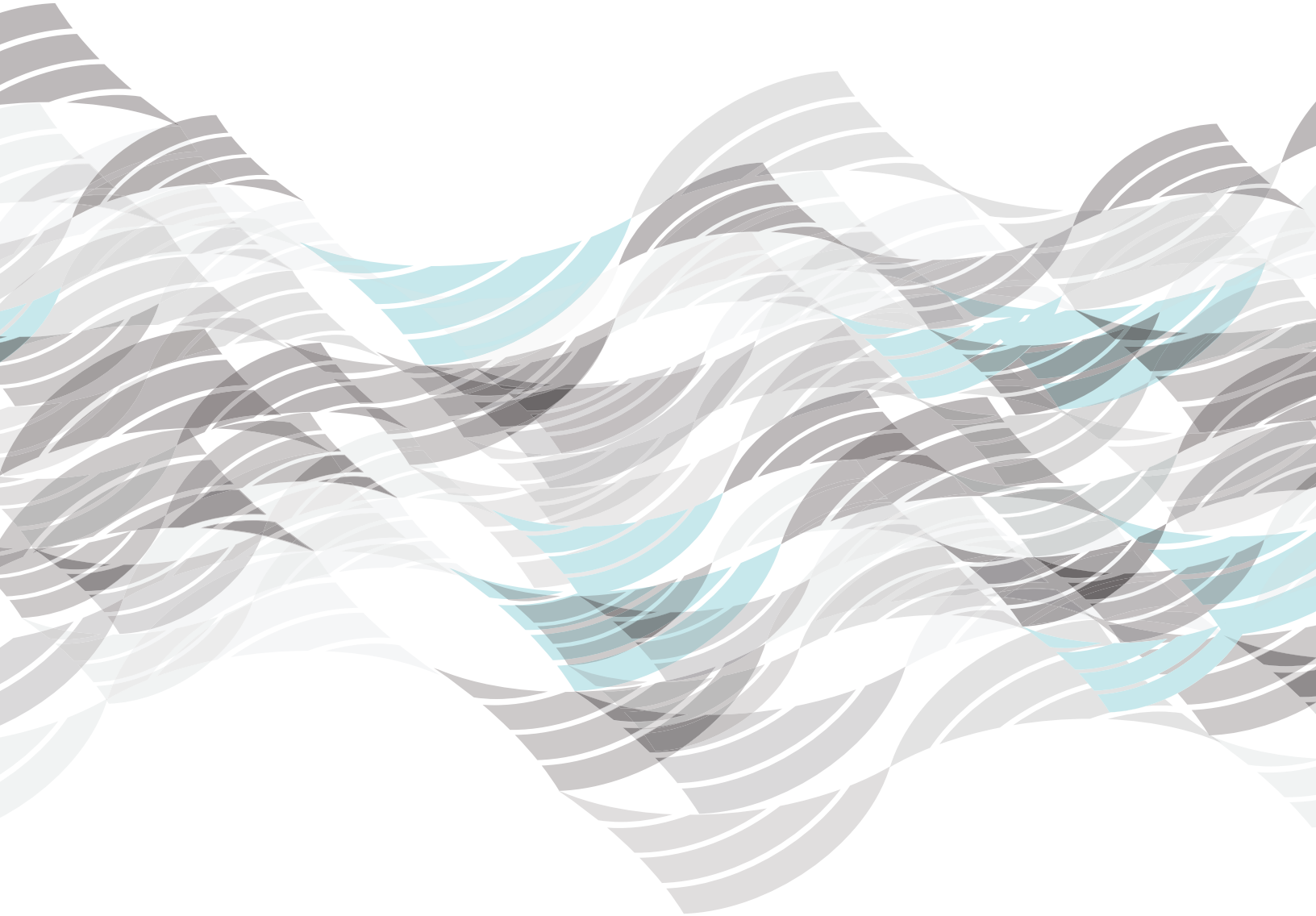




# بناء الجسور العابرة للحدود تكتيكات لتحويل حدود اليوم إلى آفاق مستقبلية

إعداد: لانس لي، ديفيد ماغيلان هورث، كريس 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	التواصل
١٤	التعبئة
١٦	التلاقي
١٨	التحول
٢٠	السؤال الأهم
٢١	الموارد
٢٢	نبذة عن المؤلفين
٢٣	القيادة في عالم مترابط

