



## **复合型高适领导力(CAL)荣获 2017 年度高管人员发展类项目金奖**

北京时间 2017 年 5 月 30 日，—复合型高适领导力(英文全称 Complex Adaptive Leadership, 简称 CAL)荣获欧洲企业管理发展基金会（全称为 European Foundation for Management Development, 简称为 EFMD）颁发给企业高管人员发展类项目的金奖。此领导力课程由 CAL 公司的创始人兼 CEO 尼克·奥伯伦斯基 (Nick Obolensky) 教授设计并成功运用到诺基亚领导力培训课程中。同时参与此项目的还有擅长沙盘模拟课程的 Ablitie 公司。

欧洲企业管理发展基金会的各类奖项每年的竞争都很激烈，评委会成员包括有国际影响力的跨国公司高管、顶尖商学院的教授、以及领导力专家。这些奖项是国际公认的“黄金标准”，有 4 大类项目可以参选：高管人员发展项目，人才发展项目，组织发展项目和专业技能发展项目。本年度高管人员发展领域的入围项目里甚至包括牛津大学的赛德商学院提供的项目，而 CAL 击败所有入围项目，荣获金奖。

CAL 适应性领导力项目在改变领导力行为方面取得了非常好的效果，客户公司一般 4 个月左右就收回对该项目的总投资额。目前诺基亚全球 700 多名中层和高层管理人员已经完成该项目的学习。

同时获得本年度金奖的还有欧洲工商管理学院 (INSEAD) (组织发展类项目的金奖)，以及创新领导力中心 (人才发展类项目的金奖)。

以往荣获高管发展类项目年度金奖的机构有在世界范围内居于领先地位的商学院，例如英国克兰菲尔德大学的管理学院、牛津大学的赛德商学院、芝加哥大学的布斯商学院、伦敦商学院、以及沃顿商学院。

### **关于欧洲企业管理发展基金会 (EFMD)**

欧洲企业管理发展基金会 (EFMD) 是一家非盈利性国际组织，总部设在比利时的布鲁塞尔，在亚洲和美洲都设有办事处，会员包括商学院和公司，目前近 900 个会员机构来自 86 个国家，分属学术届，商界，公共服务和咨询领域。欧洲企业管理发展基金会 (EFMD) 是一个非常独特的平台，可以分享信息，开展调查研究，推动创新和管理发展最佳实践方面的交流与探讨。作为认证机构，欧洲企业管理发展基金会 (EFMD) 在管理领域进行的品质与效果评估得到国际公认，为商学院和商学院的项目供应方、企业大学和在线课程提供成熟的认证服务。

详情请浏览官方网址：<http://www.efmd.org/companies/excellence-in-practice/>

### **关于复合型高适领导力公司 (CAL)**

复合型高适领导力整合五维合作关系和 25 年领导力咨询和发展经验。相关英文专著 (书名: Complex Adaptive Leadership – Embracing Paradox and Uncertainty) 2010 年一经出版便成为畅销书，现已翻译成中文并出版发行 (书名: 《未来领导力—成为 VUCA 时代的复合型高适领导者》)。目前已经有 4000 多位高管人员完成该项目的学习，他们来自 20 多个国家、就职于不同行业领域的公司和政府机构。

在中国，复合型高适领导力公司 (CAL) 的姐妹公司敏加企业管理咨询 (上海) 有限公司 (Agile Plus Management Consultants Co., Ltd.) 已经成立，正在探索如何把该获奖项目带给更多在中国运营的跨国公司和正在走向国际化的中国本土企业。

如欲了解复合型高适领导力 (CAL) 的更多相关信息，请参阅：[www.ComplexAdaptiveLeadership.com](http://www.ComplexAdaptiveLeadership.com)。

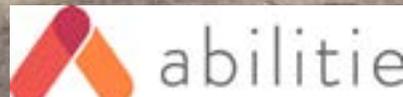
如欲了解更多 CAL 在中国的活动，请联系：[info@AgilePlusLeadership.com](mailto:info@AgilePlusLeadership.com)



# 适应性领导力项目 变VUCA挑战为致胜先机

# NOKIA

## 领导力发展项目（案例分享）



## 项目的概览

NSN/诺基亚、复合型高适领导力有限公司 (CAL - 以实用的方式在领导力领域应用复杂性科学的公司，世界范围内居领先地位) 和Abilitie公司(世界一流的提供适用商务领域的沙盘模拟培训公司) 在2012年底缔结伙伴关系。

