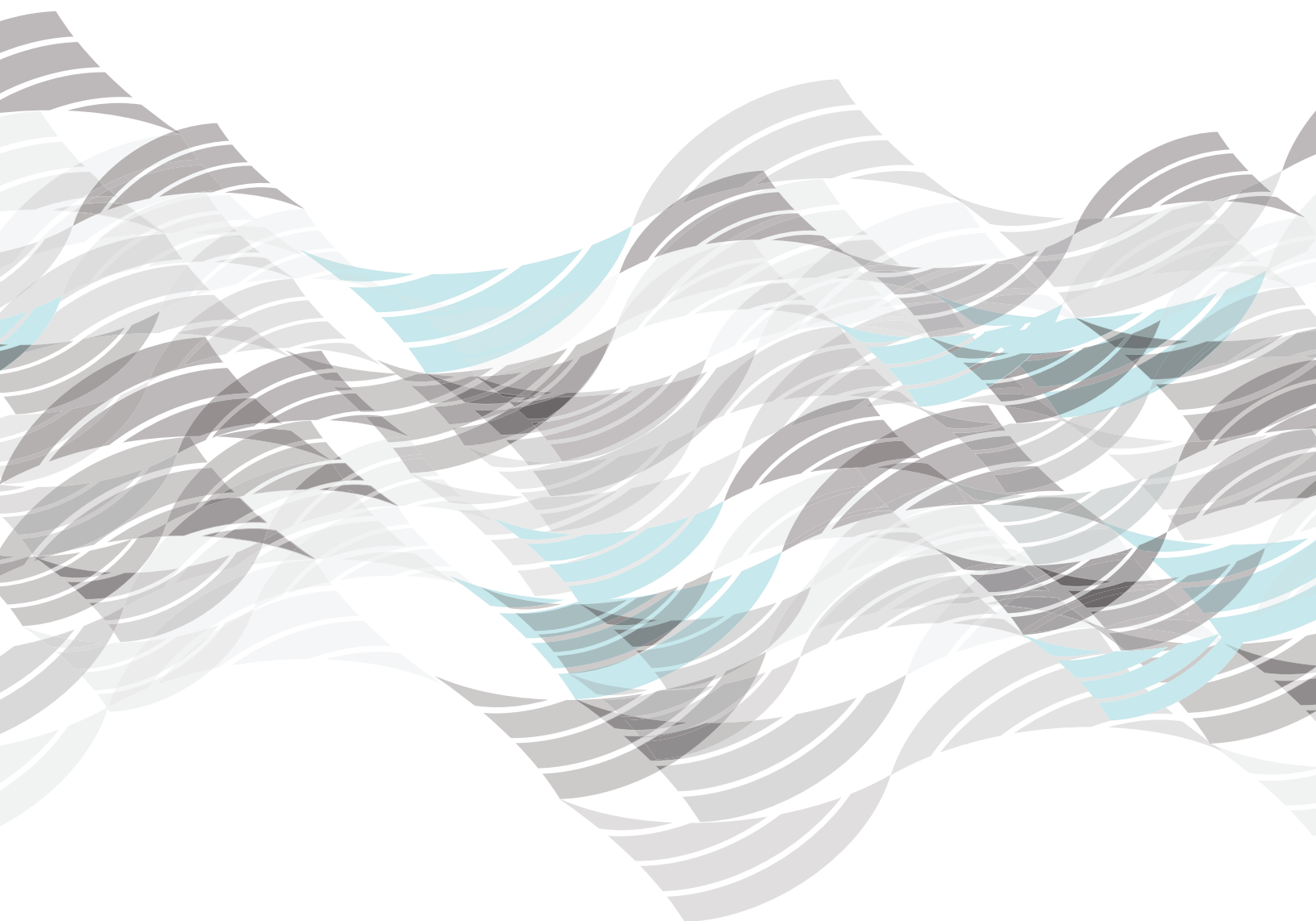


白皮书

# 跨域领导实践 如何将现在的边界转变为 未来的新疆域



作者：兰斯·李（Lance Lee）、大卫·麦哲伦·霍斯（David Magellan Horth）、克里斯·恩斯特（Chris Ernst）









## 目录

“世界动荡不安”	2
跨域：创造共同语言	4
跨域领导力实践	6
缓冲	8
互鉴	10
连接	12
动员	14
交集	16
转型	18
下一个重要问题	20
资源	21
作者简介	22
共生型世界中的领导力	23



## 世界动荡不安

全球各地的头条新闻都宣告了这个时代的动荡：欧洲债务危机；中东暴动、政权争夺和更迭；美国竞选辩论中无休止的党派政治纷争，都是其中例证。其他挑战——无论是失业率达到警戒水平还是气候变化、能源安全问题——都有可能使我们陷入分裂，即使我们在极力寻求解决方案也无济于事。

全球身居高位的领导者都在努力理解这些挑战的规模和性质。与此同时，企业和组织试图开辟利基市场，但最终却深感举步维艰或深陷其中。每个领域的领导者都在高声呼吁，而他们的诉求常常相互冲突，他们都希望找到更新、更好的东西，帮助他们在分裂中生存、发展，乃至弥合分裂。尚能保持头脑清醒的商界人士问：“为什么大家不再协力共进了？”

