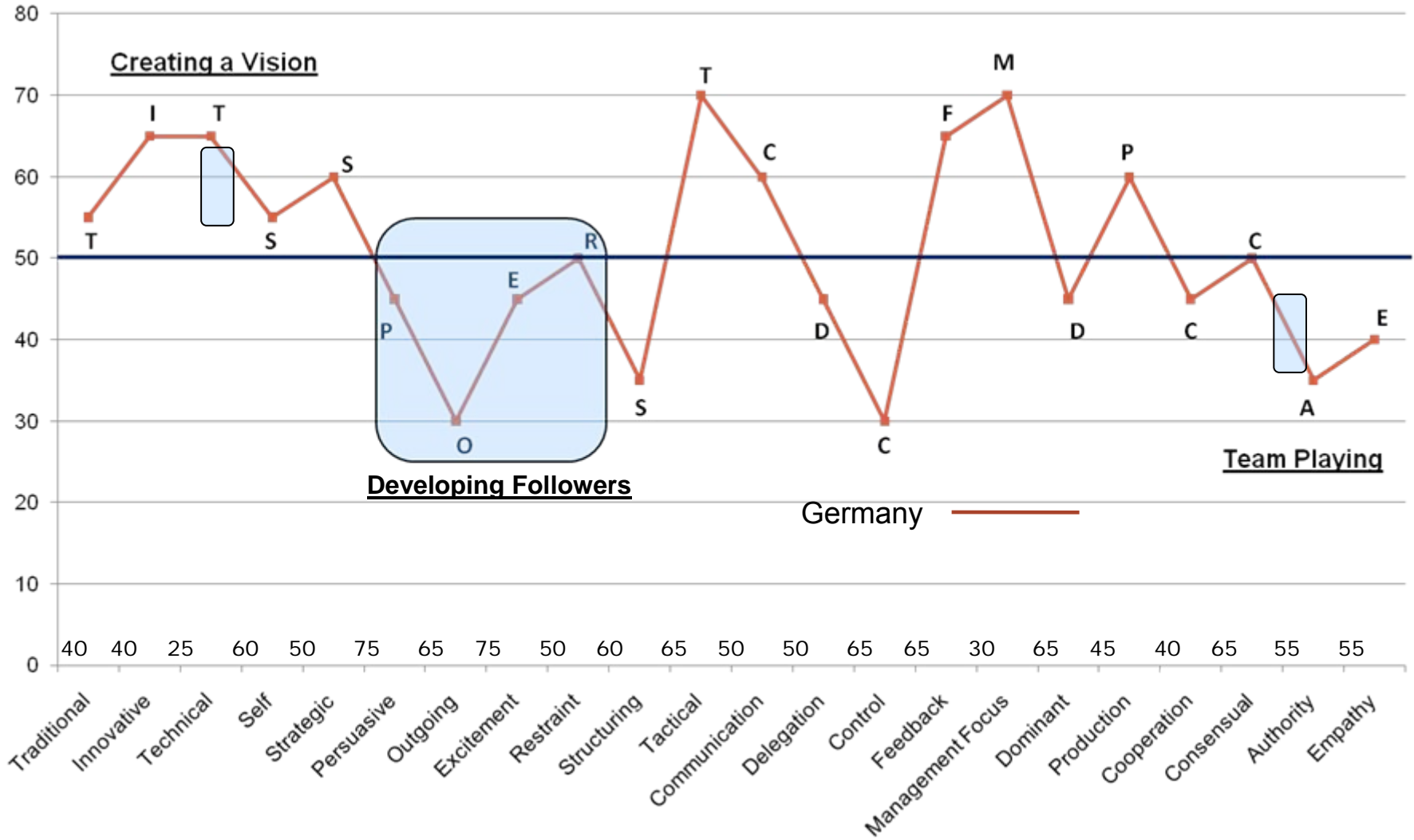


United States

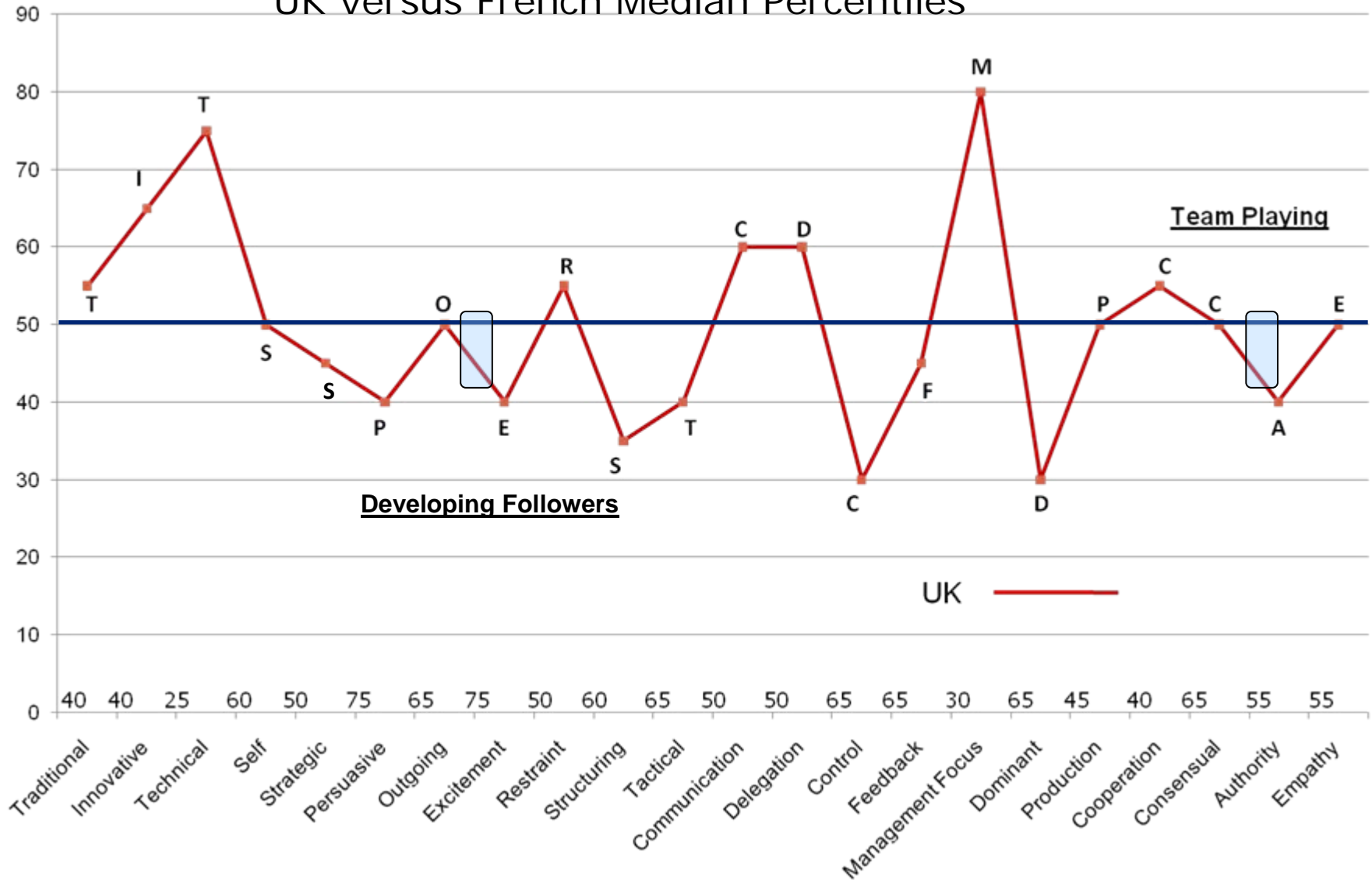




German versus French Median Percentiles



UK versus French Median Percentiles



Country Similarities

- Which countries are similar and which are different with regard to leadership practices?
- Method
 - Hierarchical Cluster Analysis of Median Country Profiles
 - Each country starts as its own group. Countries are successively combined with similar countries until all countries are combined together.

