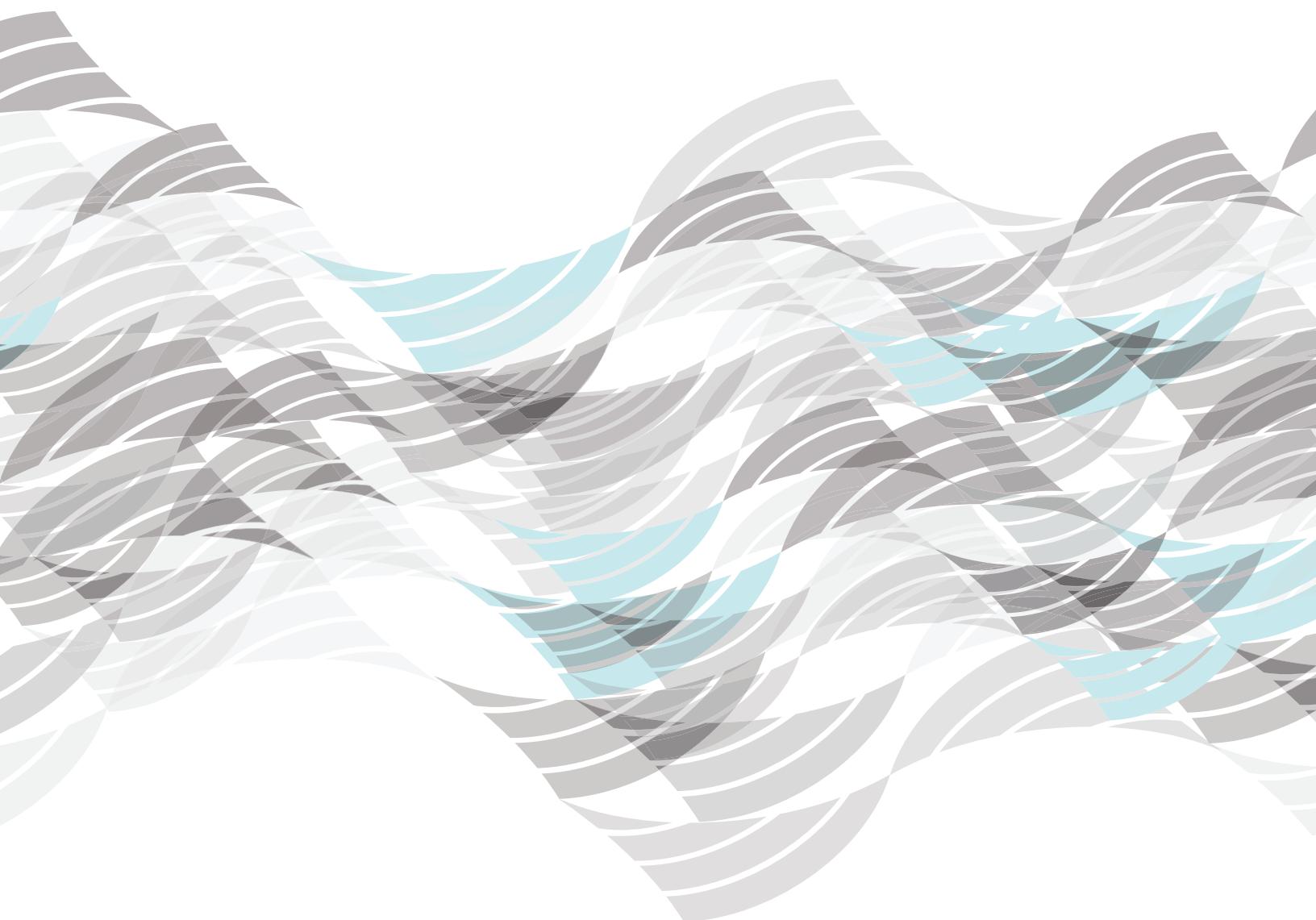




Center for
Creative
Leadership®

بناء الجسور العابرة للحدود تكتيكات لتحويل حدود اليوم إلى آفاق مستقبلية

إعداد: لانس لي، ديفيد ماغيلان هورث، كرييس إرنست





المحتويات

٣	"عالم لا يهدأ"
٤	بناء الجسور العابرة للحدود: إيجاد لغة مشتركة
٦	بناء الجسور العابرة للحدود
٨	المناطق الآمنة
١٠	التفكير
١٢	ال التواصل
١٤	التعيشة
١٦	التلاقي
١٨	التحول
٢٠	السؤال الأهم
٢١	الموارد
٢٢	نبذة عن المؤلفين
٢٣	القيادة في عالم مترابط

عالٰم لا يهدا

تتواءٰر عنوانين الأخبار من كل حدب وصوب معلنة عن الاضطرابات التي يشهدها عصرنا، والتي منها على سبيل المثال لا الحصر: أزمة الديون الأوروبية، اتفاقيات الشرق الأوسط، التثبيت بالسلطة والتحولات، السياسات الخزنية المتواصلة التي تميز الحوار الوطني في الولايات المتحدة. أما التحديات الأخرى — من المستويات المقلقة للبطالة إلى تغير المناخ وأمن الطاقة، فهي تهدد بنثر بذور الفرقة بيننا، حتى حينما نفعل كل ما نستطيع فعله للوصول إلى حلول.

وتعمل القيادات البارزة من مختلف أنحاء العالم جاهدة للوقوف على حجم هذه التحديات وطبيعتها. وفي الوقت نفسه، تسعى الشركات والمنظمات إلى إقامة محارب لأنفسها، لكنها سرعان ما تجد ذاتها محاصرة أو مقيدة في نهاية المطاف. وتتعالى أصوات القادة في كل ساحة وغالباً ما ينخرطون في صراعات؛ بحثاً عن شيء جديد وأفضل يتبع لهم الإزدهار والبقاء على قيد الحياة والتغلب على الانقسام. ها نحن نسمع العقلاً من رجال الأعمال يتساءلون: "الماء لم يعد أحد يرغب في التوصل إلى اتفاق؟"

في جميع أنحاء العالم، نواجه تحديات معقدة لا يمكن حلها إلا من خلال بناء الجسور عبر الحدود متعددة النطاق.

الحدود: أصل المشكلة

اللحظة المناسبة هي الآن، أما السؤال فكيف؟

من خلال استكشاف نُهج القيادة المترابطة نحو بناء الجسور العابرة للحدود، تعلم المنظمات والجماعات على التعاون في مختلف الوظائف وتمكين الموظفين على جميع المستويات، وتطوير قدرات التعلم على مستوى المؤسسة برمتها. وجهودها في بناء الجسور العابرة للحدود تتمرّن على هدم الصوامع، وتبني الإبداع والابتكار، وبناء شراكات وتحالفات استثنائية.

لقد شرع القادة والمؤسسات التي شرّفنا بالعمل معها في القيام بهذا التحول الحاسم. وبدأت الشركات العالمية تخطو خارج معتقداتها وممارساتها الراسخة للعمل بطرق جديدة. وأخذت المنظمات غير الربحية في وضع تصوّر جديد للطريقة التي تعمل بها داخلياً وتدخل في شراكات خارجياً. وتعلّم الوكالات المجتمعية والحكومية على تجاوز الخلافات من أجل التعاون بطرق جديدة وغير مسبوقة.

في هذه الورقة البيضاء، نطرح الأساليب الناجحة هنا والآن، في هذه الأوقات الصعبة التي يسيطر عليها عدم اليقين. ونعرض قصصاً لمنظّمات نجحت في بناء الجسور العابرة للحدود وتحويل الفكرة إلى واقع ملموس، كما نحدد بعض الأساليب التي يمكنك البدء في استخدامها على الفور في بناء الجسور العابرة للحدود.

الحدود والحواجز والموانع والعقبات والقيود — ما أكثرها في عالم الأعمال والسياسة الذي يعج بالتحديات في يومنا الحالي. في الأوقات الصعبة، نميل بطبيعتنا إلى الاحتماء، فنرسم خطوط المعركة، ونشتبّه الصوامع التنظيمية الشاهقة، وتنقلص الرؤى العالمية، وتتضيق السلوكيات، وتصبح المواقف متشددة.

في معظم الأحيان، تنشأ عن الحدود حواجز تقسيم جماعات البشر إلى "نحن" و"هم". والنتيجة يمكن أن تتمثل في علاقات متصدعة وموارد متقلصة ونتائج دون المستوى الأمثل وصراعات تسبب الانقسامات.

ومع ذلك، فإنّ الحدود تحمل أيضاً في جعبتها آفاقاً.