全世界都面临着复杂挑战，而解决挑战的唯一方式就是跨越各种边界，建立沟通桥梁。



# 边界：一切开始的地方

---

边界、障碍、限制、阻碍、约束——在如今充满挑战的商业和政治环境中，边界无处不在。情况艰难时，我们的本能是沉潜待发。人人各自为营。组织高筑城墙。世界观缩小，态度狭隘，愈加偏执。

边界往往导致锁闭，将群体分为彼此。而这种情况则可能导致关系破裂，资源减少，结果不尽人意，产生冲突乃至分裂。

然而，[边界也是新疆域](#)。

在群体边界碰撞和交叉的地方，有可能出现不同的工作方式和新的合作形式。边界可以转变为解决紧迫问题、推动创新、领导突破性变革的新疆域。

[就是现在：但问题是该怎么做？](#)

组织和团体应该探索有关跨域的共生型领导方法，开展跨部门协作，向各级员工赋权，培养跨组织学习能力。他们的跨域行动将推倒高墙，推动创意和创新，建立非凡的合作伙伴关系和联盟。

我们有幸与之合作的领导者和组织正在进行这种重大转变。全球的公司都在突破其既定的理念和做法，以新的方式开展工作。

非营利组织正在重新塑造其内部运作方式，积极开展外部合作。社区和政府机构正在克服分歧，以前所未有的方式进行合作。

在本白皮书中，我们列出了在复杂、动荡的时期卓有成效的做法。其中既有成功跨域的组织的故事，也有可立即用于跨域的策略。



# 跨域

## 创造共同语言

你的业务、市场、社区和世界都建立在边界的脚手架之上。排名和权威、专业知识和部门、合作伙伴、供应商、客户、利益相关者都会呈现出众多的人口统计学和地域差异。

跨域领导力涉及在五种类别的边界上明确方向、产生协同、激发承诺（Yip、Ernst、Campbell, 2009）：

- 纵向边界：等级、阶级、资历、权威、权力。
- 横向边界：专业知识、部门、同级。
- 外部利益相关者边界：合作伙伴、支持者、价值链、社区。
- 人群边界：性别、年龄层、国籍、文化、性格、意识形态。
- 地域边界：位置、地区、市场、距离。

在CCL最畅销的《跨域领导力：解决问题、推动创新、变革组织的六项实践》（Ernst & Chrobot-Mason, 2011）一书中，我们详细描述了跨域领导力模型。具体而言，根据提升领导相互依存能力的相关研究和经验，我们发现有效跨域的领导者、团体、组织跨域的方式有三种。他们：

### 1 管理边界

讽刺的是，跨域的第一步是创造边界或强化边界。这一步骤利用差异化的力量（例如：明确角色、目的、专业领域），在边界两侧建立安全感，培养相互尊重的意识。

### 2 建立共同点

共同点代表普遍为大家所共有。建立共同点是要让各个群体团结起来，实现更大的目标。其目的是通过整合（例如：创建共同愿景，统一力量），来跨越边界建立信任、提高参与的积极性、增强主人翁意识。

### 3 发现新疆域

最终的跨域策略是在群体碰撞、交叉、连接的交叉点发现新疆域。这一策略将差异化和一体化融合到一起——创建一个“团队之师”（team of teams），其拥有不同的专业知识、经验、资源，同时受到一致的愿景和战略的驱动——以支持突破性创新、转型、重塑。



三个总体战略中都包含六项实践——缓冲、互鉴、连接、动员、交集、转型——每项实践都有许多实施策略。这个过程（在我们的模型中体现为一个有力的上升螺旋）在先前分裂的群体之间创造了一系列协作关系。

# 跨域领导实践

策略是“把事做成”的方法。策略可以是行为、活动或事件，让你在完成任务或达成目标的旅程中走得更远。有鉴于此，我们描述了实行六种跨域实践的30多种具体方法。

这些实用策略的目的是帮助你跨域纳入你的日常领导活动中。虽然组织可能只在危机时刻，或某个一次性时间中才感到对跨域的需求，但事实上，在组织思维方式和文化发生转变时，是跨域领导力发挥出最大成效之时。在我们与客户合作的过程中，我们使用这些策略来启动流程，或应对必须进行有效跨域的特定挑战。在我们看到有人主动站出来，宣布对过程负责时，我们就知道变革已经开始了。

通常，需要一两名高管人员或职位适当的人选牵头，然后“伟大的想法”和做法才能开始在更广泛的范围内传播开来。从这个时候开始，策略（以及调整后的策略，这你在之后会自己发现）会越来越有助益。首先，它们使人们走出封闭环境，开始合作。跨域在领导力文化和工作方式中日益扎根。



下面是一些帮助你选择策略的窍门：

## 1 考虑你的挑战

从结果出发。挑战的本质是什么？为什么跨域重要？哪种边界（纵向、横向、外部利益相关者、人群、地域）最为普遍或难以跨越？

## 2 澄清战略

你需要创造安全感、培养尊重意识吗？若是，那么你的战略是通过缓冲和互鉴来管理边界。你的目标是建立信任、培养主人翁意识吗？若是，那就利用连接和动员策略，帮助达成共识。奠定了基础之后，就可能促进相互依赖和革新——发现新疆域。探索交集和转型策略。

