

行动学习领导力

课程背景：

现在，新生代伴随互联网思维成长，他们要求自由、民主，传统的大棒加胡萝卜的管理方式已经无法适用于新生代的管理。可见企业变革、组织重组、人力资源、团队管理，都对领导力提出了新的挑战。

管理大师彼得·德鲁克是行动学的推崇者：“世界咖啡式深度汇谈提供了能将分析转变为深刻变革的工具和将天才人物紧密相连的结构。”

GE 的 CE 杰克·韦尔奇说：通用电器向全世界宣布行动学习是 GE 改变成‘全球思想、快速转变组织’的主要策略。“群策群力”促动技术帮助我们创建了一种每个人都开始积极参与、每个人的想法都开始被注意、领导者更多地是促动员工而不是控制员工的文化。

管理大师创始人彼得·圣吉说：“促动技术是目前为止遇到的对于我们所有人来说进入集体创造最可靠的方法。”

华润集团董事长陈新华讲到：“行动学习是真正具有华润特色的组织发展方式，是华润核心竞争力的重要组成部分，对于‘再造一个新华润’一定会起到巨大的推动作用。”

联合国前秘书长科菲·安南分享到：“我特别赞赏欣赏式探询这一促动方法，并感谢你们将其引入联合国。如果没有这一方法，将很难甚至不可能使如此众多的企业、社群和政府领导人建设性参与到联合国的运作中来。”

为什么这么多管理大师，这么多名人都这么推崇行动学习带来的领导力和深刻影响呢？我们要打破以往的管理方式，要选择不同的管理情境，运用到。在不同的情境中，跟要求管理者在员工工作效率及工作状态中有更多的关注和认识，特别是在员工工作状态中，管理者如何积极引导，感染和传递正向能量，正向影响员工，提供和谐工作环境，提高效率，是目前管理者需要考虑和突破的一道难题。

行动学习领导力，用发现员工的内在动力，正向放大其优势的一种管理手段。管理者真正引导而不是指责监督，并且相信每位员工的可能性，这样的心智，可以真正容纳千军万马，真正带好人，用好人。

课程收益：

- 帮助企业未来型领导力的人才，实现企业变革的目标
- 通过有效提升行动学习领导力，增加团队绩效
- 理解行动学习领导力对自身的价值
- 掌握行动学习领导力的沟通工具和基本能力
- 掌握行动学习工具，可以建设企业行动学习文化

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中层管理者，基层管理者

课程方式：课程呈现方式，一般由讲授式、小组讨论、游戏、案例研讨、现场演练等，应该根据学员的学习风格来做相应的调整。

学习方式：引导、表演、教练、讲故事等

课程大纲

第一讲：领导者正面临的挑战和机遇

一、领导和管理的定义的改变

游戏互动：影响他人的小游戏

1. 领导的定义

2. 领导区分管理在机遇和挑战变革中的理解

二、行动学习的定义

1. 行动学习为什么被杰克·韦尔奇和彼得·德鲁克推崇
2. 行动学习在组织中的作用
3. 员工心智模式及提升洞察
4. 脑科学原理对改变员工心智模式的推动
5. 促动师如何在行动学习中提升员工绩效

第二讲：欣赏式探寻 (AI)

一、三种关系

1. 人们常常对自己说 NO
2. 你真的认为团队里的人是 OK 的吗
3. 除了达成绩效目标以外，你还应该关注的有什么

二、员工干活不积极？因为他们存在这些信念问题

1. 个人改变过程
2. 转变动机
3. 什么是员工的做事动机
4. 员工存在的信念问题

讨论：员工抗拒你的安排你该怎么办？

三、欣赏式卓越

游戏互动：欣赏卓越的十个认知

1. 认知卓越
2. 霍金斯能量层级管理欣赏卓越的升级
3. 欣赏式探寻的 4D 循环

四、欣赏式领导力环节体验

1. 第一步：发现

团队共创：2018 年巅峰体验

- 1) 发现过去与现在最成功的要素及优势
- 2) 揭示个人团体的巅峰体验
- 3) 探寻个人真实事物、希望、梦想和意义

2. 第二步：梦想

视频：钢铁侠的梦想

- 1) 创造愿景
- 2) 愿景具体化与叙事化
- 3) 聆听和分享美好的未来

3. 第三步：设计

案例：创新：飞机中的战斗机

- 1) 如何找到痛点
- 2) 商业画布的应用

应用：各种 TV 中的

共创：设计自己团队商业画布

4. 第四步：团队共创

- 1) 共创的流程
- 2) 制定行动方案

第三讲：领导力的有效对话—深度汇谈 (ORID)

一、深度汇谈的四个环节

1. 客观性问题：让员工觉察事实，真实呈现
2. 反应性问题：员工说出感受，表达观点
3. 诠释性问题：员工深刻反思，找到根源
4. 决定性问题：基于以上环节作出客观的决定

二、深度演练

1. 四类问题在管理工作中的具体判定
 2. 看图说话，练习高效团队管理中展示对图片隐喻的理解
- 小组练习：每组一个案例演练

第四讲：群策群力 (WORKOUT)

视频导入：死亡爬行

一、创新管理

1. 训猴式管理和训海豚式管理的区别
2. 为什么要创新性管理：挑战性目标

案例：NOKIA 与 IPHONE

二、设定愿景

团队共创：设定愿景

1. 愿景设定的原则
2. 成功的画面与促动师话术
3. 梦想剧场

三、SWOT 分析

1. 优势、劣势、机会、威胁
2. 如何找到生意机会点？

四、承诺

视频：船长的故事

1. 马云和杨元庆的承诺展示
2. 如何做承诺书

团队共创：团队承诺书

五、关键行动 (团队共创)

1. 欣赏之墙
2. 头脑风暴

六、行动方案及计划

1. 行动方案的原则
2. 收益/实施难度矩阵

七、城镇会议

1. 基于事实、意图和情绪的倾听
2. 强有力提问帮助员工启发创新思维

八、复盘

1. 库博学习经验圈
2. 复盘的意义和原则
3. 复盘的分析、总结、下一步决策

练习：复盘的画布应用

第五讲：世界咖啡 (The World Coffee)

一、世界咖啡：创造集体智慧的汇谈

1. 世界咖啡的准备
2. 活动原则与规矩
3. 如何做思维导图

二、团队共创：项目练习及结果分享

第六讲：开放空间 (Open Space)

一、开放空间：捕捉“灵光乍现”的时刻

1. 开放空间的场域布置

2. 开放空间的规则和流程

1) 四项规则

2) 一项法则

二、团队共创：团队管理困惑的联系及成果分享