Country Groupings

Cluster 1

- Australia
- New Zealand
- Singapore
- United Kingdom
- Ireland
- Canada
- United States

Cluster 2

- Italy
- Turkey
- Mexico

Cluster 3

- Germany
- South Africa

Cluster 4

- Belgium
- China
- Spain

Cluster 5

- Switzerland
- France

Cluster 6

- Denmark
- The Netherlands

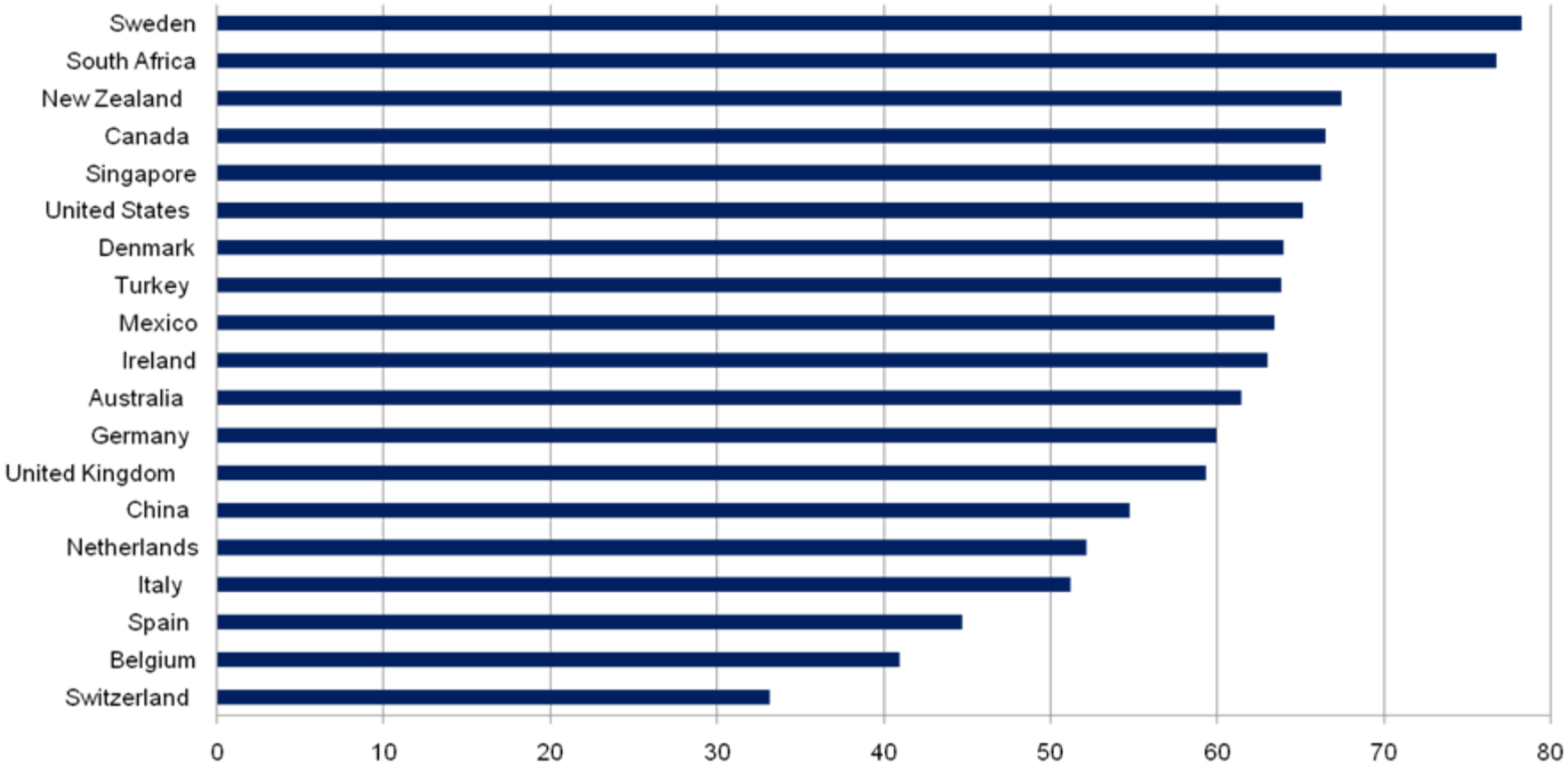
Cluster 7

- Sweden

Countries within a cluster are more similar to each other than to countries in other clusters. However, there are still significant differences within clusters.