## 3 从简单的策略入手

从一两个易于引入和执行的策略开始实践。不要大张旗鼓地发起跨域活动。从可行的立足点开始，寻找一些盟友，利用人脉的力量，逐渐积累，直至成功。

## 4 实验和完善

请记住，某个特定的策略可能并不总是适用于你的团队或你所处的形势。请大胆尝试。完善我们提出的建议或自行制定策略。

# 缓冲



缓冲是创建安全空间的跨域实践。

团体和个人“建立一个缓冲区”来界定他们是谁，保护自己免受外部影响，或免于外部要求的为难。在界定和维持边界时，我们会“认清”自己是谁，并加强在某些方面与我们相似之人的联系。定义边界之后，我们就会在心理上进入安全状态，这样我们就可以适当地跨群体边界过滤信息、人员、资源。

一家非营利组织的董事会都同意，他们需要重新定位组织方向，确保其未来仍然重要和成功。然而，董事会成员却为新的路线争执不休，他们要继续保持什么，又需要有什么革新？他们理解，任何变革都需要组织文化有所转变，首先要变革的就是他们的理念和行为。

一天上午，董事会成员找时间聚集在一个安全的空间，专注讨论他们的价值观。董事会成员（包括CEO）使用CCL的工具价值探索卡（Values Explorer™）来启动流程，讨论了他们对组织作出郑重承诺的根本原因。根据他们的个人价值观，董事会成员阐述了他们作为一个组织试图实现的一套独特的共同价值观。他们发布了电子版的价值清单，以便成员在未来几周内反思和修改价值观的定义。

在随后的会议中，董事会确认了他们共同拥有的价值观，并希望以此为基础开展工作。随后，首席执行官和董事会主席进一步阐明价值观，并请员工和更广泛的群体提出意见。他们开始讨论如何在组织文化和他们目前的工作——或将来的工作中反映价值观。这些澄清“我们是谁”的讨论和后续的支持性讨论，是组织创建现代使命和相关战略的第一步。

**“跨域领导力恰逢其时。这是高管和联邦政府领导者现在最需要的。”**

——弗雷德·郎（Fred Lang），美国商务部首席学习官兼培训与知识管理主任

缓冲策略的目的是定义边界、澄清身份、设立目标。这些策略厘清群体的共同点，即共同的工作、共同的经验、共同的目标或共同的身份。

在考虑对群体、团队或部门提供缓冲的重要性时，请考虑以下问题：

- 我们是否曾自问并回答：作为一个界限清晰的群体，我们是谁？
- 我们是否明确了目的或使命？我们是否将我们的工作与组织中其他人的工作做了区分？
- 我们是否澄清了界限，以便其他群体知道我们有哪些责任和义务？
- 我们是否为群体和每个团队成员创造了安全的空间？

## 缓冲策略：

**制定团队章程。**讨论并确定共同价值观。确定你们是谁，你们的工作是什么，你们如何开展工作。

**明确在团体内的角色和责任。**包括确定谁制定决策，在什么条件下制定决策，以及如何制定决策。

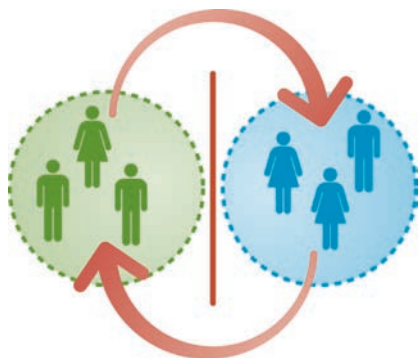
**声明参与规则。**具体说明你的群体和其他团体的互动方式。与其他团体一起，就你的团体可以做什么，不可以做什么，设定切合实际的期望。

**牵头打造实践社区。**为拥有相同专业知识或来自相同技术领域的人提供交流机会。同样，根据共同兴趣或人口统计数据，为交往密切的群体提供时间、空间、支持。

**庆祝。**赞扬团体的成就，表彰团队的胜利，庆祝取得的进展，统一战线，制定后续步骤。



# 互鉴



互鉴是创造尊重的跨域实践。

创建互鉴的空间后，群体越过边界“眺望”彼此，但同时不触动边界。他们能够交流知识，并看到另一种观点。互鉴有助于发现群体之间的差异，但也可以发现相似之处。随着双方跨过界线进行知识交流和观点交换，他们会更加正面地看待彼此——也就是说，会相互尊重。

一家财富100强科技公司的最大部门从矩阵结构(matrix structure)中取得的成果好坏参半。虽然公司逐渐看到其积极的一面——组织内的能力得到了提升，潜能得到了释放，在组织向新的全球市场扩展时尤为明显——然而矩阵结构过于复杂，导致内部流程减缓，并引发了新的融合挑战。核心客户的投诉量呈上升趋势。

首席执行官决定将公司的高层领导聚集在一起，讨论矩阵结构的挑战。与矩阵结构息息相关的70多位高潜领导者被分为若干小组来解决这个紧迫的问题：我们如何跨越横向和地域边界更有效地协作以满足客户期望？之后，首席执行官和30名高管团队成员审查了主题和见解，并花了几个小时进行了广泛的跨界对话。