# عالم لا يهدأ

تتواتر عناوين الأخبار من كل حذب وصوب معلنة عن الاضطرابات التي يشهدها عصرنا، والتي منها على سبيل المثال لا الحصر: أزمة الديون الأوروبية، انتفاضات الشرق الأوسط، التثبيت بالسلطة والتحولات، السياسات الحزبية 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 محراب لأنفسها، لكنها سرعان ما تجد ذاتها محاصرة أو مقيدة في نهاية المطاف. وتتعالى أصوات القادة في كل ساحة وغالبا ما يخرطون في صراعات، بحثاً عن شيء جديد وأفضل يتيح لهم الازدهار والبقاء على قيد الحياة والتغلب على الانقسام. ها نحن نسمع العقلاء من رجال الأعمال يتساءلون: "لماذا 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 متسعة النطاق.

## الحدود: أصل المشكلة

اللحظة المناسبة هي الآن، أما السؤال فكيف؟

من خلال استكشاف نهج القيادة المترابطة نحو بناء الجسور العابرة للحدود، تعمل 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 تنم عن هدم الصوامع، وتبني الإبداع والابتكار، وبناء شراكات وتحالفات استثنائية.

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

في هذه الورقة البيضاء، نطرح الأساليب الناجحة هنا والآن، في هذه الأوقات الصعبة التي يسيطر عليها عدم اليقين. ونعرض قصصاً لمنظمات 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، ونشيد الصوامع التنظيمية الشاهقة، وننقلص الرؤى العالمية، وتضيق السلوكيات، وتصبح المواقف متشددة.

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

ومع ذلك، فإن **الحدود تحمل أيضاً في جعبتها آفاقاً**.

فمتى اصطدمت حدود الجماعات بعضها بعضاً 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 يُبنى عليه شركتك وسوقك ومجتمعك وعالمك، وهو عبارة عن سقالة من الحدود. ويقع صدام ما بين الرتبة والسلطة والخبرة والوظيفة والشركاء والموردين والعلماء وأصحاب المصلحة من جهة والعديد من الاختلافات الديموغرافية والجغرافية من جهة أخرى.

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

رأسياً: الرتبة، الطبقة، الأقدمية، السلطة، القوة.

أفقياً: الخبرة، الوظيفة، الأقران.

الأطراف المعنية: الشركاء، المناصرين، سلسلة القيمة، المجتمعات المحلية.

ديموغرافياً: الجنس، الجيل، الجنسية، الثقافة، الشخصية، الأيديولوجية.

جغرافياً: 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 ترابطاً، وجدنا أنّ القادة والجماعات والمؤسسات التي تبني الجسور العابرة للحدود تفعل ذلك بثلاث طرق. وهي:

### ١ إدارة الحدود

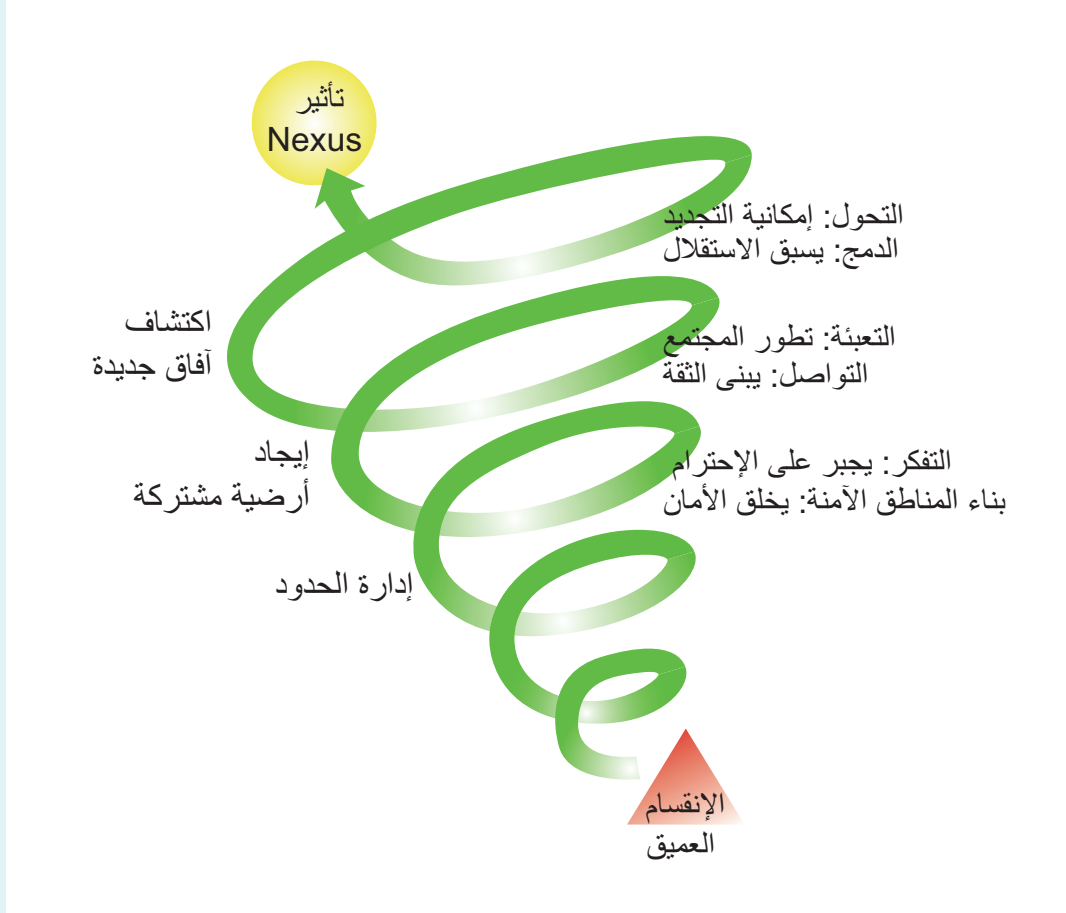
ربما يدعو الأمر إلى السخرية إلا أنّ الخطوة الأولى في بناء الجسور العابرة للحدود تتمثل في إقامة هذه الحدود أو تعزيزها. والهدف من ذلك هو إبراز القوة التي تنشأ عن التمايز والاختلاف (على سبيل المثال، توضيح الأدوار والغرض ومجالات التخصص) من أجل بناء الأمن والاحترام عبر الحدود.

### ٢ إيجاد أرضية مشتركة

تمثل هذه الأرضية المشتركة الجوانب العمومية والمشاركة. 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 متميزة ومتباينة، ولكن هذا الفريق تحرّكه رؤية وإستراتيجية متكاملتان — من أجل دعم الابتكار والتحوّل والتجديد.



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

# بناء الجسور العابرة للحدود

التكتيك هو الوسيلة التي "تنجز المهمة"، فهو سلوك أو نشاط أو حدث يصحبك 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 أنّ الحاجة إلى بناء الجسور العابرة للحدود غالباً ما تظهر في الأزمات أو خلال الأحداث التي تقع مرة واحدة، فإنّ قوتها الكبرى تكمن في التحوّل الذي يطرأ على التفكير والثقافة المؤسسية. ومن خلال عملنا مع العملاء، نستخدم الكثير من هذه الأساليب للبدء سريعاً في عملية ما أو للتصدي فوراً لتحديٍّ محددٍ حيث يكون بناء الجسور العابرة للحدود أمراً حتمياً، ولكن حين نرى الناس يبادرون للإمساك بزمam العملية نفسها، ندرك أنّ التغيير يسلك مسلكه.

عادةً ما يستلزم الأمر شخصاً واحداً أو اثنين من أصحاب المناصب العليا لإحداث انطلاقة أولية، ولكن سرعان ما يتكشف معنى "الأفكار الكبرى" والممارسات على نطاق أوسع. وفي تلك المرحلة، تتعاضد قيمة الأساليب وفائدتها (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 المائل أمامك

ابدأ واضعاً النهاية نصب عينيك. ما هي طبيعة التحدي المائل أمامك؟ لماذا يمثل بناء الجسور العابرة للحدود أهمية بالنسبة لك؟ أي الحدود (الرأسية 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 رواسخ السلامة وتعزيز الاحترام؟ إذن ينبغي أن تتمثل استراتيجيتك في إدارة الحدود من خلال بناء المناطق الآمنة والتفكير. هل هدفك هو بناء الثقة وإنماء الملكية؟ إذن، تحوّل 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 والتحوّل.