فمنى اصطدمت حدود الجماعات بعضها ببعضًا وتعارضت، كانت هناك إمكانية لإيجاد طرق مختلفة للعمل وأشكال جديدة للتعاون. ويمكن أن تكشف الحدود عن آفاق جديدة من أجل حل المشكلات الملحة، ودفع عجلة الابتكار، والإمساك بدفة التغيير الذي يشكل انفراجة.

بناء الجسور العابرة للحدود

إيجاد لغة مشتركة

هناك أساس يُبني عليه شركتك وسوقك ومجتمعك وعالمك، وهو عبارة عن سقالة من الحدود. ويقع صدام ما بين الرتبة والسلطة والخبرة والوظيفة والشركاء والمورّدين والعملاء وأصحاب المصلحة من جهة والعديد من الاختلافات الديموغرافية والجغرافية من جهة أخرى.

إنَّ القيادة العابرة للحدود تتطوّي على إيجاد التوجيه والتوافق والالتزام عبر خمسة أنواع من الحدود (& Yip, Ernst, & Campbell, 2009):

- رأسيًّا: الرتبة، الطبقة، الأقدمية، السلطة، القوة.
- أفقيًّا: الخبرة، الوظيفة، الأقران.
- الأطراف المعنية: الشركاء، المناصرين، سلسلة القيمة، المجتمعات المحلية.
- ديموغرافيًّا: الجنس، العرق، الجنسية، الثقافة، الشخصية، الأيديولوجية.
- جغرافيًّا: الموقع، المنطقة، الأسواق، المسافة.

في الكتاب الأكثر مبيعاً الذي أصدره CCL (مركز القيادة الإبداعية) تحت عنوان "Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations" (Ernst & Chrobot-Mason, 2011)، نورد بالتفصيل نموذج القيادة العابرة للحدود. وخاصة من خلال بحوثنا وخبرتنا في تعزيز أشكال القيادة الأكثر ترابطًا، وجدنا أنَّ القادة والجماعات والمؤسسات التي تبني الجسور العابرة للحدود تفعل ذلك بثلاث طرق. وهي:

١ إدارة الحدود

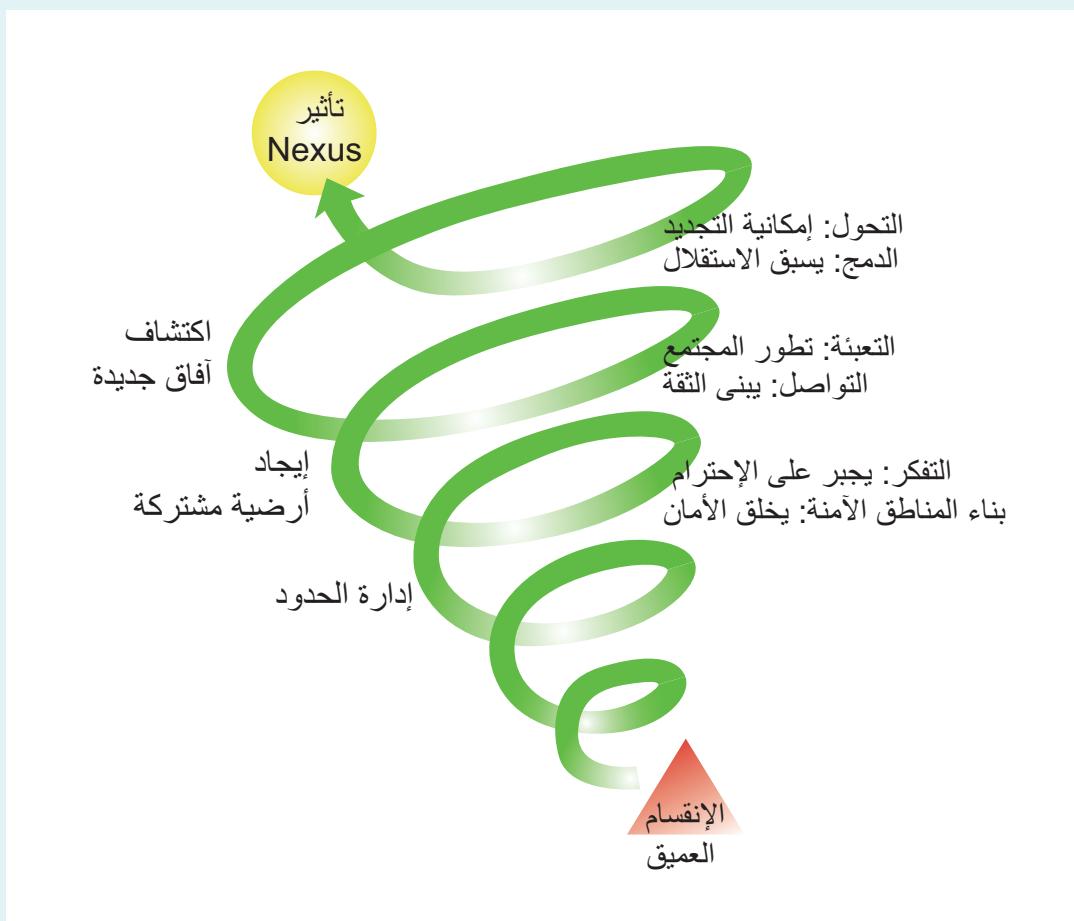
ربما يدعو الأمر إلى السخرية إلا أنَّ الخطوة الأولى في بناء الجسور العابرة للحدود تتمثل في إقامة هذه الحدود أو تعزيزها. والهدف من ذلك هو إبراز القوة التي تنشأ عن التمايز والاختلاف (على سبيل المثال، توضيح الأدوار والغرض ومجالات التخصص) من أجل بناء الأمن والاحترام عبر الحدود.

٢ إيجاد أرضية مشتركة

تمثل هذه الأرضية المشتركة الجوانب العمومية والمشتركة. وتنطوي عملية إقامة أرضية مشتركة على حشد الجماعات لتحقيق غرض أكبر، فالمسألة تتعلق بالتكامل (على سبيل المثال، خلق رؤية مشتركة وقوة موحدة) من أجل بناء الثقة والإشراك والملكية المشتركة عبر الحدود.

٣ اكتشاف آفاق جديدة

تتمثل الإستراتيجية الأخيرة لبناء الجسور العابرة للحدود في اكتشاف آفاق جديدة عند نقطة الالتقاء حيث تتصادم وتتداخل وتترابط هذه الجماعات. فهي تجمع ما بين التمايز والتكامل — مما يخلق عنه ما يُسمى بـ "فريق النخبة" الذي يتمتع بخبرة وتجارب وموارد متمايزة ومتباينة، ولكن هذا الفريق تحرّكه رؤية وإستراتيجية متكاملتان — من أجل دعم الابتكار والتحول والتجدد.



تعد السُّت ممارسات التالية — بناة المناطق الآمنة، التفكير، التعبئة، التلاقي، التحول — جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجيات الشاملة الثلاث، وتطرح كل منها أساليب عديدة للتنفيذ. والعملية التي تظهر في الشكل أعلاه هي دوامة تصاعدية نشطة ينشأ عنها رابط للتعاون فيما بين الجماعات المنقسمة في السابق.

بناء الجسور العابرة للحدود

الكتيك هو الوسيلة التي "تنجز المهمة"، فهو سلوك أو نشاط أو حدث يصاحب في مسيرة نحو إتمام المهمة أو تحقيق هدفك. ومن هذا المنطلق، نطرح أكثر من ٣٠ طريقة محددة لتنفيذ الممارسات الست الرامية إلى بناء الجسور العابرة للحدود.

يتمثل الهدف من هذه الأساليب العملية في مساعدتك على دمج هذه الممارسات العابرة للحدود في مهام القيادة اليومية التي تقوم بها. ورغم أن الحاجة إلى بناء الجسور العابرة للحدود غالباً ما تظهر في الأزمات أو خلال الأحداث التي تقع مرة واحدة، فإن قوتها الكبرى تكمن في التحول الذي يطرأ على التفكير والثقافة المؤسسية. ومن خلال عملنا مع العملاء، نستخدم الكثير من هذه الأساليب للبدء سريعاً في عملية ما أو للتصدي فوراً لتحدي محدد حيث يكون بناء الجسور العابرة للحدود أمراً حتمياً، ولكن حين نرى الناس يبادرون للإمساك بزمام العملية نفسها، ندرك أن التغيير يسلك مسلكه.

عادةً ما يستلزم الأمر شخصاً واحداً أو اثنين من أصحاب المناصب العليا لإحداث انطلاقة أولية، ولكن سرعان ما يكتشف معنى "الأفكار الكبرى" والممارسات على نطاق أوسع. وفي تلك المرحلة، تتعاظم قيمة الأساليب وفائدها (والاختلافات التي ستكتشفها بنفسك)، فهي تبدأ في سحب الناس بعيداً عن صوامعهم واجتذابهم نحو التعاون. ويصبح بناء الجسور العابرة للحدود جزءاً لا يتجزأ من ثقافة القيادة ومن طريقة إنجاز العمل.