2013年合作很成功，在此基础上，合作伙伴们决定不仅提供复杂性科学相关的领导力培训，在ALP项目管理方面也要采用复杂性科学的原则和方法，由此，具有启发性的实验、探索、适应、密切的合作伙伴关系与传统的线性“项目管控”相辅相成。

几年过去了，各方合作伙伴致力于改善和发展ALP项目，相互信守承诺，使得这一领导力项目不仅大获成功，而且不断适应各种变化，至今已经惠及大约700位中层到高层领导者。



## 项目的方法

ALP项目是一个混合采用“70-20-10”各种方法的一体化学习旅程：

- 参与者准备、与自己的直线经理简要交流、4天高度互动的体验式工作坊(属于10%正式学习的方法)
- 工作坊之后的3 - 4个月期间，学习者定期参与同侪教练活动、高管人员作为导师/教练对学习者的提供辅导支持(属于20%向他人学习的方法)
- 在日常工作中实践学习到的内容(属于70%在实践中学习的方法)
- 这期间，有一套在线的行动学习管理工具支持学习者对实践进行不断反思

## 项目的收效

2012年NSC还有18亿欧元的亏损，到2016年就实现了10亿欧元的赢利(非遵守国际财务报告准则得出的临时数据)，ALP项目清晰显示了对组织的直接影响：

- 定性分析的项目收益：例如更有效地使用时间、领导人更高效、团队的积极性更高/效率更高/绩效更好、压力更小、更快得到结果、战略思考力更强等
- 项目直接产生的经济回报：16个学员群组一共400多位经理累计产生一千两百万欧元经济回报都。
- 每个学员群组产生的财务影响显示该项目的总成本基本在4个月左右就已经收回
- 在项目进行期间，学员们学以致用的活动次数提高了93%，对实践进行反思的活动次数增长了96%，为自己、为自己的团队、为自己的团队成员进行同侪教练的活动次数增加了147%。



# 项目面临的各种挑战

2012年，诺基亚西门子网络公司(简称诺西NSN)的发展面临抉择：

- 多年持续亏损，公司不断进行痛苦的重组，必须在竞争激烈的电信设备行业重新进行自我定位
- 人员缩编的压力、收购和资产剥离的迅速推进，已经让它的人力资本几乎损失殆尽
- 其两家母公司 - 诺基亚和西门子也面临许多挑战，一直在努力支撑这个累计亏损超过60亿欧元的合资企业。西门子正在想办法重新分配资本，诺基亚自己也面临危机和严重亏损

- 没有母公司的进一步支持，NSN必须自己找到办法活下去，再力求发展  
NSN领导人认识到需要各级管理人员的参与，才有可能成功实现扭亏为盈，东山再起。尽管整个组织都在激进地削减成本，NSN选择要投资发展领导力：

- 麦肯锡在当时的一份机密分析表明，转型期间所需的权威型领导风格将是不可持续的。领导力文化需要更有创新性、适应性、更加团队导向、更有支持型的特点，更多基于“拉动型”领导力策略，而不是“推动型”领导力策略

- 领导力需要不仅仅有自上而下的，也有自下而上的、横向的、和由内而外的

- 积极地给下属员工们赋能，让下属员工们能够发挥主动性，这要求领导者们对模糊有承受力，需要学习何时、以及如何跟随那些采取主动的员工们，让下属员工们去发挥带头作用

组织结构中起到关键杠杆作用的是中层领导者，他们必须把组织的战略意图转化为日常的行动，还要横向和纵向传递关键信息。

针对中层领导者，NSN2013年创建了适应性领导力项目(ALP),在NSN的一系列帮助从基层到高层领导者提升领导力的学习项目中处于中坚地位。

ALP的目标是帮助中高层领导者提高商业敏锐度，更好地理解与诠释身边重大变革事件，还要发展领导力，让团队在动荡的时期保持激情与高效，在ALP项目执行过程当中，NSN不仅成功扭亏为盈，还实现了彻底的转型：

- 诺基亚全盘收购西门子持有的NSN股份，使NSN成为诺基亚的全资子公司
- NSN成功通过所有审查，进入公共债务市场
- 诺基亚剥离了对其而言具有标志性但是已经亏损的手机业务及其相应的软件部门，有效重塑NSN成为新的诺基亚公司
- 通过收购竞争对手阿尔卡特-朗讯，诺基亚成为电信基础设施和互联网的新兴市场的领跑者