经过一天的互鉴，各小组得以仔细审视他们的边界。高管从业务部门的日常活动中获得了宝贵的见解。这一天结束后，大家对矩阵的热情重新高涨，并且还开始追求速度和敏捷性效益，这通常只有规模较小的公司才能实现。随着人们学会如何应对连接和分割他们的边界，矩阵结构将继续运转并得到发展。





互鉴策略让我们设身处地去看到事物的另一面。这些策略鼓励我们敞开心扉，理解他人——同时不用放弃自己的身份或立场。

当你规划策略创建互鉴空间时，请考虑你的角色并思考下列问题：

- 我是否鼓励了解他人？我是否在对话和工作中鼓励多样化观点？
- 我如何改善或促进跨组织界限的信息和观点交流？
- 我是否始终如一地尊重他人，树立了良好的榜样？
- 哪些个人、团队、地区或文化需要更好地了解你的团队？

## 互鉴策略

**练习换位思考。**在会议中，花时间思考和了解其他观点。询问你的小组“其他部门怎么看待这个问题？”

**举行越级会议。**跳过直属下级，直接与其下属会面。他们接触到的是第一手的战略信息，你可以听到他们的观点和想法。

**借助其他小组。**邀请其他小组或领导者加入你的团队会议，参加讨论，分享他们的知识。将这一做法扩展到客户或供应商。

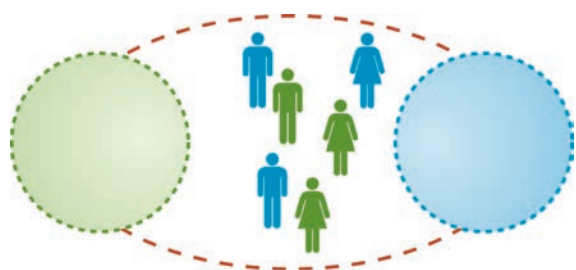
**轮岗。**长期交换职位、部门或地点。或者交换团队成员，在半天的时间里跟踪、观察对方的工作。会面分享见解并学习。

**创建一个“文化解码器”。**帮助小组识别他们的工作语言：独特的行话、首字母缩略词、流程。然后向其他小组解释。

**接受和提出邀请。**在拜访同事时与之一起进餐；在对方拜访时招待对方。

**走上街头。**出差时，走出机场、工作场所或酒店，体验当地文化。与“原生”团队分享你的学习成果。

# 连接



连接是创建第三个空间，让组成员作为个体在这个中立区域中进行互动，建立信任。

连接需要我们“走出”自己的领域，“踏入”一个既不属于“己方”也不属于“彼方”的空间（精神上的空间，通常也会是实际存在的空间）。在这个第三空间中，人们暂时将他们的群体差异抛诸脑后。他们首先根据个人的相似点建立关联，因此形成了新的人际网络和更深厚的关系。这种连接群体边界的桥梁树立了对彼此的信心，促进了相互融合，进而建立信任。

在美国富达投资（FIDELITY Investments），代理不同产品线的全球销售部门彼此相距数千里，他们销售的产品和他们面对的客户之间有数百项细微差异。在美国的“小盘基金”销售部门，与专门从事国债的欧洲销售集团，或销售共同基金的亚洲团队，似乎全无共同之处。然而，这些部门都属于FIDELITY金融集团。

FIDELITY的几个全球销售团队决定摒弃这种习以为常的虚拟互动常态。他们决定举行为期三天的现场会面。在正常的工作会议间隙，组织者还提供机会，让不同团队的成员更好地了解。两三个人一组，散步30分钟，分享他们的故事：你是怎么进入销售行业的？你是怎么加入现在的团队的？你对你的销售团队有什么看法？你对产品领域的哪些发展成果持有热情？接着，各个小组在长达一个小时的散步中，讨论了销售过程中的学习成果和战略。

各个全球团队的销售主管发现，“散步加谈话”具有惊人的价值。离开了办公室，他们能够将工作和角色放到一个新的环境中，大家之间建立了紧密的人际关系，效果远超无数次虚拟会议。结果如何？他们跨越时间、地点、文化的界限，加深了相互信任，也加强了相互合作的信心。

**“通过跨域领导力，我们不仅开创了下一代人际交流技术，而且率先培养了下一代组织领袖。”**

——格雷格·普赖尔（Greg Pryor），瞻博网络（Juniper Networks）领导力和组织效率副总裁



连接的主要规则是暂时放下你的个人或团体身份，去了解他人。连接要求你采取中立心态，而不是固守自己的身份、想法或立场。随着时间的推移，连接会成为一种思维方式和常规实践。

为了促进协作关系，建立职场外的人脉，并创建一个人们在个人层面上相互了解的环境，请考虑以下问题：

- 我们的组织目前如何建立人脉关系？
- 哪些结构和系统可以鼓励连接？
- 我们如何利用非正式组织人脉的力量？
- 可以开展哪些活动或开创哪些机会？

## 连接策略

**寻找并创建“第三空间”。**设计将团队聚集在一起的角落、谈话空间、咖啡间、会议场所。

**建立“伙伴系统”。**通过伙伴、导师和项目合作安排，促进跨组织内部界限的一对一关系。

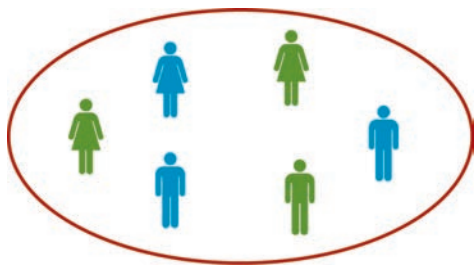
**将连接时间列入议程。**在会议或视频/电话会议上预留空间，用于建立关系和个人最近情况交流。