إليك بعض التلميحات التي تساعدك في اختيار الأساليب:

١ تأمل التحدي الماثل أمامك

ابداً واضعاً النهاية نصب عينيك. ما هي طبيعة التحدي الماثل أمامك؟ لماذا يمثل بناء الجسور العابرة للحدود أهمية بالنسبة لك؟ أي الحدود (الرأسمية أو الأفقية أو المتعلقة بأصحاب المصلحة أو الديموغرافية أو الجغرافية) هي الأكثر انتشاراً أو الأصعب في عبورها؟

٢ وضح الاستراتيجية

هل أنت بحاجة إلى تأسيس رواضخ السلامه وتعزيز الاحترام؟ إذن ينبغي أن تتمثل استراتيجية في إدارة الحدود من خلال بناء المناطق الآمنة والتفكير. هل هدفك هو بناء الثقة وإنماء الملكية؟ إذن، تحول إلى تكتيكات التواصل والتعبئة التي تساعد على التوصل إلى أرضية مشتركة، فإذا تم إرساء الأساس؛ يصبح من الممكن توفير قدر أكبر من الاعتماد المتبادل وإعادة الابتكار—اكتشاف آفاق جديدة. استكشف تكتيكات التلاقي والتحول.

٣ ابدأ ببداية بسيطة

ابداً بوحد أو اثنين من الأساليب التي تشعر أنّ من السهل إدخالها وتطبيقها. لا "تطلق" حملة لبناء الجسور العابرة للحدود. ابدأ حيث تستطيع، واعثر على بعض الحلفاء، واستفد من قوة شبكات التواصل، وواصل نجاحاتك.

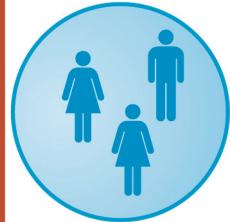
٤ جّب وعدّل

تذكر أن تكتيك عينه قد لا ينجح دائمًا مع جماعتك أو في الموقف الذي تمر به. لا تخش التجربة. عدّ اقتراحاتنا أو ضع التكتيكات الخاصة بك.

بناء المناطق الآمنة

بناء المناطق الآمنة ممارسة عابرة للحدود تهدف إلى خلق مساحة من الأمان.

تقوم الجماعات والأفراد "ببناء مناطق آمنة" لتحديد هويتهم وحماية أنفسهم من المؤثرات أو المطالب الخارجية. عندما يجري رسم الحدود والحفاظ عليها، "نرى" من نحن ونعزز العلاقات مع الآخرين ممن يشبهوننا بشكل أو بأخر. وب مجرد أن توضع الحدود، ندخل في حالة من الأمان النفسي تسمح لنا بتصفية المعلومات والأشخاص والموارد بشكل ملائم فيما بين الجماعات.



أدرك مجلس إدارة إحدى المؤسسات غير الربحية أنه بحاجة إلى إعادة توجيه المؤسسة لضمان ملاءمتها للظروف المستقبلية ونجاحها في المستقبل، إلا أن الأعضاء وجدوا صعوبة جمة في شكل المسار الجديد — فما الذي سيتمكنون به وما الشيء الذي سيكون جديداً بالنسبة لهم؟ كانوا يعرفون أن أي تغيير يتطلب تحولاً في الثقافة المؤسسية، بدءاً من معتقداتهم وسلوكياتهم الشخصية.

اجتمع المجلس صباح أحد الأيام، ليمنح الأعضاء مساحة آمنة ووقتاً للتركيز على قيمهم. وباستخدام إحدى أدوات مركز القيادة الإبداعية تسمى *Values Explorer*™ (أو مستكشف القيم) للانطلاق في هذه العملية، ناقش الأعضاء (بمن فيهم المدير التنفيذي) الأسباب الأساسية الضمنية وراء شعورهم بالالتزام تجاه المؤسسة، وبناءً على قيمهم الشخصية؛ أوضح الأعضاء مجموعة القيم المشتركة والفردية التي يسعون إلى تنفيذها كمؤسسة. وقد جرى نشر القائمة الإلكترونية بحيث يمكن للأعضاء التفكير في تعريف القيم ومراجعتها في الأسابيع المقبلة.

خلال اجتماع لاحق، أكد المجلس على القيم التي يتمسك بها الجميع ويرغب في العمل في ضوئها، ثم اجتهد الرئيس التنفيذي، ومعه رئيس مجلس الإدارة، لزيادة توضيح القيم والسعى للحصول على تعليقات من الموظفين والمجتمع الأوسع نطاقاً. وبدأوا في الحديث عن القيم وكيف تتعكس في الثقافة المؤسسية وفي العمل الذي يقومون به - أو يمكن أن يقوموا به في المستقبل. مثل هذه النقاشات الإيجابية الداعمة بشأن "من نحن" شكلت الخطوات الأولى نحو تحديد مهمة معاصرة واستراتيجية ملائمة للمؤسسة.

"إن القيادة التي تبني الجسور العابرة للحدود قد حالفها التوفيق من حيث التوفيق، وهذا هو أكثر ما يحتاجه التنفيذيون والقادة في الحكومة الفيدرالية الآن."

— فريد لانغ، الرئيس التنفيذي للتعلم ومدير التدريب وإدارة المعرفة، وزارة التجارة الأمريكية

إن تكتيكات بناء المناطق الآمنة تتطوّي على **تعريف الحدود وتوضيح الهوية وتحديد الهدف**. وهي تضفي الوضوح على الجوانب المشتركة داخل جماعة ما — كالعمل المشترك أو التجارب المشتركة أو الأهداف المشتركة أو الهوية المشتركة.

حينما تفكّر في أهمية بناء منطقة آمنة لفريقك أو جماعتك أو قسمك، تأمل الأسئلة التالية:

• هل تسأّلنا وأجابنا: من نحن كجماعة محددة؟

• هل حددنا هدفنا أو دعوتنا؟ هل فرقنا بين عملنا وعمل الآخرين في المؤسسة؟

• هل أوضحنا حدودنا بحيث تعرف الجماعات الأخرى أين تبدأ مسؤولياتنا والتزاماتنا وأين تنتهي؟

• هل نجحنا في خلق مساحة آمنة للجماعة وأعضائها الأفراد؟

تكتيكات تستحق التجربة

ضع ميثاًقاً للفريق. ناقش وحدد القيم المشتركة. قرر من أنت وماذا تفعل وكيف تؤدي عملك.

وضّح الأدوار والمسؤوليات داخل الجماعة. يتضمّن ذلك تحديد من يتخذ القرارات وتحت أي الظروف وكيف ستُتّخذ.

حدد قواعد المشاركة. حدد كيفية التفاعل بين جماعتك والجماعات الأخرى. حدد تطلعات واقعية مع الجماعات الأخرى بشأن ما تستطيع جماعتك وما لا تستطيع القيام به.

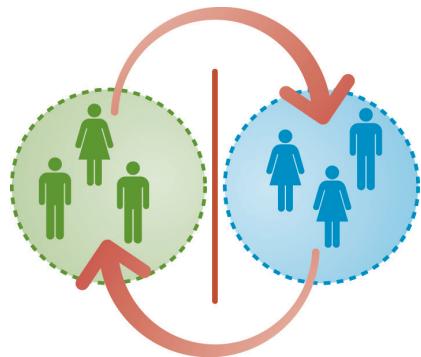
قدم الدعم لجماعات الممارسة. وفر "موطناً" لذوي الخبرة أو الاختصاصات التقنية المشتركة. وبالمثل، وفر الوقت والمكان والدعم للجماعات المتقاربة على أساس المصالح أو العوامل الديموغرافية المشتركة.

احتفل. أعلن عن منجزات جماعتك وعن انتصارات الفريق واحتفل بالتقدم إلى الأمام وارسم خطواتك المقبلة متذمّلاً منها جبهة موحدة.

التفكير

التفكير هو إحدى الممارسات العابرة للحدود التي تخلق الاحترام.

حين تنشأ مساحة للتفكير، تبدأ الجماعات في "تأمل" الحدود فيما بينها في الوقت الذي تبقى فيه على هذه الحدود قائمة، مع العلم أنّ هذه الجماعات قادرة على تبادل المعرفة ورؤيه وجهه النظر الأخرى. ويساعد التفكير على كشف الفوارق بين الجماعات وكذلك أوجه التشابه أيضاً. ومع اتساع نطاق تبادل المعرفة وقبول المنظور الآخر عبر الخطوط الفاصلة بين الجماعات، تزداد النظرة الإيجابية لكل جماعة — وهذا هو الاحترام.