即使公司成功实现变革，未来将继续呈现VUCA（多变、不确定、复杂、模糊）的特点。领导力发展必须高度匹配不断变化的组织与市场环境。

每年ALP项目都要实行进化，从起初获得一个坚实的基础、得到认可、树立声誉、直至得到持续投资。每年的挑战都是如何用不惧挑战的决心，收获越来越显著的成功：



2013 - 衡量项目的效果，主要看面对面的工作坊里学员给的反馈，目标是学员满意度达到80%以上。那是一个很高的要求，因为当时公司在裁员，许多声音质疑此类培训的必要性。

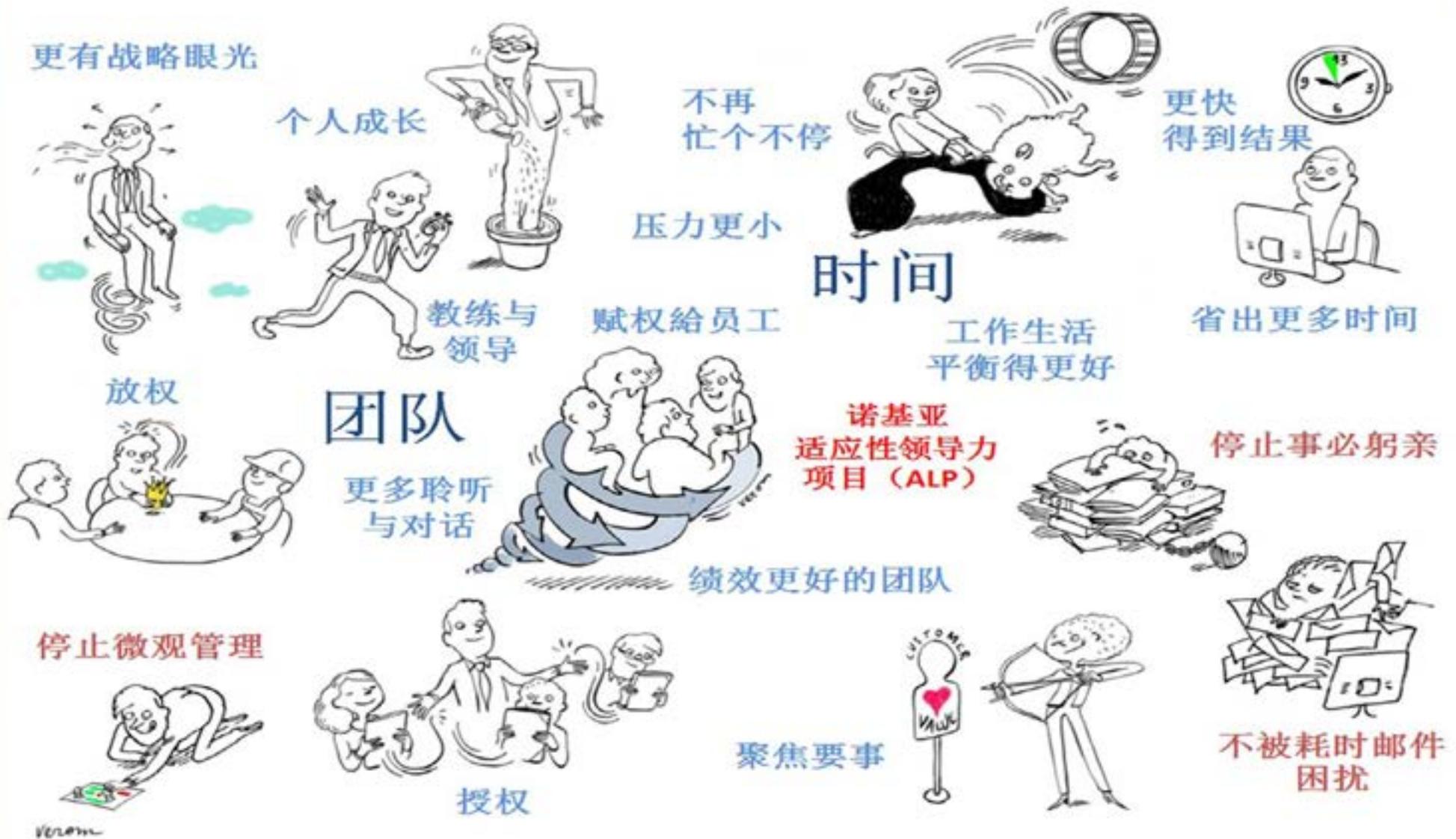
2014 - 衡量项目的效果，除了看满意度指标，还要看(工作坊结束3 - 4个月之后):