**利用社交媒体。**创建一个Facebook团队页面或团队博客，共享资料和图片。在Foursquare或Twitter上打卡。

**在活动中鼓励彼此沟通。**在全体大会、碰头会、年度聚会等场合，鼓励来自不同团队的成员互相交流。

**一同休闲娱乐。**利用全体会议的机会，让大家在喜欢的餐馆一起用餐，促进大家建立个人联系。发起午间排球比赛、电子游戏小组或跑步小组——向公司的每个人开放。

# 动员



动员可营造群体感、归属感，发展共享空间，培养主人翁意识。动员主要关乎于跨群体树立共同目标，确立共同身份。

通过动员，团体“走出”他们的团体边界，并“走进”一个新的、更大的领域。人们从区分“我们”和“他们”的角度，转变为将大家视为整体的思维方式。各团体抛开差异和分歧，努力达成共识。

两个文化差异很大的政府机构，必须在一次时间敏感、情况复杂的职责过渡中合作。一位高级官员指出：“两个组织有不同的DNA，让他们自行发展的话，他们工作的方向将南辕北辙。”

但两个组织的高层领导者都明白，他们所面临的任務十分复杂，还涉及多个（通常是有竞争关系的）利益相关方。他们看到，两个组织之间绝对必须紧密融合。这两位领导者与他们的高级员工一起进行了为期一天的会议，解决分歧并确立对合作的承诺。期间，他们举行了一次动员活动，来自各个组织的成员组成的小组聚集在一起，创建共同愿景。每个小组都写下了一个代表该愿景的“标题”，并写下三个衡量成功的指标。之后，每个小组都对“全体”讨论提出了自己的想法。

这一天的会议为两个组织之间的互动奠定了新的基调。他们创造了几种结构，设立了若干期望，来支持下个月的跨域。高级官员在现实生活中的高风险工作的背景下，建立了包容与合作的模式——包括每周两次与来自每个机构的高级职员举行联合会议。他们在与外部利益相关方合作时，共享沟通内容，并进行共同决策。最重要的是，他们坚持树立一种包容的心态——提醒两个组织的每个人，只有协同“一致”开展工作，他们才能取得成功。

动员以切实的方式建立共同点。这种策略要求我们共同采取行动。共同工作是重新思考旧边界和创建新社群的工具。这个新的空间使我们能够针对特定目标、目的、活动、时间时，以共同身份为先，搁置群体差异。



在这个阶段，共同工作的目的不是要发明变革性的东西，而是要在已有的成绩之上继续发展。这是产生协同、激发承诺，建立一个能够进行变革性工作的社群的重要步骤。

团队运用动员策略，可顺利实现协同工作。要建立一个新的社群，请思考下列问题：

- 我们如何制定兼容并包的愿景和共同目标？
- 如何确保不同群体对组织及其使命产生强烈的归属感？
- 我们可以如何通过共同努力来确保每个人的观点都得到倾听和尊重？
- 我们如何创造一个让人们彼此及其共同目标负责的环境？

## 动员策略

**确定一组核心价值观。**让不同的群体说明他们的价值观。然后根据所有人的意见选择一组兼容并包的价值观。

**选择统一的形象。**确定一个激动人心的符号、图像或图标来代表你的联合团队品牌。

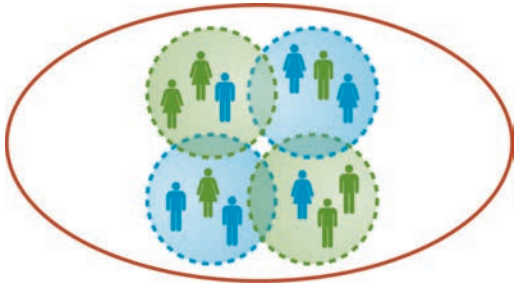
**利用叙事的力量。**塑造故事情节，巩固更大的组织身份和目标。

**打败一个共同的竞争对手。**与另一个组织合作，树立一个目标，或制定一个战略来占领市场。

**组建跨部门团队或虚拟企业。**将两个群体的成员集中到一个项目单位上，让他们交付一个关键的产品成果。



# 交集



交集涉及群体边界的“交叉”。群体身份仍然不同，但群体交织起来，构成更大的整体。

交集同时利用差异化和一体化的力量，来实现创造性的创新解决方案。交集可以建立一个创造性空间，在这个空间里，人们相互依赖，共同学习。

交集的成果——创新的理念，新的解决方案——往往是高管和管理者在谈论利用多样性，或建立跨部门团队时所期望达到的目标。然而，在实践中，他们往往对过程和结果不满意——要么是因为他们没有奠定管理差异和达成共识的基础——要么是他们没有使用