## ٣ ابدأ بداية بسيطة

ابدأ بواحد 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 جرّب وعدّل

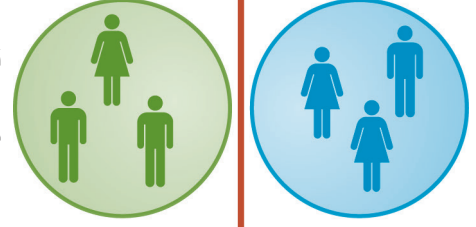
تذكر أن تكتيك بعينه قد لا ينجح دائماً مع جماعتك أو في الموقف الذي تمر به. لا تخش التجربة. عدّل اقتراحاتنا أو ضع التكتيكات الخاصة بك.



# 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 بآخر. وبمجرد أن تُوضع 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 أنّ الأعضاء وجدوا صعوبة جمة في شكل المسار الجديد — فما الذي سيتمسكون به وما الشيء الذي سيكون جديداً بالنسبة لهم؟ كانوا يعرفون أنّ 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 تُسمى 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 والفريدة التي يسعون إلى تنفيذها كمؤسسة. وقد جرى نشر القائمة إلكترونياً بحيث يمكن للأعضاء التفكير في تعاريف القيم ومراجعتها في الأسابيع المقبلة.

خلال اجتماع لاحق، أكد المجلس على القيم التي يتمسك بها الجميع ويرغب في العمل في ضوءها، ثم اجتهد الرئيس التنفيذي، ومعه رئيس مجلس الإدارة، لزيادة توضيح القيم والسعي للحصول على تعليقات من الموظفين والمجتمع الأوسع نطاقاً. وبدأوا في الحديث عن القيم وكيف تنعكس في الثقافة المؤسسية وفي العمل الذي يقومون به - أو يمكن أن يقوموا به في المستقبل. مثل هذه النقاشات الإيضاحية والداعمة 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 التوقيت، وهذا هو أكثر ما يحتاجه التنفيذيون والقادة في الحكومة الفيدرالية الآن."

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



إنّ تكتيكات بناء المناطق الآمنة تنطوي على **تعريف الحدود وتوضيح الهوية وتحديد الهدف**. وهي تضيف الوضوح على الجوانب المشتركة داخل جماعة ما — كالعَمَل المشترك أو التجارب المشتركة أو الأهداف المشتركة أو الهوية المشتركة.

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

- هل تساءلنا 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 ميثاقاً للفريق.** ناقش وحدد القيم المشتركة. قرر من أنت وماذا تفعل وكيف تؤدي عملك.

**وضّح الأدوار والمسؤوليات داخل الجماعة.** يتضمن ذلك تحديد من يتخذ القرارات وتحت أي الظروف وكيف ستتخذ.

**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.

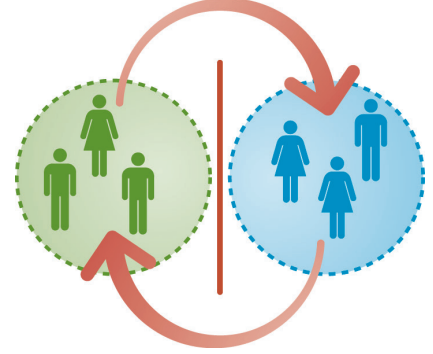
**قدّم الدعم لجماعات الممارسة.** وفر "موطناً" لذوي الخبرة أو الاختصاصات التقنية المشتركة. وبالمثل، وفر الوقت والمكان والدعم للجماعات المتقاربة على أساس المصالح أو العوامل الديموغرافية المشتركة.

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

# التفكر

التفكر هو إحدى الممارسات العابرة للحدود التي تخلق الاحترام.

حين تنشأ مساحة للتفكر، تبدأ الجماعات في "تأمل" الحدود فيما بينها في الوقت الذي تبقي فيه على هذه الحدود قائمة، مع العلم أن هذه الجماعات قادرة على تبادل المعرفة ورؤية وجهة 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 أن التعقيدات اللازمة لإنجاح الهيكل الوظيفي تسببت في إبطاء العمليات الداخلية وإثارة تحديات جديدة من حيث التكامل، وازدادت الشكاوى المقدمة من العملاء الرئيسيين.

قرر المدير التنفيذي الاجتماع بكبار القادة في الشركة لمناقشة التحديات التي تعترض سبيل نجاح المنظومة، وتم تقسيم ما يزيد على ٧٠ من القادة ذوي القدرات العالية المتأقلمون مع هذا الهيكل الوظيفي إلى جماعات لمعالجة مسألة ملحة: كيف يمكننا التعاون بشكل أكثر فعالية عبر الحدود الأفقية والجغرافية لتلبية توقعات العملاء؟ وبعد ذلك، استعرض الرئيس التنفيذي و٣٠ من أعضاء فريقه الأعلى الموضوعات والأفكار، وقضوا عدة ساعات في حوار عابر للحدود واسع النطاق.