- 定性的收益报告（领导者的时间利用情况/领导效能，团队成员敬业度/工作积极性）
- 定量的财务收益报告(目标是1年收回项目投资)

2015年，2016 - 衡量项目的效果，除了看满意度指标，还要看

- 项目的报名情况---项目开始接受学员自愿报名（而不是由上司提名）
- 学以致用用的情况(目标是学以致用用的活动数量在2014年基础上增加50%)
- 对日常工作实践进行反思的情况（目标是反思性活动的次数在2014年基础上增加50%)
- 同僚教练和高管的辅导（目标是此类活动的次数在2014年基础上增加50%)

据统计，ALP项目给公司、团队、领导者学员带来的各种收益，契合如下主题：



## 项目的现状



诺基亚收购了阿尔卡特 - 朗讯(alcatel - lucent)之后，两家公司的领导力项目在2016年底都接受了审核分析。ALP项目是唯一通过审核而且没有被要求进行任何改变的领导力项目，2017年有计划深入推进。

## 学员的评价

最好的评价来自于从项目中受益的领导者学员，其中一些如是说：



迈克·麦考马克 (Mike McCormack) 是诺基亚美国运营部门的高管，有30年的管理经验。

“已经做了30年的管理者, 而且事业已经很成功了, 通过参加这个学习项目, 我作为领导者的生活还是发生了彻底的变化。这个项目是一个真实的培训培训师的示范。我的直接下属的生产率说明我对他们产生了重大的影响。70-20-10的方法每天都在影响我的团队, 帮助我们节省资源, 降低成本。IPAS系统帮助我们建立自律, 每日反思, 制定目标导向的行动计划。完成培训已经有一年的时间了, 这个项目还在影响我的生活, 我以前从没参加过这样的学习项目。CAL方法的动力非其它课程可比。”

克里斯·库克 (Chris Cook) 在新加坡工作, 负责亚太区和日本的投标管理, 有20多年的工作经验。

“当时我在领导一个很大的团队, 面临越来越易变和不确定的环境, 我开始遭遇挑战。在参加ALP领导力学习项目期间, 我的责任范围又扩大了, 我现在领导的团队比当时大三倍, 成员更分散。参加ALP项目之前, 我在挣扎, 试图插手每件事, 濒临崩溃边缘。ALP项目让我大开眼界, 学到不同的领导力技巧。通过应用学到的方法, 我实现了非常好的绩效, 压力却比以前小太多。我已经学会如何放手, “站上制高点”, 花更多的时间放眼长远, 同时给我的团队赋能, 让他们努力, 日常工作中取得想要的结果。我正在花更多时间做辅导和赋能的工作, 在工作方面也更有战略眼光。我参与另一个战略性项目也正给诺基亚公司带来更多的财务回报。”





费琼有20年工作经验，现在中国担任研发经理：

“我的管理工作变得容易多了，更有效了。我的工作和生活平衡得更好。团队成员更加积极主动，谈判也变得更简单、更有趣。更多地给我的直接下属授权，令到他们把工作职责承担得更好。还有一个很大的好处就是我有更多自由时间，我可以把时间花在更重要的工作上。”

桂多（Guido Herrschuh）在欧洲从事研发管理，有15年管理经验：

“我正在应用的工具/方法就是我在ALP项目中学到的，有效而实用。这个项目的学习，帮助我建立思考的架构，聚焦于如何做事，而不是要做什么事。这真地不一样。ALP项目不是让学员只坐在教室里、不是单向地“赋能”，是关于积极主动的学习，更重要的是，在课堂之外积极主动。我现在的电子信件比以前少了50%！”



威尔（Mahendra Vir）是诺基亚在印度的业务运营负责人，有17年的管理经验：

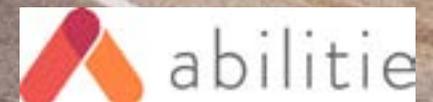
“ALP项目真是令人大开眼界。我应用了这个有力的领导力新方法，取得了非凡的结果。过去需要我的团队3-4周才能产出的工作结果，现在只要2-3周就可以了。”



[Info@ComplexAdaptiveLeadership.com](mailto:Info@ComplexAdaptiveLeadership.com)