أكبر الأقسام في إحدى شركات التكنولوجيا المدرجة على قائمة فورتشن ١٠٠ حصل على نتائج متباينة من هيكلها الوظيفي. كان هناك شعور متزايد بتوافر قدرات وطاقات للتحرر في جميع أنحاء المؤسسة، وخاصة في توسعها نحو أسواق عالمية جديدة. إلا أنّ التعقيديات اللازمة للإنجاح الهيكلي الوظيفي تسببت في إبطاء العمليات الداخلية وإثارة تحديات جديدة من حيث التكامل، وازدادت الشكاوى المقدمة من العملاء الرئيسيين.

قرر المدير التنفيذي الاجتماعي الاتجاه بكتاب القادة في الشركة لمناقشة التحديات التي تعرّض سبيلاً ناجحاً المنظومة، وتم تقسيم ما يزيد على ٧٠ من القادة ذوي القدرات العالية المتّألفون مع هذا الهيكل الوظيفي إلى جماعات لمعالجة مسالة ملحة: كيف يمكننا التعاون بشكل أكثر فعالية عبر الحدود الأفقية والجغرافية لتلبية توقعات العملاء؟ وبعد ذلك، استعرض الرئيس التنفيذي و ٣٠ من أعضاء فريقه الأعلى الموضوعات والأفكار، وقضوا عدة ساعات في حوار عابر للحدود واسع النطاق.

يوم واحد من التفكير مكنّ الجماعات من النظر بعينيه في حدودها. واطلع التنفيذيون على رؤية ذات قيمة فيما يخص الواقع اليومي في مختلف وحدات الأعمال. وأختتم اليوم بتجديد الحماس للإنجاح الهيكلي الوظيفي، مع السعي أيضاً لتحقيق السرعة والسلامة التي تميز الشركات الأصغر في العادة. سيكتب للهيكل الوظيفي النجاح والإزدهار حين يتعلم البشر التصدّي للحدود التي تجمع بينهم وتفرقهم في آن واحد.





إن تكتيكات التأمل تسمح لنا بأن نرى الجانب الآخر، وأن ننظر بعيون الآخرين، فهي تشجعنا على فتح عقولنا والسعى لفهم الآخرين — دون التخلّي عن هويتنا أو موقفنا.

حينما تخطط لنكتيكات إيجاد مساحة للتأمل، فكر في دورك واسأل نفسك:

- هل أشجع على معرفة الآخرين؟ هل أسمح بإدخال وجهات نظر متعددة في حواراتنا وعملنا؟
- كيف يمكنني تحسين أو تسهيل تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الخطوط المؤسسية؟
- هل أنا قدوة حسنة، بمعاملتي لآخرين باحترام باستمرار؟
- أي الأشخاص أو الفرق أو المناطق أو الثقافات تحتاج إلى فهم جماعتك بشكل أفضل؟

نكتيكات تستحق التجربة

مارس "النظر بعيون الآخرين". في المجتمعات، خصص وقتاً للتفكير ومعرفة منظور الآخرين. اسأل جماعتك "ماذا سيكون رأي الإدارات أو الأقسام الأخرى في هذا الأمر؟"

اعقد الاجتماعات مع مرؤوسي مرؤوسيك. قابل الأشخاص الذين يعملون تحت إدارة مرؤوسيك مباشرةً، إذ يتسرى لهم بذلك تلقى المعلومات الاستراتيجية مباشرةً، بينما تستطيع أنت سماع وجهات نظرهم وأفكارهم.

استفد من الجماعات الأخرى. وجّه الدعوة إلى الجماعات الأخرى أو القادة الآخرين للانضمام إلى اجتماع فريقك واعرض وجهات النظر المطروحة وتبادل المعرف معهم. وسع نطاق هذه الممارسة لتشمل العمالء أو الموردين.

بدل الوظائف. بدل الأدوار أو الإدارات أو المواقع لفترة طويلة من الوقت، أو تبادل أعضاء الفرق ليراقبوا أداء بعضهم بعضاً لمدة نصف يوم. اعقد الاجتماعات لتبادل الأفكار والتعلم.

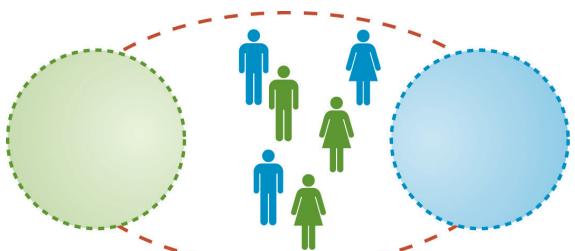
ابتكر وسيلة "لفك شفرة الثقافات". ساعد الجماعات على كشف غموض مفردات عملها: ما يستخدمون من مصطلحات ومختصرات وعمليات، ثم اشرحها للجماعات الأخرى.

اقبل الدعوات ووجهها. تناول الطعام والشراب مع الزملاء عند زيارتهم، وكن أنت المضيف عند قدمهم في زيارة.

اخرج إلى الشارع. عند السفر، تطرق خارج المطار أو مكان العمل أو الفندق للتعرف على الثقافة المحلية. شارك ما تعلمه مع الآخرين في فريقك "بوطنك".

التواصل

يعزز التواصل بناء الثقة من خلال خلق حيز ثالث أو منطقة محايدة لأعضاء الجماعات للتفاعل فيها كأفراد.



يُطلب التواصل منا "الخروج" عن حدودنا و"الدخول" إلى حيز (ذهنياً وجسدياً) كذلك في أغلب الأحيان) لا "يخصني" ولا "يخصك". في هذا الحيز الثالث، يعلق البشر الخلافات فيما بين جماعاتهم أو يؤجلونها. ويبدأون في الارتباط أو التواصل على أساس أوجه الشبه الفردية، فتشكل **شبكات جديدة وعلاقات أعمق**؛ حيث إن إقامة الجسور العابرة للحدود فيما بين الجماعات تنشئ حالة من الثقة المتبادلة والنزاهة التي تؤدي إلى الثقة.

في FIDELITY (فيديلتي) للاستثمارات، كانت وحدات المبيعات العالمية، التي تمثل خطوط الإنتاج المتعددة، تفصل بينها آلاف الكيلومترات، ومئات التفاصيل التي تميز بين ما تبيّنه والعملاء الذين تجذبهم. رأت وحدة مبيعات "صندوق رؤوس الأموال الصغيرة" في الولايات المتحدة أنه لا يكاد يكون هناك أي قاسم مشترك بينها وبين جماعة المبيعات الأوروبيّة المتخصصة في سندات الخزينة أو جماعة مبيعات صناديق الاستثمار المشتركة في آسيا. ومع ذلك، فهي كلها جزء من نفس تكتل فيديلتي المالي.

قررت العديد من وحدات المبيعات العالمية في FIDELITY (فيديلتي) الخروج عن القاعدة المعتادة وهي استخدام الشبكات الاقتراضية التي أصبحت أسلوب الحياة الشائع، وقررت الاجتماع، وجهاً لوجه، لمدة ثلاثة أيام. وعلاوة على جلسات العمل المعتادة، حرص المنظمون على إتاحة الفرصة للأعضاء الفرق المختلفة للتعرف على بعضهم بعضاً بشكل أفضل. خرجت جماعات مكونة من شخصين أو ثلاثة أشخاص في جولات سير لمدة ٣٠ دقيقة للحديث عن قصصهم: كيف بدأت العمل في المبيعات؟ كيف انضمت للعمل في فريقك الحالي؟ ما الذي يعجبك في جماعة المبيعات التي تعمل بها؟ أي التطورات في مجال منتجك تتغير حماسك؟ وفي وقت لاحق، خرجت جماعات مختلفة في جولات سير أخرى لمدة ساعة للحديث عن التعلم والاستراتيجيات في عملية البيع.

وجد موظفو المبيعات في مختلف الفرق العالمية أن جولات السير والحديث كانت قيمة على نحو يثير الدهشة، كما أن الوقت الذي قضوه بعيداً عن المكتب أضفى سيقاً جديداً على عملهم وأدوارهم وأنصر عن علاقات شخصية فاقت بكثير تلك التي تشكلت من خلال عدد لا يحصى من الاجتماعات الاقتراضية. والنتيجة؟ مزيد من الثقة في العمل معًا عبر حدود الزمان والمكان والثقافات.

"من خلال القيادة العابرة للحدود، نحقق الريادة ليس فقط في الجيل القادم من تكنولوجيا التواصل عبر الشبكات ولكن أيضاً في الجيل القادم من القيادة المؤسسية."