Euclidean Distance to France

Euclidean Distance to France

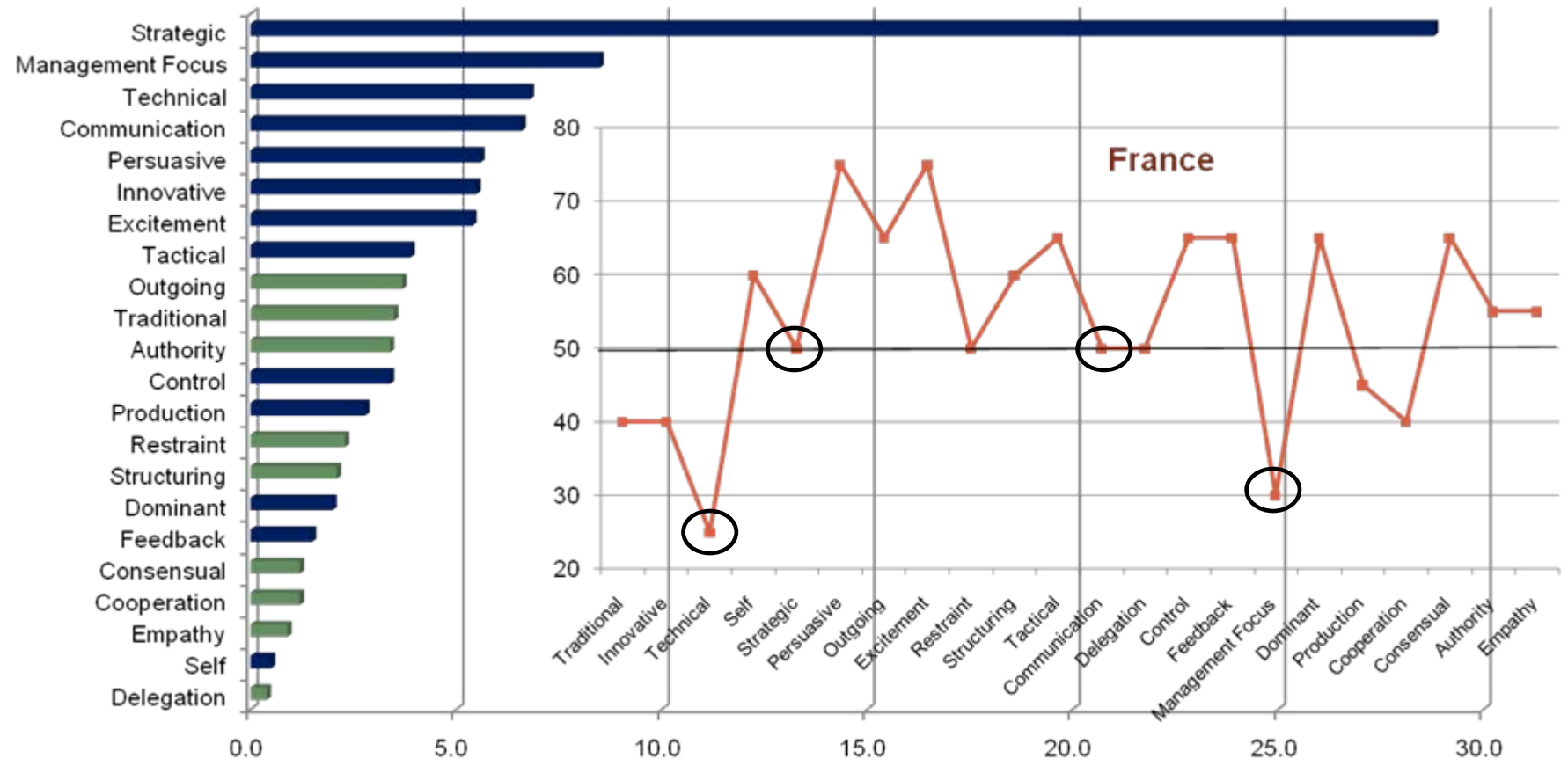


Global Senior Executive Leadership Best Practices

- 1380 Senior Executives in Europe
- 215 CEOs, 1165 Senior Vice Presidents
- 15 Countries
- 275 Organisations

- What are the leadership practices that are most predictive of success?

Leadership Best Practices



For More Information

David Ringwood

Vice President of Global Client Development

Management Research Group®

Phone: + 353 1 280 4430

Email: david.ringwood@mrg.com

Création de la vision

- Critère Conservateur: Etudier les problèmes à la lumière des expériences passées pour mieux prédire, renforcer le statu quo et minimiser les risques.
- Critère Innovateur: Se sentir à l'aise dans des environnements à fort changement; être disposé à prendre des risques et à imaginer ou utiliser de nouvelles approches même si elles n'ont pas encore fait leurs preuves.
- Critère Technicien: Acquérir et entretenir des connaissances approfondies dans votre domaine de compétence; utiliser son expertise pour étudier à fond les problèmes et tirer des conclusions.
- Critère Individuel: Souligner l'importance qu'il y a à prendre des décisions de manière autonome; se considérer comme l'acteur principal dans la prise de décision.
- Critère Stratégique: Placer les problèmes à résoudre et les décisions à prendre dans la perspective globale et à long terme. Privilégier une analyse objective de la situation, anticiper et planifier.

Développement de l'adhésion

- Critère Persuasif: Construire l'engagement des personnes en sachant les convaincre et leur faire partager son point de vue.