يوم واحد من التفكير مكن الجماعات من النظر بعناية في حدودها. واطلع التنفيذيون على رؤية ذات قيمة فيما يخص الواقع اليومي في مختلف وحدات الأعمال. واختتم اليوم بتجديد الحماس لإنجاح الهيكل الوظيفي، مع السعي أيضاً لتحقيق السرعة والسلاسة التي تميز الشركات الأصغر في العادة. سيكتب للهيكل الوظيفي النجاح والازدهار حين يتعلم البشر التصدي 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 والسعي لفهم الآخرين — دون التخلي عن هويتنا أو موقفنا.

حينما تخطط لتكتيكات إيجاد مساحة للتأمل، فكّر 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، بمعاملتني للآخرين باحترام باستمرار؟
- أي الأشخاص أو الفرق أو المناطق أو الثقافات تحتاج إلى فهم جماعتك بشكل أفضل؟

## تكتيكات تستحق التجربة

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

**اعقد الاجتماعات مع مرؤوسيك مرؤوسيك.** قابل الأشخاص الذين يعملون تحت إدارة مرؤوسيك مباشرة، إذ يتسنى لهم بذلك تلقي المعلومات الاستراتيجية مباشرة، 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 المعارف معهم. وسّع نطاق هذه الممارسة لتشمل العملاء أو الموردين.

**بدّل الوظائف.** بدّل 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.

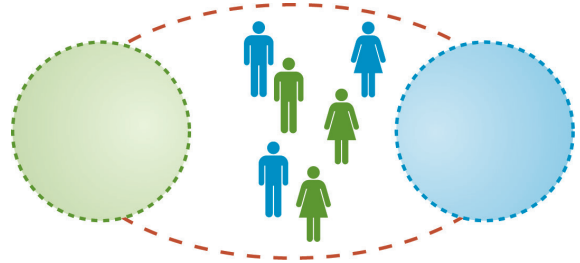
**ابتكر وسيلة "فك شفرة الثقافات".** ساعد الجماعات على كشف غموض مفردات عملها: ما يستخدمون من مصطلحات ومختصرات وعمليات، ثم اشرحها للجماعات الأخرى.

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

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

# التواصل

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



يتطلب 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، فتتشكل 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 المتنوعة، تفصل بينها آلاف الكيلومترات، ومئات التفاصيل التي تميز بين ما تتبعه والعملاء الذين تجتذبهم. رأت وحدة مبيعات "صندوق رؤوس الأموال الصغيرة" في الولايات المتحدة أنه لا يكاد يكون هناك أي قاسم مشترك بينها وبين جماعة المبيعات الأوروبية المتخصصة في سندات الخزينة أو جماعة مبيعات صناديق الاستثمار المشتركة في آسيا. ومع ذلك، فهي كلها جزء من نفس كتل فيديليتي المالي.

قررت العديد من وحدات المبيعات العالمية في FIDELITY (فيديلتي) الخروج عن القاعدة المعتادة وهي استخدام الشبكات الافتراضية التي أصبحت أسلوب الحياة الشائع، وقررت الاجتماع، وجها لوجه، لمدة ثلاثة أيام. وعلاوة على جلسات العمل المعتادة، حرص المنظمون على إتاحة الفرص لأعضاء 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 تثير 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 أنّ جولات السير والحديث كانت قيمة على نحو يثير الدهشة، كما أن الوقت الذي قضوه بعيداً عن المكتب أضفى سياقاً جديداً على عملهم وأدوارهم وأثمر عن علاقات شخصية فاقت بكثير تلك التي تشكلت من خلال عدد لا يحصى من الاجتماعات الافتراضية. والنتيجة؟ مزيد من الثقة في العمل معاً 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، جونيور 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، فُكر في المسائل التالية:

- كيف تقوم مؤسستك حالياً ببناء سبل التواصل الشخصي؟
- ما هي الهياكل والنظم 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 تجتذب الجماعات على أرض محايدة.