- جريج بريور، جونيبر نتوركس
نائب رئيس قسم القيادة والفعالية المؤسسية

تتمثل القاعدة الأولى للتواصل في تعليق هويتك الشخصية أو الجماعية — مؤقتاً — والتعرف على الآخرين. ويتطلب التواصل منك اتخاذ موقف ذهني محايد، بدلاً من التأكيد على هويتك أو فكرتك أو موقفك. ومع مرور الوقت، يصبح التواصل أسلوباً في التفكير وممارسة روتينية.

لتعزيز علاقات التعاون وبناء الشبكات غير الرسمية وخلق بيئة يتعرف فيها البشر على بعضهم بعضاً على المستوى الشخصي، فكر في المسائل التالية:

- كيف تقوم مؤسستك حالياً ببناء سبل التواصل الشخصي؟
- ما هي الهيكل والنظام التي يمكنها أن تشجع على التواصل؟
- كيف يمكننا الاستفادة من قوة الشبكات المؤسسية غير الرسمية؟
- أي الفعاليات أو الفرص يمكن تنظيمها؟

تكتيكات تستحق التجربة

قم بالبحث عن وخلق "حيز ثالث". ارسم ملامح الأركان وخلوات الدردشة والمقاهي وأماكن الاجتماعات التي تجذب الجماعات على أرض محايدة.

ضع "أنظمة صدافة". شجع على إقامة العلاقات بين الأشخاص عبر الخطوط المؤسسية وذلك من خلال إقامة الترتيبات مع صديق أو معلم أو في نطاق شراكة في مشروع.

خصص وقتاً للتواصل في جدول الأعمال. احجز وقتاً في الاجتماعات أو المكالمات الجماعية بالصورة/الصوت من أجل بناء العلاقات والاطلاع على المستبدات الشخصية.

استفد من شبكات التواصل الاجتماعي. قم بإنشاء صفحة للجامعة على فيس بوك أو مدونة للفريق لتبادل معلومات التعريف والصور الشخصية. ادخل إلى فور سكوير أو تويترا.

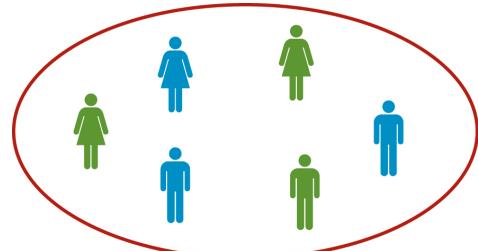
شجع على الاختلاط. احمل الأعضاء من الجماعات المختلفة على إشراك بعضهم البعض في فعاليات البلدان واجتماعات المتابعة والتجمعات السنوية.

استمع. اجعل من الاجتماع الشامل لكل الموظفين مناسبة للتواصل فيما بينهم أثناء تناول البرغر أو البيتزا أو المشروبات أو غيرها من المأكولات المحلية. أعلن عن مباراة لكرة القدم أو لعبة فيديو أو سباق للعدائين في وقت الغداء — بحيث يستطيع جميع موظفي الشركة المشاركة فيه.

التعبئة

ينتج عن التعبئة بناء مجتمع ومساحة مشتركة وشعور بالانتماء والملكية، حيث إنها تتطوّر على صياغة هدف مشترك وهوية مشتركة بين الجماعات.

من خلال التعبئة، "تخرج" الجماعات من حدود جماعتها و"تدخل" إلى حدود جديدة أكبر. ويتحول البشر من منظور "حن" و"هم" إلى عقلية "كلنا" المشتركة. تتحي الجماعات الخلافات جانباً وتسعى للوصول إلى أرضية مشتركة.



اضطررت وكالتان حكوميتان لهما ثقافات مختلفة اختلافاً كبيراً إلى الدخول كشريكين في عملية معقدة وحساسة من ناحية الوقت لانتقال المسؤوليات، وفي ضوء ذلك، أشار أحد كبار المسؤولين قائلاً: "كان لكل واحدة من المؤسستين تركيبتها الفريدة الخاصة بها، ولو ترك الأمر لها، لعملتا على تحقيق أهداف متعارضة".

لكن أكبر قائد़ين في المؤسستين أدركَا مدى تعقيد المهام التي كانوا بصددها وأصحاب المصلحة المعنيين المتعددين (والمنتافسين في أغلب الأحيان)، ورأوا الضرورة الملحة للتكامل الوثيق بين المؤسستين، وفي سبيل ذلك كرس كلا الرجلين وقتاً لقد جلسة استمرت يوماً كاملاً مع كبار موظفيهما في كلتا المؤسستين لمعالجة الاختلافات وإبراسه الالتزام بالتعاون. ومن ثم، نجح نشاط صغير للتعبئة في الجمع بين جماعات صغيرة وأعضاء من كل مؤسسة لخلق رؤية مشتركة. وكانت كل جماعة "عنواناً" واحداً يمثل هذه الرؤية، جنباً إلى جنب مع ثلاثة مقابيس لكيفية تقييم الجماعة للنجاح المحرز. وبعد ذلك، قدمت كل جماعة أفكارها في نقاش شمل "القاعة بأكملها".

فكان ذلك اليوم إيذاناً بيء نغمة جديدة للتفاعل بين المؤسستين. فقاموا بوضع العديد من الهياكل والتوقعات التي من شأنها دعم بناء الجسور العابرة للحدود في الشهر التالي. ووضع كبار المسؤولين أسس الاندماج والتعاون فيما بينهما في إطار سياق العمل في العالم الحقيقي الذي ينطوي على مخاطر عالية — بما في ذلك عقد الاجتماعات المشتركة مرتين أسبوعياً مع كبار الموظفين من كل مؤسسة، وأصدروا بيانات وقرارات مشتركة عند العمل مع أصحاب المصلحة الخارجيين. والأهم من ذلك، فقد أصرّوا على التوصل إلى عقلية شاملة — مذكرين الجميع في كلتا المؤسستين بأنهما لن ينجحا إلا إذا عملَا "كمؤسسة واحدة".

التعبئة تصنع أرضية مشتركة بطريقة ملموسة، فهي تتطلب القيام بعمل ما — اتخاذ خطوة — معاً. والعمل المشترك هو السبيل إلى إعادة النظر في الحدود القديمة وخلق مجتمع جديد. يسمح هذا الحيز الجديد للهوية المشتركة بأن تتجاوز الاختلافات الجماعية من أجل الوصول إلى هدف وعرض ونشاط وزمان محددين.





في هذه المرحلة، العمل المشترك لا يعني ابتكار شيء تحولي وإنما البناء على الأسس القائمة بالفعل. وهي خطوة كبيرة في الوصول إلى التوافق والالتزام ببناء مجتمع قادر على العمل التحويلي.

تسمح تكتيكات التعبئة للجماعات بمعالجة العمل المشترك. لبناء مجتمع جديد، اسأل نفسك:

- كيف يمكننا التوصل إلى رؤية شاملة وأهداف مشتركة؟
- ما الذي يتطلبه الأمر لضمان شعور الجماعات المختلفة بالانتماء إلى المؤسسة ورسالتها؟
- كيف يمكننا أن نعمل معاً لضمان الإنصات لوجهات نظر الجميع واحترامها؟
- كيف نخلق بيئه يشعر فيها الناس أنهم مسؤولون أمام بعضهم البعض وكذلك في ضوء أهدافهم المشتركة؟

تكتيكات تستحق التجربة

حدد مجموعة أساسية من القيم. اطلب من جماعات مختلفة تحديد قيمها، ثم حدد مجموعة واحدة من القيم شاملة استناداً إلى مساهمات الجميع.

اختر صورة موحدة. حدد رمزاً أو صورة أو أيقونة مفعمة لتكون شعاراً لفريقك المشترك.

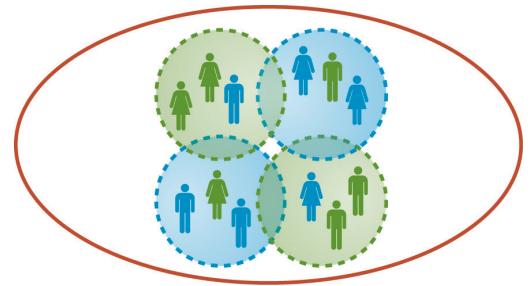
استغل قوة سرد القصص. فكر في قصة تدعم الهوية والهدف المؤسسين الشاملين.

تغلب على منافس مناظر. ادخل في شراكة مع مؤسسة أخرى لإيجاد هدف أو استراتيجية لمحاصرة السوق.

أطلق فريقاً متعدد الوظائف أو مشروعياً افتراضياً. اجمع أعضاء جماعتين في إطار مشروع واحد يلتزم بتحقيق نتائج تتعلق بمنتج رئيسي.

الدمج

ينطوي الدمج على "تقاطع" حدود الجماعات، إذ تظل هويات الجماعات محددة ومنفصلة، لكنها تتداخل مع بعضها البعض لبناء كيان أكبر.