- Critère Aisance Social: Agir de manière extravertie, amicale et peu formelle; savoir établir rapidement des relations ouvertes et agréables avec les autres.
- Critère Dynamisation: Opérer avec une bonne dose d'énergie , d'intensité et d'expression émotionnelle; avoir le don de préserver l'enthousiasme et l'implication des autres.
- Critère Retenue: Garder une attitude mesurée, retenue et calme dans les relations en s'efforçant de contrôler l'expression de ses sentiments.

Mise en œuvre de la vision

- Critère Normatif: Adopter une approche systématique et organisée; préférer travailler de manière précise et méthodique; développer et utiliser des lignes de conduite et des procédures.
- Critère Tactique: Mettre l'accent sur des stratégies à court terme, pratique, pratiques et concrètes, produisant des résultats immédiats.
- Critère Communication: Enoncer clairement aux autres ce que l'on veut et ce que l'on attend d'eux; exprimer clairement ses pensées et ses idées; maintenir un flux précis et constant d'informations.
- Critère Délégation: Compter sur le talent des autres pour atteindre les objectifs en leur confiant des tâches importantes et en leur laissant suffisamment d'autonomie pour qu'ils exercent leur propre jugement.

Fonction de suivi

- Critère Contrôle: Adopter une approche dans laquelle on ne considère rien comme acquis, fixer des délais pour certaines actions et surveiller la progression des activités pour s'assurer qu'elles seront réalisées dans les délais.
- Critère Feed-back: Dire franchement aux autres ce que vous pensez d'eux, comment on apprécie leur performance, de quelle façon ils ont répondu aux attentes.