**ضع "أنظمة صداقة".** شجّع 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 المستجدات الشخصية.

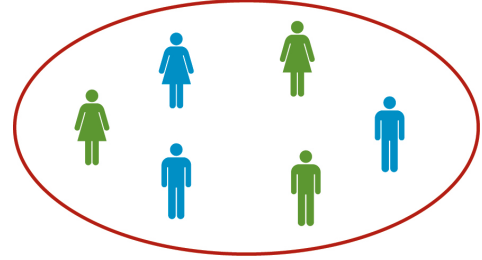
**استفد من شبكات التواصل الاجتماعي.** قم بإنشاء صفحة للجماعة على فيس بوك أو مدونة للفريق لتبادل معلومات التعريف والصور الشخصية. ادخل إلى فور سكوير أو تويتر.

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

**استمتع.** 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 تتطوي 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 "نحن" و"هم" إلى عقلية "كلنا" المشتركة. تنحي الجماعات الخلافات جانباً وتسعى للوصول إلى أرضية مشتركة.

اضطرت 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 لهما، لعملتا على تحقيق أهداف متعارضة".

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

فكان ذلك اليوم إيذاناً ببدء 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 أصروا على التوصل إلى عقلية شاملة — مذكرين الجميع في كلتا المؤسستين بأنهما لن ينجحا إلا إذا عملا "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 وغرض ونشاط وزمن 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 بيئة يشعر فيها الناس أنهم مسؤولون أمام بعضهم بعضاً 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 مقنعة لتكون شعاراً لفريقك المشترك.

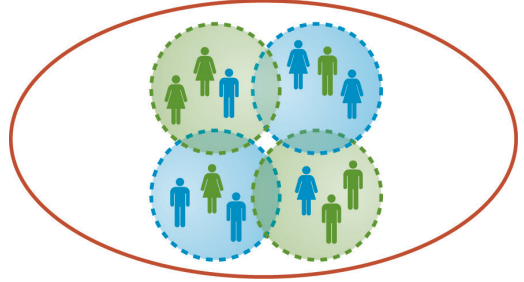
**استغل قوة سرد القصص.** فكر في قصة تدعم الهوية والهدف المؤسسين الشاملين.

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

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



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



يستفيد الدمج من قوة كل من التمايز والتكامل لتحقيق حلول مبتكرة خلاقة. ويتيح الدمج إنشاء حيز إبداعي، ينمو فيه الشعور بالترابط وتجري وقائع التعلم الجماعي.

ولا شك أنّ نتائج الدمج — الأفكار المبتكرة والحلول الجديدة — غالباً ما يرغب فيها التنفيذيون والمديرون عندما يتحدثون 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 ١٨٧٩ إلى هيكل متكامل يركز على احتياجات العملاء. هذا التحول من منظومة يزيد عمرها على ١٣٠ عاماً اعتمد على المزج بين عدد من التخصصات العلمية في وحدة 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: فثمة جانب كان يمثل العلوم الداعمة للعملاء العاملين في قضايا حماية البيئة، بينما مثل الجانب الآخر العلوم الداعمة للعملاء العاملين في مجالات الإمداد بالموارد الطبيعية (الطاقة والمعادن).

أزيلت الحدود القديمة بين الجماعات ولكن بقيت الاختلافات الواضحة. الآن وتحت مظلة واحدة، كيف يمكنهم العمل على تطوير المقاييس والحلول التي تضم كلا من علوم الموارد الملموسة والقضايا البيئية الأكثر مراوغة (فكما تسأل أحد المديرين التنفيذيين: "كيف يمكنكم تقييم فقدان مشهد طبيعي ساحر؟"). انخرطت الجماعة في حوار صريح يسعى إلى التحول، أثمر 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 عملي 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 تفكر 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 النزاعات فيما بين الجماعات للكشف عن حلول جديدة؟
- ما أوجه التآزر القائمة بين الجماعات المختلفة لتشجيع الابتكار؟

## تكتيكات تستحق التجربة

**اندماج مع قطاعات أخرى لتحقيق نتائج كبرى.** ادعُ شخصاً من قطاع مختلف تماماً للانضمام إلى مؤسستك (مثلاً من مؤسسة غير ربحية) لمعالجة مشكلة مشتركة.

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

**مارس أسلوب "الطاولة المفتوحة" في تحفيز الابتكار.** رتب لجلس الجماعات المتباينة على طاولات متجاورة — 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.

