

## 《情境领导力》——高效领导者的修炼

课程背景：

风靡全球，被“财富 500 强”视为经理人必修课——情境领导

哪种领导方式最有效？

没有一种领导方式可以适用于所有情境！

身为领导，您是否常被这样的情境所困扰？

情境 1：公司或部门正在高速发展与扩张，您的工作越来越多，人也越来越累，事业却似乎遇到了瓶颈。

解答：通常这种情况发生的原因在于领导者不善于或不放心授权，所有的责任都集中到领导者的身上。但通过综合运用《情境领导》，领导者可以准确判断其部属的准备度，从而找出或培养出可授权的部属，在一些工作上进行授权，从而用团队力量来突破现有瓶颈。

情境 2：您接管了一个新的团队，到了一个新的环境，却发现不知如何开始。

解答：《情境领导》这个课程的特色之一就是帮领导者放弃以前单一的领导风格，而根据不同的情境，采用不同的领导风格，从而极大地增强了领导者对环境的适应能力。

情境 3：您的团队绩效不彰，您试过多种方法，却发现成效不大。

解答：提升一个团队绩效的最有效方法是在彼此合作的基础上，让团队里每一位成员都发挥其最大的作用。但由于每一位团队成员的情形都不一样，以往单一的领导风格往往只适用于某些团队成员，

却不适用于很多其他的团队成员。因此领导者可采用《情境领导》，学会分析每一位团队成员的准备度，采用有针对性的领导风格，让每一位成员的作用都能得到最大发挥。

情境 4：您的员工经常为各种原因而离职求去。

解答：员工离职的原因很多，觉得没有发展空间是其中一个。通过掌握《情境领导》，可将员工培养成可授权的对象，这样，与情境领导者一同工作的员工才不会觉得没有发展空间。

情境 5：您的部属中总有几个扶不起的阿斗，每次看到他们就来气。

解答：在您消气之后，请静下来想一想：是否他们真的一无是处、无可救药？如果您认为他们还有一线希望，请试着掌握《情境领导》来带领他们，将那些“无能力，无意愿”的员工，培养成为“有能力，有意愿”的员工。

世界组织行为学大师、领导力大师、情境领导（Situational Leadership—SL）创始人保罗·赫塞博士（Dr. Paul Hersey）认为：好的经理不应只是一个命令者，他在领导团队时不应一成不变，而应随着情境（任务、目标及完成此目标的员工和环境）的不同来调整自己的领导方式。30 多年来，情境领导 R 风靡全球 150 多个国家和地区，数千万经理人正在使用它，受到了包括通用电器、谷歌、三星、摩托罗拉、IBM、微软等众多“世界 500 强”企业和中国移动、工商银行、建设银行、中国联通等上千家中国优秀企业的广泛欢迎。

## 课程收益

### 1、情境领导 VS 个人

使学员明确自身的能力和意愿是自我管理的两个关键因素。

使学员明确提升个人影响力是高绩效的基础；通过培训找到提升影响力的有效途径。

使学员了解自身的领导风格，有助于发挥所长，并弥补不足。

使学员清晰的了解自己的工作准备度，决定了员工的工作准备度。

### 2、情境领导 VS 团队

明确团队建设的核心，在于提升员工的准备度。

团队的执行力来自主管的领导力。

分清团队目标的三个层次是授权的前提。

### 3、情境领导 VS 组织

员工的忠诚来自和谐的人际关系。

情境领导模式是最佳的人际关系模型。

情境领导模式是最佳的组织沟通模型。

## 课程纲要：

第一讲 如何将下属转变为追随者

什么是领导有方？

管理者是动员他人实现自己想法的人，怎样才能做到呢？

正确处理上下级的关系是成功领导的关键

什么是影响力？

什么是领导力？

满足下属的心理需求

因人制宜，还要因事制宜

管理者与领导者的角色如何在主管身上统一？

提高影响力是主管成长的正确途径。

案例分析：你交给小王两个任务，他的胜任力有何不同？

小结：为什么不要“下属”要“追随者”？

第二讲 什么是领导风格

通常主管们错误地认为要让下属适应自己。本讲提供了让主管适应下属的领导方式模型，即四种领导风格。本讲帮助主管建立这样的价值观——有效的管理是使主管的行为适应于个人或团队工作绩效的需要。

领导者总是使用同一种的领导方式对不对？

主管们与下属，谁应当适应谁？

领导者行为方式的两大脉络：工作行为和关系行为。

领导者必须“随需而变”——视员工的情况而变；

整合组织目标、主管目标和下属目标的方法。

什么是领导风格？

四种不同的领导风格及其特点

---风格一：告知式领导风格

---风格二：推销式领导风格

---风格三：参与式领导风格

---风格四：授权式领导风格

### 第三讲 关注每一个员工的准备状态

本讲帮助主管了解一个人的工作能力可以影响他的工作意愿；一个人的工作意愿可以影响他的工作能力。通过学习，主管还将了解影响员工执行力的能力因素的结构和意愿因素的结构，从而悟出提升下属执行力的解决之道在于“提升下属的工作准备度”。

- 1、什么是工作准备度？
- 2、管理者为什么必须掌握员工的准备度状态？
- 3、如何判断员工的能力；
- 4、如何判断员工的意愿；
- 5、能力和意愿之间是怎样相互影响的？
- 6、下属工作准备度的四种状态
  - 1) 没能力没意愿下属的特征
  - 2) 没能力有意愿下属的特征
  - 3) 有能力没意愿下属的特征
  - 4) 有能力有意愿下属的特征

### 第四讲 提升追随者准备度水平的策略

本讲的目的旨在帮助主管正确理解员工的准备度的四种状态；让主管了解针对不同的任务特点选派恰当的员工才能产生业绩；而选派恰当的员工就必须学会准确评估员工的准备度状态。另一方面，本讲将帮助主管掌握“提升员工准备度状态”的方法。

- 1、领导的有效性，取决于领导者与被领导者之间的关系；
- 2、没有一种具体的领导方式可以保证在任何场合都能奏效。
- 3、针对同一个人在不同任务中的表现，采取不同的领导风格。
- 4、评估员工能力和意愿的方法。
- 5、针对员工需求的领导风格——领导风格与员工需求的匹配：
  - 准备度（1）状态下，员工的需求特点；当员工处于准备度（1）时主管做什么？
  - 准备度（2）状态下，员工的需求特点；当员工处于准备度（2）时主管做什么？
  - 准备度（3）状态下，员工的需求特点；当员工处于准备度（3）时主管做什么？
  - 准备度（4）状态下，员工的需求特点；当员工处于准备度（4）时主管做什么？

## 第五讲 情境领导模式

本讲把前面几讲学到的知识加以综合运用，帮助学员掌握整体使用情境领导模式的技巧。另一方面，本讲帮助管理者学会自我评估——领导风格的有效性，诸如，如何确定你的领导风格适应度？如何分析你的领导风格应变性？等等。

- 1、什么是领导风格与员工能力和意愿的匹配；
- 2、评估从事该工作的下属所拥有的准备度；
- 3、确定需要执行的职责、任务或活动；
- 4、评估你的领导风格：主要领导风格与次要领导风格

5、确定你的领导风格适应度；

6、分析你的领导风格应变性；