建立创造性空间的策略。

从1879年起，美国地质调查局（USGS）便一直采用基于学科的结构。最近，USGS正在向专注于客户需求的综合结构过渡。对施行了130多年的范式推陈出新，将一系列科学学科合并为一个单元，跨越横向边界进行整合，提高了USGS解决地球系统科学中复杂问题的能力。这一举措的目的，是在组织内创新科学实践，并跨越多个学科的边界。该组织的高层领导人员组织了为期三天的会议，来帮助小组开始管理差异，探索共同点。六个月后，他们再次召开会议，探索如何以新的方式利用他们广泛的专业知识。当天的焦点转向了组织中以前“无法弥合”的分歧：一个小组代表科学支持参与环境保护问题的客户，另一个小组代表科学支持涉及自然资源（能源和矿物）供应问题的客户。

在这个时候，两组之间的旧有边界虽已被打破，但仍有明显的差异。现在，在“同一个屋檐下”，他们应该如何制定指标，寻找解决方案，才能够兼顾资源学这门更硬的科学，和更难量化的环境问题（“如何衡量美丽的景观遭受破坏所带来的损失？”其中一位高管问道）？小组进行了坦率和变革性的对话，通过将科学家的专业知识和其他利益相关者的专业知识交织，创造出新的产品和服务，从而做出了解决这个“非此即彼”的问题的承诺。

**“将跨域领导力的理论转变为实际的日常行动是一项艰难的工作。但是跨域管理和跨域领导并不是锦上添花，而是势在必行。”**

——麦克·强森（Mike Johnson），FutureWork Forum主席

交集需要凝聚多方力量，例如不同的群体、观点、专业知识等。当你考虑交集时，请思考下列问题：

- 我们如何帮助来自不同群体的个人整合他们独特的资源以实现更大的成功？
- 我们如何在“作为一个整体”工作的同时，又能继续发挥我们各自的优势和特点？
- 我们如何协调群体之间的冲突，发现新的解决方案？
- 不同群体之间存在哪些协同作用可促进创新？

## 交集策略

**跨部门联合，取得重大成果。**将你的组织与来自完全不同行业（例如非营利组织）的组织进行整合，以解决共同的问题。

**灵活对待团队成员身份。**使用创新的人员配置解决方案和新的团队配置，以及使用新的方式组合任务和团队来完成工作。

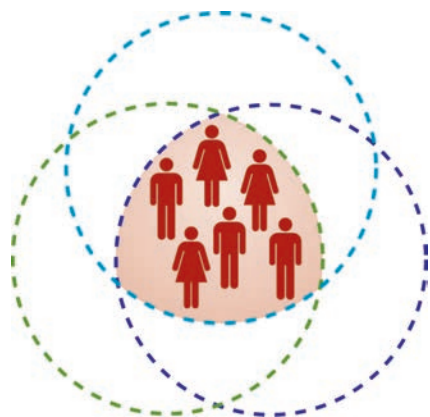
**实践“开放式桌面”创新。**将不同群体安排在相邻的座位上——然后让人们更换座位，即使是暂时交换也可以——进行充满活力的多边对话。

**确立“行动后”审查。**让两个组织的成员评估联合任务的成功程度和“增长优势”。

**“采摘挂在低处的果实。”**在不同的群体中实施简单的小规模项目，以较低的风险进行协作获取经验。经常执行。

**实践“多方考虑，统一指挥”。**居鲁士大帝（Cyrus）的这条箴言鼓励我们公开质询、激烈辩论——然后作为一个整体制定决策、采取行动。

# 转型



转型将多个群体聚集在一起，重新构想和重新塑造。

一组的成员“越过”另一组的边界，反之亦然。随着时间的推移和持续的互动，就会出现新的身份和新的方向。群体之间的价值观、信念、观点在根本上发生变化——常常是变革性的变化。转型可创造一种革新状态，设计未来替代方案，催生新的可能性。

在实践中，转型需要空间来重新构想现在的情况和将来的可能性。变革的群体不是在“已知”的环境中运作，而是寻找超越既定规范、实践、身份的方法。

重新构想是一个永无止境的过程，即使对于最成功和最受尊敬的公司也是如此。最近，美国通用电气公司（GE）聘请CCL为其多个业务部门（包括资本、航空、医疗保健、能源）的高层管理人员开展领导力探索活动。这次探索的重点是对位于科罗拉多州科罗拉多斯普林斯的美国奥林匹克训练总部进行深入的幕后实地考察。

奥运会可能是跨域事业的终极体现。来自200多个国家的数千名运动员每四年聚集在一起，参加数百项体育赛事。虽然普通观众可能只能看到运动员（通常通过高度剪辑的视频）和颁奖典礼，但是没有各个组织、赞助商、教练、家庭组成的浩繁网络做出的跨域工作，就不会有这些时刻。

在奥林匹克培训总部，GE的高管们看到了金牌种子选手的训练情况。他们与体育主管进行了交谈，在与奥运会和残奥会运动员、教练、关键支持人员的小组讨论中，倾听了他们的发言。CCL不断要求他们仔细倾听、提出问题、开拓思路。第二天，他们将观摩结果应用到他们的业务中，对自己提问：我们如何在整个全球矩阵中加强联系？我们如何利用人脉网络，跨越边界？我们如何重新构想实现GE集体价值观新来源的方式？