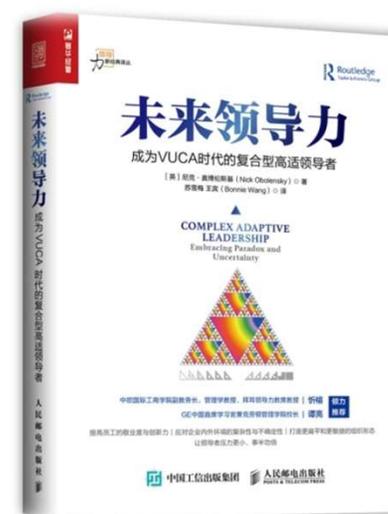
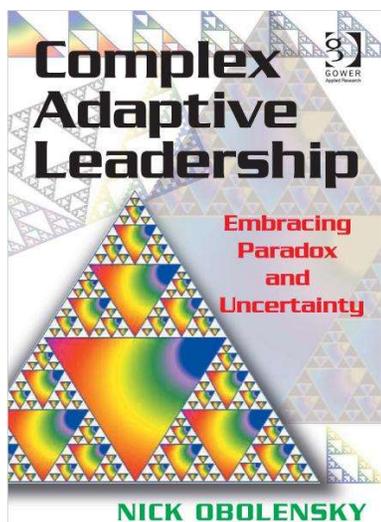
**NOKIA**





# CAL 领导力新方法促进组织管理创新、事半功倍

复合型高适领导力 更敏捷、更高效、更轻松、收获更好结果



[Info@agileplusleadership.com](mailto:Info@agileplusleadership.com)  
[www.complexadaptiveleadership.com](http://www.complexadaptiveleadership.com)

© Complex Adaptive Leadership Ltd.  
登 记 号：国作登字-2016-L-00280387

# 公司简介

- 复合型高适领导力有限公司（Complex Adaptive Leadership Co., Ltd. 简称CAL）于2011年成立于英国，目前在世界范围内领导力和组织发展领域处于领先地位，在提升领导力效能方面拥有先进的方法



- 敏加企业管理咨询（上海）有限公司（Agile Plus Management Consultants Co., Ltd.）于2016年在上海完成注册程序，成为CAL公司在中国的代表机构
- 尼克·奥博伦斯基（Nick Obolensky）是两家公司的创始人与管理者，并作为首席导师，与世界各地拥有丰富经验和专业能力的合作伙伴共同推行复合型高适领导力项目（项目简称也是CAL）
- CAL的方法已经帮助数千名世界各地的领导者更快更轻松地收获更好的绩效、更加善于敏捷应变、激发各层别员工更加积极主动地为组织的大目标努力工作



# CAL项目基于复杂性科学和数学，有广泛适应性

- 2011~2017年期间，已经成功培养超过4000位企业高管，他/她们来自40多个国家的20多个不同行业
- 事实证明CAL的项目确实可以跨越文化背景/国家/职能部门/组织的层别得到有效应用