يسنف الدمج من قوة كل من التمايز والتكامل لتحقيق حلول مبتكرة خلقة. وينبع الدمج إنشاء حيز إبداعي، ينمو فيه الشعور بالترابط وتجري وقائع التعلم الجماعي.

ولا شك أنّ نتائج الدمج — الأفكار المبتكرة والحلول الجديدة — غالباً ما يرثب فيها التنفيذيون والمديرون عندما يتحدون عن الاستفادة من التنوع أو ينشئون فريقاً متعدد الوظائف. ومع ذلك، في الممارسة العملية، غالباً لا يكونون راضيين عن العملية والنتائج إما لأنهم لم يقوموا بإرساء الأساس لإدارة الخلافات وإيجاد أرضية مشتركة أو لأنهم لا يستخدمون الأساليب التي تؤسس الحيز الإبداعي.

قامت هيئة المسح الجيولوجي الأمريكية (USGS) مؤخراً بالتحول من هيكلها القائم على أساس العلوم والذي تعود أصوله إلى عام 1879 إلى هيكل متكامل يركز على احتياجات العملاء. هذا التحول من منظومة يزيد عمرها على 130 عاماً اعتمد على المزج بين عدد من التخصصات العلمية في واحدة واحدة للسماح بالتكامل عبر الحدود الأفقية وزيادة قدرة الهيئة على معالجة القضايا المعقدة في علم الأنظمة الأرضية. ومن خلال هذه الخطوة، سعت الهيئة إلى تجديد ممارسة العلوم داخل المنظمة وبناء الجسور العابرة للحدود بين التخصصات المتعددة. ونظم كبار قادة الوحدة جلسة عمل استغرقت ثلاثة أيام لمساعدة الجماعة على البدء في إدارة الخلافات واستكشاف الأرضية المشتركة بينها. وبعد ستة أشهر، اجتمعوا مرة أخرى لاستكشاف كيف يمكن الاستفادة من خبراتهم واسعة النطاق بطرق جديدة. وتحول محور التركيز في ذلك اليوم إلى الفجوة الموجودة داخل المؤسسة والتي تعذر مناقشتها سابقاً: فئة جانب كان يمثل العلوم الداعمة للعمالء العاملين في قضايا حماية البيئة، بينما مثل الجانب الآخر العلوم الداعمة للعمالء العاملين في مجالات الإمداد بالموارد الطبيعية (الطاقة والمعادن).

أُزيلت الحدود القديمة بين الجماعات ولكن بقيت الاختلافات الواضحة. الآن وتحت مظلة واحدة، كيف يمكنهم العمل على تطوير المقاييس والحلول التي تضم كلاً من علوم الموارد الملموسة والقضايا البيئية الأكثر مرواغة (فكما تسأله أحد المديرين التنفيذيين: "كيف يمكنكم تقييم قدان مشهد طبيعي ساحر؟"). انخرطت الجماعة في حوار صريح يسعى إلى التحول، أثر عن التزام بحل المشكلة المتمثلة في ضرورة الاختيار ما بين هذا النهج والنهج المقابل، وذلك من خلال الدمج بين خبرات العلماء وأصحاب المصلحة الآخرين من أجل إنتاج منتجات وخدمات جديدة.

"إن ترجمة نظريات القيادة العابرة للحدود إلى واقع عمل يومي يستلزم الكثير من العمل الشاق، ولكن الإدارة والقيادة عبر الحدود ليسا شيئاً قريباً إلى النفس، بل ضرورة حتمية."
— مايك جونسون،
رئيس مجلس إدارة منتدى فيوتشر وورك

يتطلب الدمج تضافر خيوط متعددة، تمثل مختلف الجماعات ووجهات النظر والخبرات، الخ. وبينما تفك في الدمج، اسأل نفسك:

- كيف يمكننا مساعدة أفراد جماعاتنا المختلفة في دمج مواردهم المتباينة لتحقيق مزيد من النجاح؟
- كيف يمكننا "العمل كيد واحدة" مستثمرين نقاط القوة لدينا وهوياتنا المنفصلة؟
- كيف يمكننا تسوية التزاعات فيما بين الجماعات للكشف عن حلول جديدة؟
- ما أوجه التأثر القائمة بين الجماعات المختلفة لتشجيع الابتكار؟

تكتيكات تستحق التجربة

اندمج مع قطاعات أخرى لتحقيق نتائج كبيرة. ادع شخصاً من قطاع مختلف تماماً للانضمام إلى مؤسستك (مثلاً من مؤسسة غير ربحية) لمعالجة مشكلة مشتركة.

استعن بالفرق ذات العضوية المرنّة. استخدم حلولاً مبتكرة لاختيار الموظفين، وتشكيلات جديدة لفرق العمل، وتوليفات جديدة ما بين المهام والفرق لإنجاز العمل.

مارس أسلوب "طاولة المفتوحة" في تحفيز الابتكار. رتب لجلوس الجماعات المتباينة على طاولات متغيرة — ثم اسمح للأشخاص بتغيير الطاولات، حتى ولو للحظات — لتشجيع الأحاديث الحية متعددة الأطراف.

قم بإجراء استعراض بعد انتهاء العمل. اطلب من أعضاء من كلتا المؤسستين تقييم النجاح وفرص النمو للمشروع المشترك.

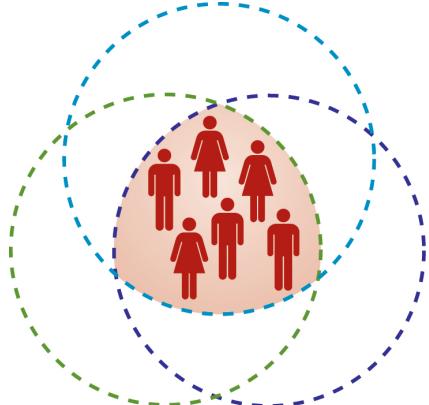
استفد من "الفرص الدانية". نفذ المشاريع الصغيرة البسيطة لجماعات متباينة بغرض اكتساب الخبرة من خلال التعاون منخفض المخاطر. وكرر ذلك بشكل روتيني.

مارس "التنوع في المشورة والوحدة في القيادة". تحتña هذه الحكمة المستقاة من الملك الفارسي كورش الكبير على أن نتحدى علناً ونناوش بشراسة — ثم نقرر ونتصرف كوحدة واحدة.

التحول

يجمع التحول بين جماعات متعددة لإعادة التصور وإعادة الابتكار.

يقوم أعضاء إحدى الجماعتين "بالعبور" فوق حدود الجماعة الأخرى، والعكس بالعكس. ومع مرور الوقت واستمرار التفاعل، تبدأ هويات واتجاهات جديدة في الظهور، وكذلك فإنَّ القيم والمعتقدات ووجهات النظر بين الجماعات تتبدل بطرق أساسية وتحويلية في كثير من الأحيان. ويخلق التحول حالة من التجديد والعقود المستقبلية البديلة والفرص الناشئة.



وفي إطار الممارسة العملية، فإنَّ التحول يستلزم حيزاً لإعادة تصور **الأوضاع القائمة والأوضاع الممكنة**. وبدلاً من العمل في السياق "المعروف"، فإنَّ الجماعات التي تحول تجد طرقاً مختصرة تمكنها من التغلب على الأعراف والممارسات والهويات الراسخة.

إنَّ إعادة التصور عملية لا تنتهي، حتى بالنسبة لأكثر الشركات نجاحاً وهيبةً، فقد قامت شركة GE (جنرال إلكتريك) مؤخراً بتكليف CCL (مركز القيادة الإبداعية) بعدد دورات استكشافية للقيادة عبر قطاع عريض من كبار المسؤولين التنفيذيين الذين يمثلون مختلف وحدات الأعمال، بما في ذلك رؤوس الأموال والطيران والرعاية الصحية والطاقة. وكان من أبرز جوانب هذه الدورة الاستكشافية زيارة ميدانية شاملة من وراء الكواليس لمقر التدريب الأولمبي الأمريكي في كولورادو سبرينجز بولاية كولورادو.

ربما تمثل الألعاب الأولمبية واحدة من أقوى المبادرات العابرة للحدود، فكل أربع سنوات، يجتمع آلاف الرياضيين من أكثر من 200 دولة للتنافس في المئات من الفعاليات الرياضية. وعلى الرغم من أن المشاهد العادي قد يشاهد الرياضيين غالباً من خلال لقطات الفيديو التي خضعت لقدر كبير من المونتاج) ومراسم توزيع الميداليات التي تحرك المشاعر فحسب، فإنَّ هذه اللحظات هي تتويج لجهود بذاتها شبكة بالغة التعقيد عابرة للحدود تضم المؤسسات والجهات الراعية والمدربين والأسر.