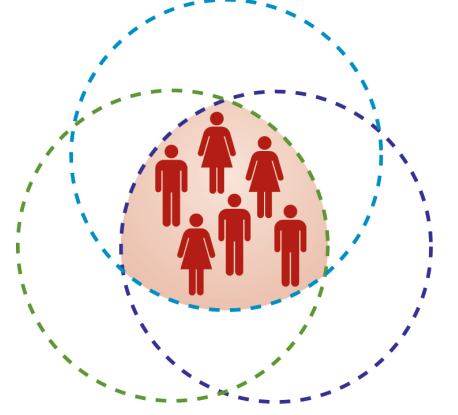
**استفد من "الفرص الدائنية".** نفذ المشاريع الصغيرة البسيطة لجماعات متباينة بغرض اكتساب الخبرة من خلال التعاون منخفض المخاطر. وكرر ذلك بشكل روتيني.

**مارس "التنوع في المشورة والوحدة في القيادة".** تحثنا هذه الحكمة المستقاة من الملك الفارسي كورش الكبير على أن نتحدى علناً ونناقش 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 فإن القيم والمعتقدات ووجهات النظر بين الجماعات تتبدل بطرق أساسية وتحولية في كثير من الأحيان. ويخلق التحول حالة من التجديد والعقود المستقبلية البديلة والفرص الناشئة.



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

إن إعادة التصور عملية لا تنتهي، حتى بالنسبة لأكثر الشركات نجاحاً وهيئةً، فقد قامت شركة GE (جنرال إلكتريك) مؤخراً بتكليف CCL (مركز القيادة الإبداعية) بعقد 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 ٢٠٠ 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، فإن هذه اللحظات هي تنويع لجهود بذلتها شبكة بالغة التعقيد عابرة للحدود تضم المؤسسات والجهات الرعاية 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 المعاقين. 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 منا التحول أن نسأل "لماذا لا"، و"ماذا لو"، و"ماذا أيضاً"؟ فالمسألة ليست مجرد إضافة أو نقل أو تغيير، إذ تدفعك تكتيكات التحول إلى إعادة تصور العمل بشكل جذري، وإعادة ترتيب السياق والأشخاص المعنيين.

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

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

## تكتيكات تستحق التجربة

**استهدف دائماً 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، وشجع 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.

**استضف 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 ومؤسستك. اجتهد لجعل عملية بناء الجسور العابرة للحدود أكثر من مجرد مفهوم مُلح. قم بتحويله إلى وسيلة لتوليد التغيير، وابتكار 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 لخصنا الممارسات الست. كذلك ضربنا الأمثلة لمؤسسات تتخذ خطوات لتحويل شكل الحدود المقيدة. أيضاً سردنا أوصافاً لبعض الأساليب التي يمكن الاستعانة بها لإدارة الحدود، وإيجاد أرضية مشتركة، واكتشاف آفاق جديدة ومبتكرة.

والآن حان دورك:

## انضم إلى دائرة الحوار

أطلعنا على تجاربك في بناء الجسور العابرة للحدود وأطلع رفقاء دربك أيضاً من خلال الرابط:

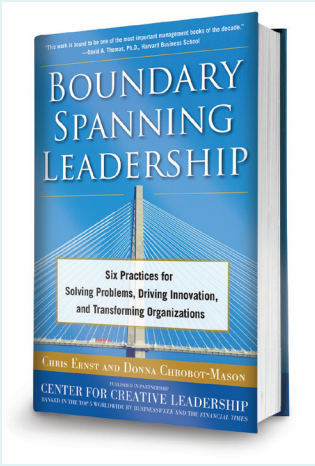
[www.facebook.com/Span-Boundaries?ref=ts](https://www.facebook.com/Span-Boundaries?ref=ts). أطلعنا على تكتيكاتك المفضلة في التعامل مع الحدود - أيها يصلح لك؟ ناقش ما واجهته من تحديات وما حققته من نجاحات، اطرح الأسئلة، ووسّع نطاق المجتمع العالمي المتزايد من مستكشفي الحدود.

## كيف ستحدث 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 والتعبئة والدمج والتحول في الاجتماعات والفعاليات التي تقام خارج مواقع العمل والمؤتمرات عن بُعد وجلسات التخطيط — أينما وكلما اصطدمت الحدود أو تشابكت أو تقاطعت.