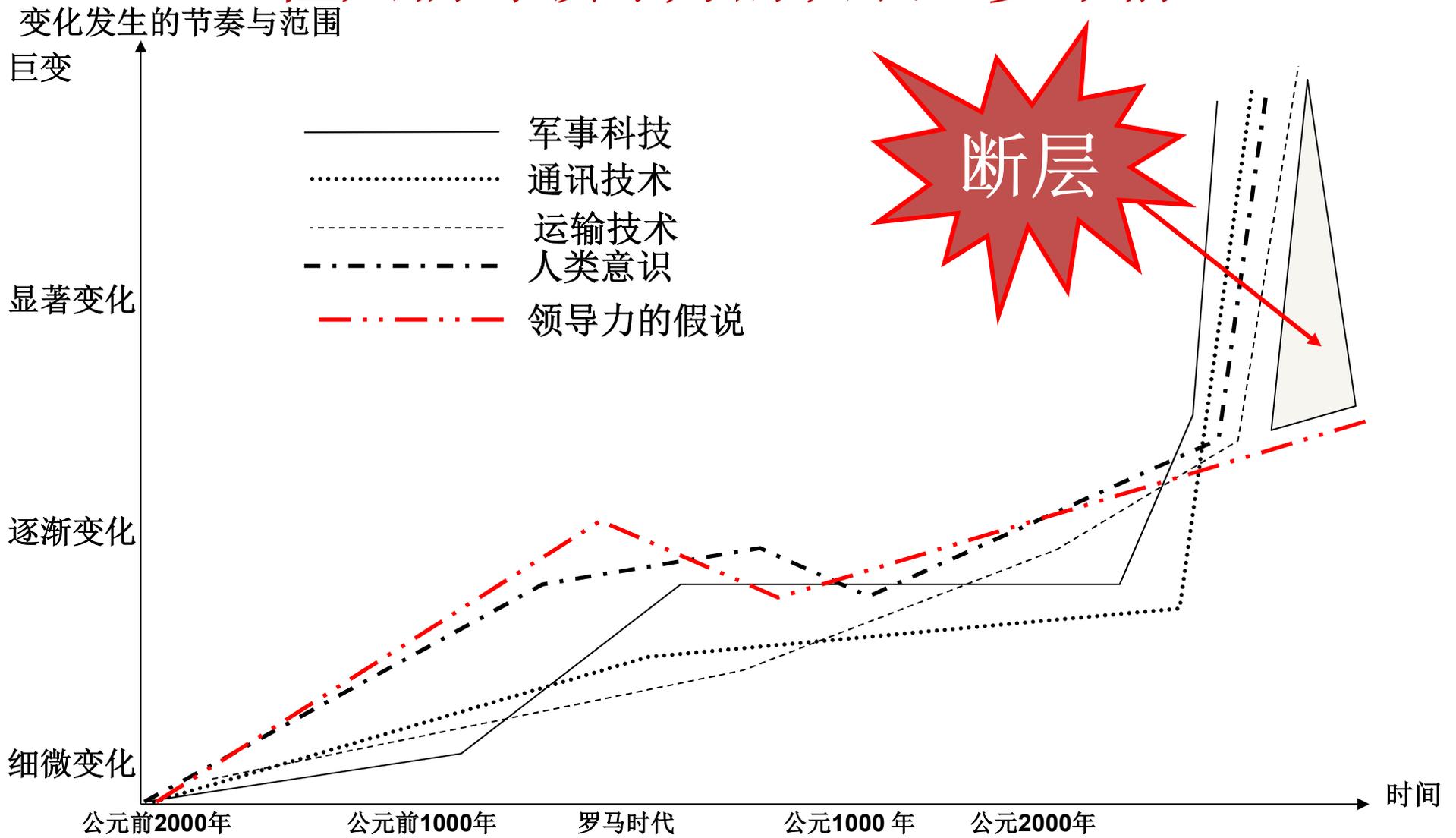
行业领域:

石油和天然气  
纸浆纸张  
能源  
航空  
国防  
包装  
教育  
法律服务  
信息技术  
电信  
医药  
保健  
银行  
财政  
咨询  
保险  
烟草  
国家督查  
青年总裁协会/世界总裁协会



[Info@agileplusleadership.com](mailto:Info@agileplusleadership.com)  
[www.complexadaptiveleadership.com](http://www.complexadaptiveleadership.com)