وفي مقر التدريب الأولمبي، شاهد المديرون التنفيذيون العاملون لدى GE (جنرال إلكتريك) الرياضيين الطامحين إلى الفوز بالميدالية الذهبية وهم يتنافسون. تحدث المديرون كذلك إلى مدير الفعاليات الرياضية وأنصتوا إلى لجنة تضم الرياضيين والمدربين وكبار مسؤولي الدعم في الأولمبياد وأولمبياد المعاقيين. وكانوا دائماً ما يُطلب منهم الاستماع وطرح الأسئلة وتوسيع آفاقهم. وفي اليوم التالي، قاموا بتطبيق ما لاحظوه على الشركات التي يعملون بها وتساءلوا: كيف يمكننا تحقيق قدر أكبر من التواصل في أنحاء المنظومة العالمية؟ كيف يمكننا الاستفادة من الشبكات وتجاوز الحدود؟ كيف يمكننا إعادة تصور السبل التي نعمل بها لتحقيق مصادر جديدة للقيمة الجماعية في GE (جنرال إلكتريك)؟

يتطلب تكتيكات التحول إلى إعادة تصور العمل بشكل جزري، وإعادة ترتيب السياق والأشخاص المعنيين.

هناك حاجة إلى تكتيكات للتحول إذا كانت إجابتك هي "نعم" على واحد أو أكثر من الأسئلة التالية:

- هل نرغب في تجديد هويتنا وخلفيتنا، وكذلك الطريقة التي نعمل بها معًا؟
- هل نقبل أن نصبح جماعة مختلفة تماماً أو أن ننشئ شيئاً جديداً تماماً؟
- هل نسعى إلى التعاون والتجدد عبر الحدود الداخلية والخارجية؟
- هل نأمل في حشد الخبرات والتجارب واسعة النطاق لكشف الفرص الجديدة وتشجيع الأفكار الجديدة؟

تكتيكات تستحق التجربة

استهدف دائمًا هدم هيكل الصومعة الحصينة. احرص باستمرار على بناء الفرق التي تغطي الوظائف المتعددة وذلك للتنقل بين جوانب التغيير الاستراتيجي وهدم الحدود.

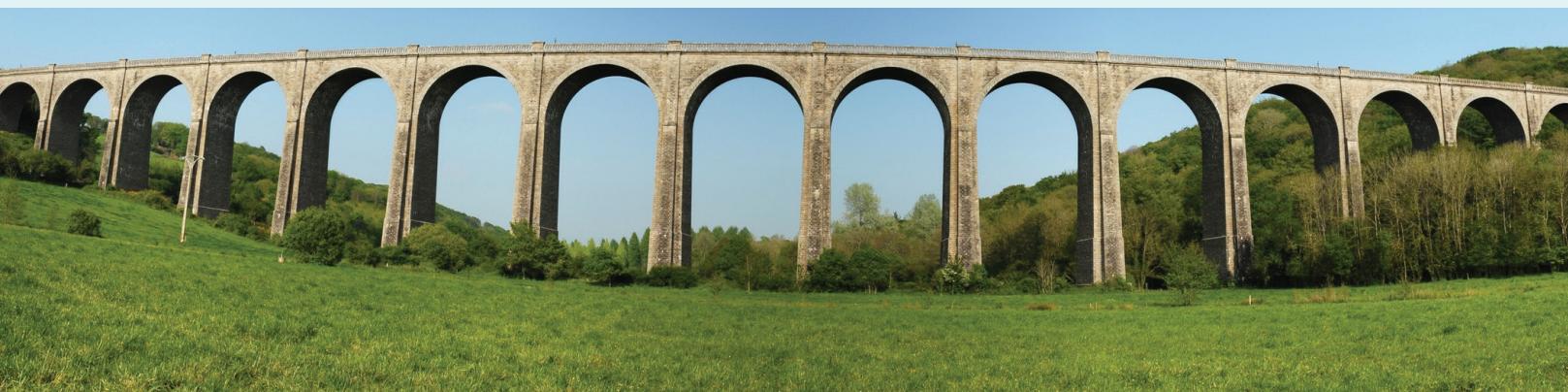
اطرح الحدود المتوارثة للنقاش والتساؤل. استهدف الحدود القديمة التي تظل دائماً العائق أمام التعاون، فهي تستحق أن تواجه بالرفض أو الهدم.

تعاون مع المنافسين. أبرم شراكة على نطاق محدود مع منافسك الأول، واستكشف آفاقاً تعاونية جديدة.

احضر الفعاليات التي تتجاوز نطاق مجالك. احضر ورش العمل والمؤتمرات وغيرها من الفعاليات التي تستهدف مجالات خارج مهنتك أو مجالك، وشجّع الآخرين على الشيء ذاته.

أوجد استكشافات قيادية. ابعث بمجموعة مختلطة من كبار القادة في رحلة استكشافية متعمقة لقطاع اقتصادي جديد أو بلد ما أو منطقة ما أو مجال خارج نطاق عملكم تماماً، ووجه إليهم تحدياً لتوسيع آفاقهم والتوصل إلى تصور جديد للخدمات الجديدة التي يمكن تقديمها وأساليب العمل المبتكرة.

استضيف اجتماعاً "مستقبلياً بديلاً. وجه الدعوة للجميع. ليس هناك جدول أعمال باستثناء تخيل المؤسسة بعد أن تحولت واتخذت شكلاً مثالياً خلال خمس سنوات من الآن.



السؤال الأهم

من خلال هذا المورد، نأمل أن ننجح في زيادة قدراتك على بناء الجسور. اتخذ خطوة نحو إيجاد آفاق جديدة لفرقك وجماعاتك ومؤسسسك. اجتهد لجعل عملية بناء الجسور العابرة للحدود أكثر من مجرد مفهوم ملح. قم بتحويله إلى وسيلة لتوليد التغيير، وابتكر حلول، والمساهمة في تمتع المؤسسات والمجتمعات والأشخاص حول العالم بالحيوية والنشاط.

في هذه الورقة البيضاء، قمنا بطرح عدد من الأفكار لمعالجة السؤال التالي: "كيف نطبق عملية بناء الجسور العابرة للحدود؟" وقد لحسنا الممارسات المست. كذلك ضربنا الأمثلة لممارسات تتخذ خطوات لتحويل شكل الحدود القيدة. وأيضاً سردننا أوصافاً لبعض الأساليب التي يمكن الاستعانة بها لإدارة الحدود، وإيجاد أرضية مشتركة، واكتشاف آفاق جديدة ومبتكرة.

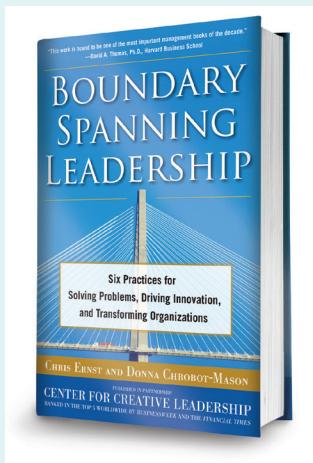
والآن حان دورك:

كيف ستحث تأثيراً على القضايا الأكثر أهمية في عالم يزداد تعقيداً وترابطاً؟

نحن نعلم أنه كي يتحقق التغيير الإيجابي الدائم، يجب إدماج الممارسات العابرة للحدود في حياتك اليومية. وليس هناك وسيلة لتعلم السلوكيات والمهارات والعقليات العابرة للحدود وتطبيقها أفضل من سياق العمل والأنشطة اليومية. عليك الاعتماد على تكتيكات بناء المناطق الآمنة والتفكير والربط والتباعدة والدمج والتحول في المجتمعات والفعاليات التي تقام خارج موقع العمل — المؤتمرات عن بعد وجلسات التخطيط — أينما وكلما اصطدمت الحدود أو تشابكت أو تقاطعت.



الموارد



إن ما بدأه CCL (مركز القيادة الإبداعية) باعتباره مشروعًا بحثيًّا عالميًّا طموحًا سرعان ما اتسع نطاقه ليصبح ممارسة طموحة بالقدر ذاته تُعنى بالقيادة المؤسسية. وقام المركز بتنظيم ورش العمل المخصصة حول بناء الجسور العابرة للحدود والبرامج التي تمتد لعدة أيام وأشكال التداخل النظامية وأدوات العمل وعمليات المحاكاة للمساعدة في معالجة تحديات القيادة التعاونية. هذه الحلول المتعلقة بالقيادة تساعد على تطوير الوعي النقدي للقيادة، واكتساب فهم ومعرفة جديدين، وتوفير الفرص للحصول على الممارسة الموجَّهة للسلوكيات والمهارات الجديدة. وفيما يلي بعض الموارد الأكثر رواجاً لدى المركز فيما يخص بناء الجسور العابرة للحدود:

Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations. هذا الكتاب من تأليف كرييس إرنست ودونا كروبوت ميسون وهو يصف نموذج القيادة المعتمدة على بناء الجسور العابرة للحدود، علاوة على بعض الممارسات والأمثلة والقصص من مؤسسات حول العالم.