# الموارد



إنّ ما بدأه CCL (مركز القيادة الإبداعية) باعتباره مشروعاً بحثياً عالمياً طموحاً 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 الموجهة 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 كريس 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 لجيفري بيب وكريس إرنست ومايكل كامبل تعرّف القيادة العابرة للحدود، وتكشف عن فجوة هامة في قدرات بناء الجسور العابرة للحدود، وتطلق دعوة واضحة للعمل.

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

**www.facebook.com/Span-Boundaries?ref=ts.** اطلع على أساليبنا الحالية في التفكير والعمل — وشاركنا ردود أفعالكم وأفكاركم وتكتيكاتكم وقصصكم. بدورنا، سنواصل إطلاعكم على أحدث المستجدات بينما نستمر في التعلم والتعليم والاستكشاف.

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



# نبذة عن المؤلفين

**لانس 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 الاستراتيجي للقيادة والتطوير المؤسسي استفاد منها كبار العملاء على مستوى العالم في أربع قارات، من بينهم المدبرون 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 (فيدليتي) و Google (جوجل) و Blue Shield (بلو شيلد) على بناء الجسور العابرة للحدود وتعزيز الآفاق الجديدة. لانس يحمل درجتي دكتوراه في الإرشاد وعلم النفس الاستشاري من جامعة هارفارد، حيث عمل كباحث Harvard-Larson (لهارفارد لارسون) وزميل Woodrow Wilson ودرو ويلسون.

**ديفيد ماجلان هورث** هو أحد كبار الزملاء السابقين في Center for Creative Leadership. وهو يعمل في التصميم التوجيهي 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*.

**كريس إرنست** هو زميل مؤسسي أول في Center for Creative Leadership. يركز عمله على تعزيز قدرات القيادة المترابطة وبناء الجسور العابرة للحدود لدى الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على نطاق أوسع. تتعدد كتابات كريس ومحاضراته حول القضايا العالمية، وهو مؤلف الكتابين *Success for the Boundary and New Global Manager* (Jossey-Bass/Wiley) و *Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations* (McGraw-Hill Professional). حصل كريس 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 Center for Creative Leadership (CCL) يطرح هذا السؤال — ويبحث عن إجابات له من خلال البحوث العملية وممارسات التطوير. ونحن نعتقد أنّ هناك حاجة إلى طرق جديدة للتعليم 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 تثمر عن التوجيه والتوافق والالتزام بين الأفراد الذين يتقاسمون العمل.

## ٢ المبدأ الثاني

يجب تعزيز ثقافات القيادة، في كل مؤسسة ومجتمع توجد ثقافة مهيمنة للقيادة تنسم إما بالاعتمادية أو الاستقلالية أو الترابط. والثقافات المترابطة هي الأكثر قدرة على التعامل مع التعقيد والغموض والتغيير. وللعلم، فإنّ إبطاء الوتيرة للنزود بالطاقة هو الأسلوب التعليمي 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.

Center for Creative Leadership (CCL®) 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 للقادة الأفراد وفرق العمل والمؤسسات والمجتمع. أما مجموعة الحلول المتطورة التي نقدمها 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 الفابننشال تايمز، والمركز له فروع في جرينزبورو بولاية نورث كارولينا، وكولورادو سبرينجز بولاية كولورادو، وسان دييجو بولاية كاليفورنيا، وبروكسل بلجيكا، وموسكو بروسيا، وأديس أبابا بإثيوبيا، وجوهانسبرج بجنوب إفريقيا، وسنغافورة، وجورجوان بالهند، وشنغهاي بالصين.



Center for  
Creative  
Leadership®

#### CCL - آسيا والمحيط الهادي

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

#### CCL - أمريكا

www.ccl.org

+1 800 780 1031 (الولايات المتحدة أو كندا)

+1 336 545 2810 (في أنحاء العالم)

info@ccl.org

##### جرينزبورو، نورث كارولينا

+1 336 545 2810

##### كولورادو سبرينجز، كولورادو

+1 719 633 3891

##### سان دييجو، كاليفورنيا

+1 858 638 8000

مواقع الفروع: سياتل، واشنطن • سول، كوريا • مجمع الكليات ماريلاند • أوتاوا، أونتاريو، كندا • بلقار، فيرجينا • كيترينج، أوهايو • هانتسفيل، ألاباما • سان دييجو، كاليفورنيا • سانت بيترسبرج، فلوريدا • بيورا، إلينوي • أوماها، نبراسكا • ميناتو كو، طوكيو، اليابان • جبل إليزا، فيكتوريا، أستراليا