# 时代在变化，大环境今非昔比 但人们对领导力的认识止步不前

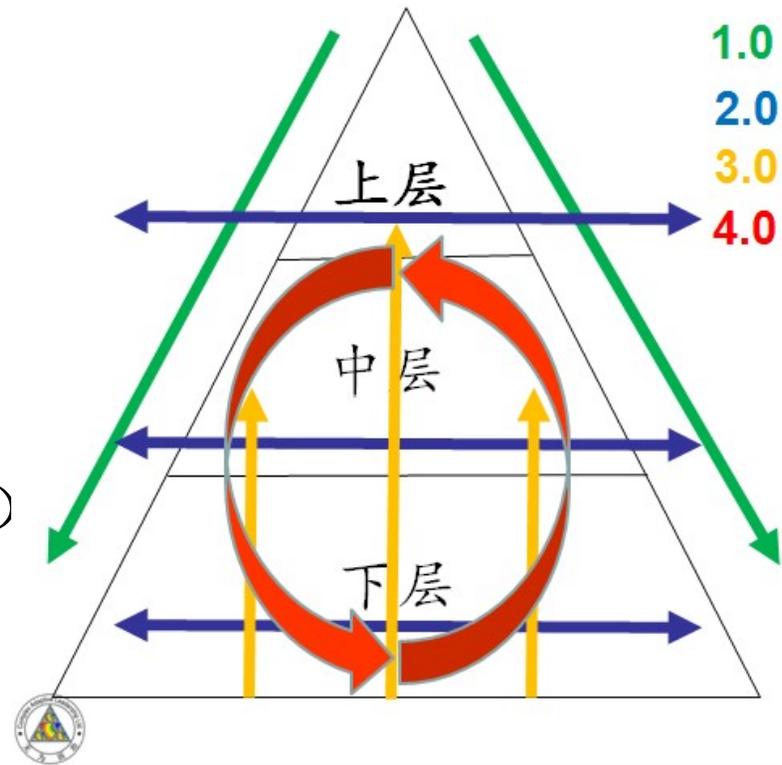


# 领导力4.0是大势所趋

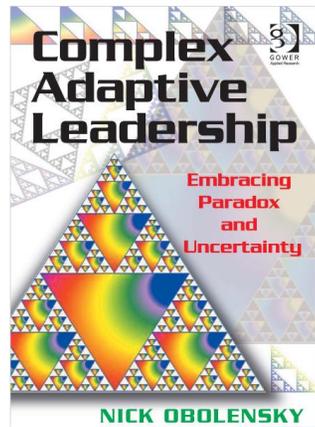
CAL的方法特别适用于需要高效跨边界工作的、复杂的、矩阵式/网状组织

- 提高跨边界协作效能
- 凝聚各个利益相关方，满足组织对快速、敏捷、创新、主动出击的需求
- 打造高效能团队，让领导者有更多时间处理更重要的事情，在多变、不确定、复杂、模糊（VUCA）的环境里，能够更快又更轻松收获更好的绩效结果

复合型高适领导力  
Complex Adaptive  
Leadership (CAL)



# 复合型高适领导力 (CAL) 概论



以一种结构化的、有力而缜密的方式  
从战略/组织/团队与个人行为3个层面  
把领导力与组织的自我管理的进化联系起来

背景/战略性  
领导力背景  
复杂性科学

理解为什么领导力需要  
变革，授权于更多人，  
使他们参与进来

组织性网络  
自组织  
团队管理

探索团队需要制定什  
么原则来进行自我管  
理和解决复杂的事项

个人  
领导力策略  
行为和  
态度

学习如何在行为上大大  
提高效率，并有更多时  
间从事更有价值的事

团队有更多自主权  
领导者有更多时间做更重要的事  
投入的努力减少而结果更多



# 2014年5月6日，面授环节结束后4到12月之后，对15组经理进行跟踪调查得出的结果

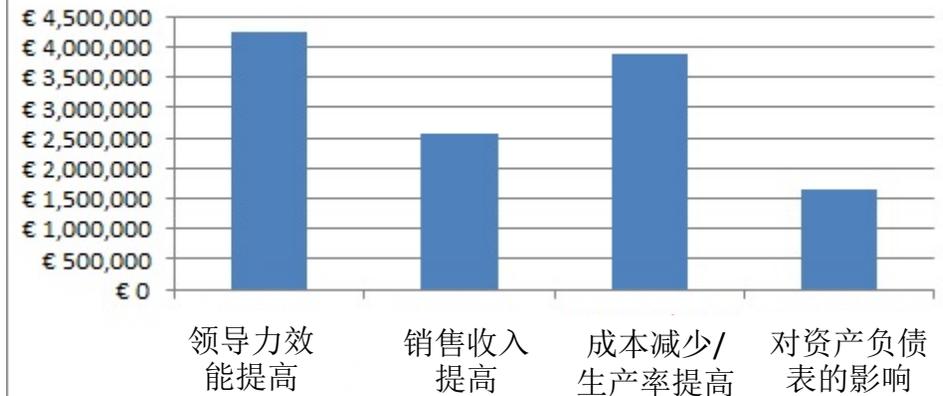
定性的结果，举例如下

- “时间管理更有效，压力减少”
- “我现在收到的邮件比以前少了50%”
- “过去花3-4个月才能拿到的结果现在只需要3-4周”
- “更加注重‘正确的事情’”
- “团队成员感到被更加重视和信任了，工作更主动积极”
- “..能够更好地适应变化”
- “工作与家庭的平衡处理得更好”
- “我的管理团队在自我管理方面做得更好”
- “我能让下属变得更积极主动”
- “在客户前更自信，能更好地与他们沟通”
- “更愿意努力工作”
- “课程很好，很有挑战性，有助于不同的团队更好地协作”
- “团队成员愿意完成有意思的新任务，以往我习惯亲自完成这样的任务”