Boundary Spanning Leadership: Mission Critical Perspectives from the Executive Suite. ورقة بيضاء صدرت عام ٢٠٠٩ لجيفرى بيب وكرييس إرنست ومايكل كامبل تعرَّف القيادة العابرة للحدود، وتكشف عن فجوة هامة في قدرات بناء الجسور العابرة للحدود، وتطلق دعوة واضحة للعمل.

موقع الرسمي لبناء الجسور العابرة للحدود. تعرَّف على الكتاب، واطلع على الموارد المجانية، ونظم استضافة متحدث أو فاعلية، وتواصل مع ممارسات المركز المتعلقة بالقيادة المؤسسية. www.SpanBoundaries.com

www.facebook.com/Span-Boundaries?ref=ts. اطلع على أساليبنا الحالية في التفكير والعمل — وشاركنا ردود أفعالك وأفكارك ونكتيكاتك وقصصك. بدورنا، سنواصل إطلاق على أحدث المستجدات بينما نستمر في التعلم والتعليم والاستكشاف.

سلسلة "Explorer" (المستكشف) الصادرة عن CCL (مركز القيادة الإبداعية). **"Explorer"**. **Visual Explorer**. **Leadership Metaphor Explorer**. **Values Explorer**. **Boundary Explorer**.



نبذة عن المؤلفين

لанс لي هو من كبار الشركاء السابقين في Center for Creative Leadership، حيث شارك في تطوير المؤسسات الكبرى وابتكار حلول القيادة المتقدمة وتصميمها في إطار ممارسات القيادة المؤسسية للمركز. ويتمتع لانس بخبرة واسعة كأحد خبراء التخطيط الإستراتيجي للقيادة والتطوير المؤسسي استناد منها كبار العملاء على مستوى العالم في أربع قارات، من بينهم المديرون التنفيذيون وفرق كبار الموظفين في شركات التكنولوجيا والرعاية الصحية والتمويل. وبوصفه مدرباً للموظفين التنفيذيين واستشارياً للمؤسسات عالية الأداء، ساعد لانس القادة الكبار في شركات مثل Fidelity (فيليتي) و Google (جوجل) و Blue Shield (بلو شيلد) على بناء الجسور العابرة للحدود وتعزيز الأفاق الجديدة. لانس يحمل درجة دكتوراه في الإرشاد وعلم النفس الاستشاري من جامعة هارفارد، حيث عمل كباحث Woodrow Harvard-Larson (لهارفارد لارсон) وزميل Wilson (وورث) ودرو ويلسون.

ديفيد ماجلان هورث هو أحد كبار الزملاء السابقين في Center for Creative Leadership. وهو يعمل في التصميم التوجي إلى جانب عمله كمنسق ومدرب للموظفين التنفيذيين. وقد شارك في تأليف *The Leader's Edge: Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges* (٢٠٠٢)، كما شارك في تأليف العديد من منشورات المركز التي تهدف إلى دعم بناء الحس لدى الجماعات، بما في ذلك *Visual Explorer: Picturing Approaches to Complex Challenges and Leadership Metaphor Explorer*.

كريست إرنست هو زميل مؤسسي أول في Center for Creative Leadership. يركز عمله على تعزيز قرارات القيادة المترابطة وبناء الجسور العابرة للحدود لدى الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على نطاق أوسع. تتعدد كتابات كريست ومحاضراته حول القضايا العالمية، وهو مؤلف الكتابين *Success for the Boundary New Global Manager* (Jossey-Bass/Wiley) و *Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations* (McGraw-Hill Professional). حصل كريست على درجة الدكتوراه في علم النفس الصناعي والمؤسسي من جامعة ولاية كارولينا الشمالية.

القيادة في عالم مترابط

كل شيء في عالمنا مترابط وسيظل كذلك. إذن، في هذا الواقع الجديد المترابط، ما الذي تحتاج إليه القيادة كي تحقق النجاح والازدهار؟

ظل (CCL) Center for Creative Leadership يطرح هذا السؤال — ويبحث عن إجابات له من خلال البحث العملية وممارسات التطوير. ونحن نعتقد أن هناك حاجة إلى طرق جديدة للتعلم والعمل وذلك لتعزيز القيادة في عالم مترابط، اعتماداً على ثلاثة مبادئ أساسية:

١ المبدأ الأول

تتطلب القيادة المترابطة تطوراً في فكر القيادة، فالقيادة لا تعتمد على القادة الأفراد الأبطال، بل هي عملية اجتماعية تتمرد عن التوجيه والتواافق والالتزام بين الأفراد الذين يتقاسمون العمل.

٢ المبدأ الثاني

يجب تعزيز ثقافات القيادة، في كل مؤسسة ومجتمع توجد ثقافة مهيمنة للقيادة تتسم إما بالاعتمادية أو الاستقلالية أو الترابط. والثقافات المترابطة هي الأكثر قدرة على التعامل مع التعقيد والغموض والتغيير. وللعلم، فإن إبطاء الوتيرة للتزود بالطاقة هو الأسلوب التعلمي الذي يحرك ثقافة القيادة.

٣ المبدأ الثالث

هناك حاجة إلى القيادة المترابطة عبر أربعة مستويات وفي نطاقها: المجتمع والمؤسسة والجماعة والفرد. هناك أربعة "فنون عملية" تسمح لنا بالعمل بشكل فعال عبر هذه المستويات: الحوار، وترك حيز للتحرك وبناء الجسور العابرة للحدود والتطوير الشامل.

يعد من أفضل المؤسسات العالمية التي تقدم خدمات تنمية القيادة، فمن خلال تعزيز قوة القيادة وفعاليتها من أجل التوصل إلى النتائج التي تحظى باهتمام كبير من جانب العملاء، يقوم المركز بعملية تحول للقيادة الأفراد وفرق العمل والمؤسسات والمجتمع. أما مجموعة الحلول المتقدمة التي تقدمها فهي خلاصة الأبحاث المكثفة والخبرات المكتسبة من التعامل مع مئات الآلاف من القادة على كافة الأصعدة. يعد المركز واحداً من أفضل عشر مؤسسات عالمية توفر خدمات تعليمية تنفيذية حسب تقييمات مجلة بلومبرج بزنس ويك ومجلة الفايننشال تايمز، والمركز له فروع في جرينزبورو بولاية نورث كارولينا، وكولورادو سبرينجز بولاية كولورادو، وسان دييجو بولاية كاليفورنيا، وبروكسل ببلجيكا، وموسكو بروسيا، وأديس أبابا بإثيوبيا، وجوهانسبرج بجنوب إفريقيا، وسنغافورة، وجورجوان بالهند، وشنجهاي بالصين.



Center for
Creative
Leadership®

CCL - آسيا والمحيط الهادى
www.ccl.org/apac

سنغافورة
+65 6854 6000
ccl.apac@ccl.org

جورجوان، الهند
+91 124 676 9200
cclindia@ccl.org

شنغهاي، الصين
+86 21 5168 8002
ccl.china@ccl.org

CCL - أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا
www.ccl.org/emea

بروكسل، بلجيكا
+32 (0) 2 679 09 10
ccl.emea@ccl.org

أديس أبابا، إثيوبيا
+251 118 957086
LBB.Africa@ccl.org

جوهانسبرج، جنوب إفريقيا
+27 (11) 783 4963
southafrica.office@ccl.org

موسكو، روسيا
+7 495 662 31 39
ccl.cis@ccl.org

موقع الفروع: سياتل، واشنطن • سول، كوريا • مجمع الكليات ماريلاند • أوتاوا، أونتاريو، كندا بلفوار، فيرجينيا • كيترینج، أوهايو • هانتسفيل، ألاباما • سان دييجو، كاليفورنيا • سانت بيترسبرج، فلوريدا بيورا، إلينوي • أوماها، نبراسكا • ميناتو، كو، طوكيو، اليابان • جبل إيلزا، فيكتوريا، أستراليا

CCL - أمريكا
www.ccl.org
+1 800 780 1031 (الولايات المتحدة أو كندا)
+1 336 545 2810 (في أنحاء العالم)
info@ccl.org

جريزبورو، نورث كارولينا
+1 336 545 2810

كولورادو سبرينجز، كولورادو
+1 719 633 3891

سان دييجو، كاليفورنيا
+1 858 638 8000