转型的关键是提出新的建议和假设，思考其他可能性。转型不仅仅是要增加、转移或改变。转型策略会促使你从根本上重新构想工作，并重新安排环境和相关人员。

如果你对下面一个或多个问题给出肯定回答，则需要运用转型策略：

- 我们是否希望重新界定我们是谁，我们的使命是什么，以及我们的合作方式？
- 我们是否愿意成为一个完全不同的群体或建立一些全新的东西？
- 我们是否跨越内外边界寻求合作和重塑？
- 我们是否希望调动广泛的专业知识和经验来挖掘新的机会，激发新的创意？

## 转型策略

每次都以突破孤岛为目标。不断创建跨部门团队，以应对战略变革并打破界限。

质疑旧有边界。瞄准长期阻碍合作的旧边界；应该“打破”或“跨越”这些边界。

与对手结盟。与你的头号竞争对手建立小规模合作伙伴关系；共同探索新的合作领域。

参加自身领域之外的活动。参加你的专业领域或行业领域之外的研讨会、会议、其他活动。鼓励他人也这样做。

开展领导力探索。派出选自不同部门的领导者队伍，深入探索新的经济行业、国家或地区，或完全在核心业务之外的领域。挑战他们的想法，以开阔他们的思路，重新构想新的产品和工作方式。

举办“未来可能性”会议。邀请所有人。没有会议日程，只是畅想五年以后，理想的、转型后的未来会是什么样子。





# 下一个重要问题

在本白皮书中，我们概述了一些解决“如何将跨域付诸实践”这一问题的想法。我们总结了六种做法，并且列举了正在采取措施转变限制性边界的组织的例子。我们还描述了可用于管理边界，发现全新创新疆域的具体策略。

现在该你了：

## 在日益复杂、相互依存的世界中，你将如何对最重要的问题产生影响？

我们知道，要实现持久、积极的变革，就必须将跨域实践融入到日常生活中。在日常工作和活动过程中学习和应用跨域行为、技能、思维模式，才能取得最好的效果。你需要在会议、组织外、电话会议、计划会议中——即边界发生碰撞、连接或交叉的地方，采用缓冲、互鉴、连接、动员、交集、转型的策略。

我们希望利用这个资源，提高你的搭建跨域桥梁的能力。向前迈步，为你的团队、小组、组织寻找新的疆域。努力行动，让跨域不仅仅是一个吸引眼球的概念。把它变成一种产生变化、创造解决方案的途径，并为全球组织、社区、个人

的生机活力做出贡献。

## 加入对话

请访问[www.facebook.com/Span-Boundaries?ref=ts](http://www.facebook.com/Span-Boundaries?ref=ts)，与我们和你的旅伴分享你的跨域之旅。告诉我们你最喜欢的跨域策略，哪些策略对你有用？讨论你的挑战和成功，提出问题，让不断增长的全球边界探索者社群继续扩大。



# 资源

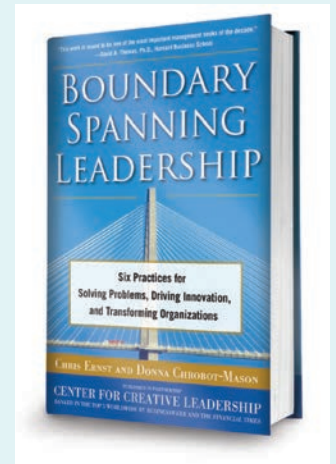
CCL最初是一个雄心勃勃的全球研究项目，现已扩展为同样雄心勃勃的组织领导机构。CCL开发了定制的跨域研讨会、多日课程、系统性干预、工具包、模拟教程，来帮助解决在协作方面的领导力挑战。这些领导力解决方案有助于培养重要的领导力意识、获得新的见解和知识，为新行为和技能的指导实践提供机会。CCL最受欢迎的跨域资源包括：

《跨域领导力：解决问题、推动创新、变革组织的六项实践》。克里斯·恩斯特和唐娜·克罗伯特-梅森（Donna Chrobot-Mason）的著作描述了跨域领导力模型，还书写了来自全球组织的具体实践、案例和故事。

《跨域领导力：来自高管群体的重要观点》。杰弗里·伊普（Jeffrey Yip）、克里斯·恩斯特、迈克尔·坎贝尔（Michael Campbel）于2009年编写的白皮书定义了跨域领导力，揭示了跨域能力的明显差距，并明确呼吁领导者采取行动。

[www.SpanBoundaries.com](http://www.SpanBoundaries.com)。跨域官方网站。了解该书，获取免费资源，预订演讲者或活动，了解CCL的组织领导实践。

[www.facebook.com/Span-Boundaries?ref=ts](https://www.facebook.com/Span-Boundaries?ref=ts)。了解我们当前的思想和工作，并分享你的反应、想法、策略和案例。我们会不断学习、传授、探索，持续为你提供新的资讯。



CCL的“探索卡”系列。视觉探索卡。领导力隐喻探索卡。价值观探索卡。边界探索卡。（*Visual Explorer. Leadership Metaphor Explorer. Values Explorer. Boundary Explorer.*）



# 作者简介

---

兰斯·李是创新领导力中心的前高级合伙人，他参与了企业发展，创新和设计了CCL组织领导力实践的高级领导力解决方案。兰斯在领导力和组织发展战略方面拥有丰富经验，开发了遍及四大洲的全球客户群，其中包括来自高科技、医疗保健、金融领域的高管和高级团队。作为高绩效组织的执行教练和顾问，兰斯曾帮助Fidelity、Google、Blue Shield等公司的高层领导者跨越边界，培养新的视野。兰斯拥有哈佛大学的咨询学和咨询心理学双博士学位，他曾在该校担任哈佛拉森学者和伍德罗·威尔逊研究员。