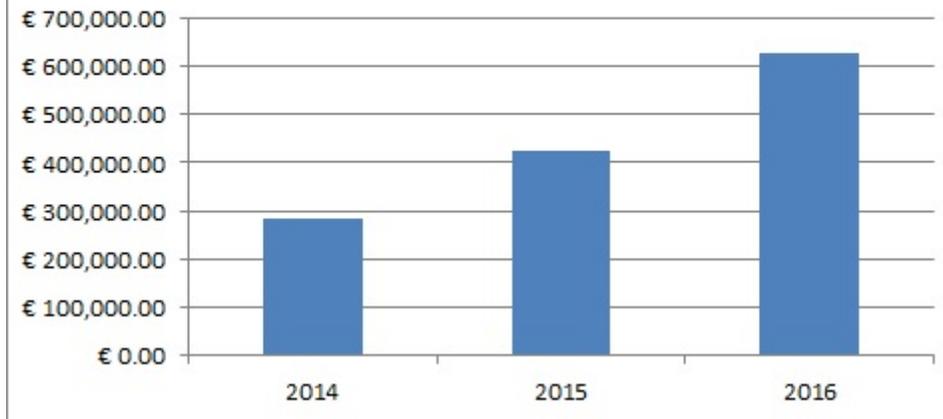
[Info@agileplusleadership.com](mailto:Info@agileplusleadership.com)

[www.complexadaptiveleadership.com](http://www.complexadaptiveleadership.com)

2014~2016 累计实现的  
财务回报达到1200万欧元



每组经理人（30名左右）  
实现的财务回报平均值



# 学员的反馈 （中文版里有更多学员反馈）



**迈克·麦考马克（Mike McCormack）**是在美国某公司运营部门的高管，有**30年**的管理经验。

“已经做了30年的管理者，而且事业已经很成功了，通过参加这个学习项目，我作为领导者的生活还是发生了彻底的变化。

这个项目是一个真实的培训培训师示范。我的直接下属的生产率说明我对他们产生了重大的影响。70-20-10的方法每天都在影响我的团队，帮助我们节省资源，降低成本。

IPAS系统帮助我们建立自律，每日反思，制定目标导向的行动计划。

完成培训已经有一年的时间了，这个项目还在影响我的生活，我以前从没参加过这样的学习项目。CAL方法的动力非其它课程可比。”



**费琼**有**20年**工作经验，现在中国担任**研发经理**：

“我的管理工作变得容易多了，更有效了。

我的工作和生活平衡得更好。团队成员更加积极主动，谈判也变得更简单、更有趣。更多地给我的直接下属授权，令到他们把工作职责承担得更好。还有一个很大的好处就是我有更多自由时间，我可以把时间花在更重要的工作上。”



**威尔（Mahendra Vir）**是印度一家高科技公司的**业务运营负责人**，有**17年**的管理经验：

“CAL项目真是令人大开眼界。我应用了这个有力的领导力新方法，取得了非凡的结果。

过去需要我的团队3-4周才能产出的工作结果，现在只要2-3周就可以了。”



**克里斯·库克（Chris Cook）**在新加坡工作，负责**亚太区和日本的投标管理**，有**20多年**的工作经验。

“当时我在领导一个很大的团队，面临越来越易变和不确定性的环境，我开始遭遇挑战。

在参加这个领导力学习项目期间，我的责任范围又扩大了，我现在领导的团队比当时大三倍，成员更分散。

参加这个项目之前，我在挣扎，试图插手每件事，濒临崩溃边缘。

这次学习让我大开眼界，学到不同的领导力技巧。通过应用学到的方法，我实现了非常好的绩效，压力却比以前小太多。

我已经学会如何放手，“站上制高点”，花更多的时间放眼长远，同时给我的团队赋能，让他们努力，日常工作中取得想要的结果。我正在花更多时间做辅导和赋能的工作，在工作方面也更有战略眼光。”



**桂多（Guido Herrshcuh）**在欧洲某IT公司从事**研发管理**，有**15年**管理经验：

“我正在应用的工具/方法就是我在CAL项目中学到的，有效而实用。

这个项目的学习，帮助我建立思考的架构，聚焦于如何做事，而不是要做什么事。这真地不一样。

不是让学员只坐在教室里、不是单向地“赋能”，是关于积极主动的学习，更重要的是，在课堂之外积极主动。

我现在的电子信件比以前少了50%！”



**Jeff** 在英国担任**重要警界高管职位**已经有**35年**时间：

“扭转了我对公共管理领域的领导力的看法... ...非常有启发”