Obtention des résultats

- Critère Centré sur le Management: Chercher à exercer son influence en étant en position d'autorité, prendre en charge et diriger les efforts des autres.
- Critère Dominant: Exercer une forte pression pour obtenir des résultats grâce à une attitude assurée, ferme et compétitive.
- Critère Production: Etre tourné résolument vers les réalisations; avoir des attentes élevées pour soi-même et les autres; faire pression pour obtenir un niveau de performance élevé.

Fonctionnement en Equipe

- Critère Coopératif: Prendre en compte les besoins et les intérêts des autres en étant prêt à différer des tâches visant à réaliser ses propres objectifs pour aider des collègues à accomplir les leurs.
- Critère Consensuel: Valoriser les idées et les opinions des autres et recueillir leurs apports comme une partie de son processus de prise de décision.
- Critère Réaction à l'Autorité: Se montrer loyal vis-à-vis de son entreprise; respecter les idées et les opinions des personnes investies d'une autorité et y puiser ses informations, instructions et décisions.
- Critère Empathie: Montrer que l'on se préoccupe vraiment des autres et de leurs besoins en établissant avec eux des relations étroites et en les soutenant moralement.

Creating a Vision

- Traditional: Studying problems in light of past practices to ensure predictability, reinforce the status quo and minimise risk.
- Innovative: Feeling comfortable in fast-changing environments; being willing to take risks and to consider new and untested approaches.
- Technical: Acquiring and maintaining in-depth knowledge in your field or area of focus; using your expertise and specialised knowledge to study issues and draw conclusions.
- Self: Emphasising the importance of making decisions independently; looking to yourself as the prime vehicle for decision-making.
- Strategic: Taking a long-range, broad approach to problem solving and decision making through objective analysis, thinking ahead and planning.

Developing Followers

- Persuasive: Building commitment by convincing others and winning them over to your point of view.
- Outgoing: Acting in an extroverted, friendly and informal manner; showing a capacity to quickly establish free and easy interpersonal relationships.
- Excitement: Operating with a good deal of energy, intensity and emotional expression; having a capacity for keeping others enthusiastic and involved.
- Restraint: Maintaining a low-key, understated and quiet interpersonal demeanour by working to control your emotional expression.

Implementing the Vision

- Structuring: Adopting a systematic and organised approach; preferring to work in a precise, methodical manner; developing and utilising guidelines and procedures.
- Tactical: Emphasising the production of immediate results by focusing on short-range, hands-on, practical strategies.
- Communication: Stating clearly what you want and expect from others; clearly expressing your thoughts and ideas; maintaining a precise and constant flow of information.
- Delegation: Enlisting the talents of others to help meet objectives by giving them important activities and sufficient autonomy to exercise their own judgment.

Following Through

- Control: Adopting an approach in which you take nothing for granted, set deadlines for certain actions and are persistent in monitoring the progress of activities to ensure tht they are completed on schedule.
- Feedback: Letting others know in a straightforward manner what you think of them, how well they have performed and if they have met your needsand expectations.

Achieving Results

- Management Focus: Seeking to exert influence by being in positions of authority, taking charge, and leading and directing the efforts of others.
- Dominant: Pushing vigorously to achieve results through an approach which is forceful, assertive and competitive.
- Production: Adopting a strong orientation toward achievement; holding high expectations for yourself and others; pushing yourself and others to achieve at high levels.

Team Playing

- Cooperation: Accommodating the needs and interests of others by being willing to defer performance on your own objectives in order to assist colleagues with theirs.
- Consensual: Valuing the ideas and opinions of others and collecting their input as part of your decision-making process.
- Authority: Showing loyalty to the organisation; respecting the opinions of people in authority and using them as resources for information, direction and decisions.
- Empathy: Demonstrating an active concern for people and their needs by forming close and supportive relationships with others.