大卫·麦哲伦·霍斯是创新领导力中心的前高级研究员。他是教学设计师、导师兼高管教练。他是《领导者的优势：导航复杂挑战的六项创造性能力》（*The Leader's Edge: Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges*）（2002）以及支持群体意义构建的CCL产品（包括视觉探索卡：描绘复杂挑战的方法和领导力隐喻探索卡）的合著者。

克里斯·恩斯特是创新领导力中心的高级企业合伙人。他的工作重点是在个人、组织和更广泛的社区之间推进共生型跨域领导能力。克里斯经常就全球问题撰文和演讲，并且是《新的全球经理的成功》（*Success for the New Global Manager*）（Jossey-Bass/Wiley出版）和《跨域领导力：解决问题、推动创新、变革组织的六项实践》（McGraw-Hill Professional出版）的作者。克里斯持有北卡罗来纳州立大学的工业和组织心理学博士学位。

# 共生型世界中的领导力

我们的世界已经万物互联，或者即将万物互联。在这种相互依存的新局面中，领导者需要有何表现才能成功并快速发展？

创新领导力中心(CCL)一直在询问这个问题——并通过行动研究和开发实践寻找答案。我们认为，在共生型的世界中，应基于三个基本原则，以新的学习和工作方式培养领导力：

## 1 原则1

共生型领导力要求领导者思想发生演变。所谓领导力，并不是指个别的英雄式领导者。领导力是一个社会过程，在共同承担工作的人之间明确方向、产生协同、激发承诺(DAC)。

## 2 原则2

领导力文化必须进步。每个组织和社区的主导领导力文化要么是依存型，要么是独立型，要么是共生型。共生型领导力文化处理复杂、模糊情况和变化的能力最强。放慢速度蓄势待发，是推动领导力文化的学习原则。

## 3 原则3

在社会、组织、团体、个人这四个层级之内，以及跨越这四个层级之间，都需要共生型领导力。四种“实践艺术”使我们能够在这些层面上有效地工作：即对话、创造安全区、跨域和由内向外发展。





Center for  
Creative  
Leadership®

创新领导力中心（CCL®）是为组织机构和管理人员提供领导力发展服务的顶级全球服务机构。CCL®利用领导力的力量，帮助客户实现对他们来说最重要的结果，推动个人、团队、组织、社会作出积极改变。通过开展大量的研究，与成千上万名各级别的领导者合作并积累经验，我们制定了一系列前沿解决方案。CCL被美国《商业周刊》和英国《金融时报》评为全球十大高管教育供应之一，在美国北卡罗来纳州格林斯博罗、科罗拉多斯普林斯、加州圣地亚哥、比利时布鲁塞尔、俄罗斯莫斯科、埃塞俄比亚的斯亚贝巴、南非约翰内斯堡、新加坡、印度古尔冈和中国上海都设有办事处。

CCL——美洲

[www.ccl.org](http://www.ccl.org)

+1 800 780 1031（美国或加拿大）

+1 336 545 2810（全球）

[info@ccl.org](mailto:info@ccl.org)

美国北卡罗来纳州格林斯博罗

+1 336 545 2810

美国科罗拉多州斯普林斯

+1 719 633 3891

美国加利福尼亚州圣地亚哥

+1 858 638 8000

CCL——欧洲、中东、非洲

[www.ccl.org/emea](http://www.ccl.org/emea)

比利时布鲁塞尔

+32 (0) 2 679 09 10

[ccl.emea@ccl.org](mailto:ccl.emea@ccl.org)

埃塞俄比亚的斯亚贝巴

+251 118 957086

[LBB.Africa@ccl.org](mailto:LBB.Africa@ccl.org)

南非约翰内斯堡

+27 (11) 783 4963

[southafrica.office@ccl.org](mailto:southafrica.office@ccl.org)

俄罗斯莫斯科

+7 495 662 31 39

[ccl.cis@ccl.org](mailto:ccl.cis@ccl.org)

CCL——亚太地区

[www.ccl.org/apac](http://www.ccl.org/apac)

新加坡

+65 6854 6000

[ccl.apac@ccl.org](mailto:ccl.apac@ccl.org)

印度古尔冈

+91 124 676 9200

[cclindia@ccl.org](mailto:cclindia@ccl.org)

中国上海

+86 182 0199 8600

[ccl.china@ccl.org](mailto:ccl.china@ccl.org)

附属机构地点：美国华盛顿州西雅图 • 韩国首尔 • 美国马里兰州大学公园 • 加拿大安大略省渥太华 • 美国弗吉尼亚州贝尔沃堡 • 美国俄亥俄州凯特林 • 美国阿拉巴马州亨茨维尔 • 美国加州圣迭戈 • 美国佛罗里达州圣彼得斯堡 • 美国伊利诺斯州皮奥里亚市 • 美国内布拉斯加州奥马哈市 • 日本东京港区 • 澳大利亚维多利亚州伊丽莎白山

Center for Creative Leadership®和CCL®注册商标为创新领导力中心所有。

©2014 Center for Creative Leadership. 版权所有 违者必究