

随境而变——情境化领导力

课程背景：

成功的企业有一个不可否认的共同点就是组织成员之间有着成功而有效的交流、沟通和影响。人员开发对组织的成功日益重要，有效地利用人力资源是组织取得高绩效的基础。

领导力就是影响他人的过程，领导者的性格决定领导风格。领导者不能用自己的固有的领导风格领导所有的人，尤其是在当今激烈变化的市场环境下，“五代同工”局面处处存在，人与人的性格、能力、意愿也大相径庭。即使同一个人针对不同的任务，其表现出来的差异也非常巨大。领导者若想提升领导效能，必不能“一药治百病”。情境影响领导力的发挥，我们需要根据员工的能力、意愿的变化而动态地发挥领导力。

课程效益：

- 学员能够准确地根据员工的意愿、能力进行诊断，识别员工的准备度
- 学员能够深刻地根据自己的关系行为和工作行为，识别自己的领导风格
- 学员能够灵活地运用自己的领导风格，匹配员工的准备度，提高领导效能
- 学员将获得领导力的反馈，并进行持续不断地改进

课程结构：

在组织中，公司的目标通过组织和岗位设计而进行分解和传递的，员工的职责和能力基于岗位要求而发挥绩效的。通过定义员工的绩效因素，识别员工的准备度，匹配适合的领导风格，从而动态地发挥领导力。



课程时间：2天，6小时/天

课程对象：部门经理、团队经理、绩优主管和具有人员管理职责的经理

课程方式：现场讲授、案例分享、角色扮演、团队共创、影片学习等

课程大纲

第一讲：如何影响员工的绩效

一、学习管理和领导学的建议

1. 为什么学习情境领导？

- 1) 组织技巧模型：三种主要技能
- 2) 如何做到一致公平地对待员工

课堂活动：组织中五类代表人物

- 3) 影响他人行为的两个绩效变量

体验活动：你的力量够大吗？

- 4) 应用情境领导的三个步骤

2. 领导与管理的区别

- 1) 管理者和领导者

- 2) 领导和有效领导的区别
- 3) 领导者、领导力和领导风格的定义
- 4) 民主型和独裁型领导

课堂讨论：你心目中的领导特点

二、实施影响力的方式与过程

1. 领导者需要像医生那样思考

- 1) 诊断
- 2) 适应
- 3) 沟通

2. 领导力自我评估

3. 分解工作，揭示真正的任务

- 1) 明确工作内容
- 2) 对工作进行分解
- 3) 对组织中五类代表人物的工作进行分析

实际操作：员工的岗位工作分析

第二讲：员工状态的评估标准

一、员工状态的定义与分类

案例分享：给一个感冒病人治病

二、员工状态的评估

1. 绩效准备度

- 1) 能力
- 2) 意愿
- 3) 准备度提示

案例分析

影片学习：员工状态的影像分析

2. 绩效准备度状态

- 1) 如何决定准备度
- 2) 准备度的级别
- 3) 辨别准备度的差异性

案例分析：判断员工的准备度级别

第三讲：领导者的应有领导行为

一、领导模式理论——情境理论

1. 领导特质理论
2. 管理方格理论
3. 领导情景理论

二、领导风格

1. 领导风格分析

- 1) 工作行为
- 2) 关系行为
- 3) 影响领导风格有效性的因素

2. 领导行为模式

- 1) 高工作、低关系
- 2) 高工作、高关系
- 3) 高关系、低工作
- 4) 低关系、低工作

案例分析：识别领导者的领导行为

第四讲：随境而变的情境化领导力

一、情境化领导力模型

1. 员工的准备度
2. 领导的风格
3. 员工准备度和领导风格匹配

案例分析

角色扮演

情境模拟：车轮大战，以相应的领导风格匹配员工的准备度

第五讲：如何提升员工的绩效

一、分析两种循环模式，有效提升员工绩效

1. 研究绩效下滑的原因
2. 员工状态退化循环模式
3. 员工状态发展循环模式
4. 将精力集中在绩效问题上

案例分析：公众演讲——绩效提升

案例分析：公众演讲——绩效不稳定

二、领导行为反馈

1. 实施领导的三个步骤
- 2. 个人领导力优劣项分析**
 - 1) 十二个情境问题
- 3. 经理承担的角色**

- 1) 对员工抱有信心
- 2) 将关系行为作为奖励

沙盘模拟

三、承担领导责任

1. 职位权利

- 1) 强制权
- 2) 关联权
- 3) 奖赏权
- 4) 法定权

2. 个人权利

- 1) 关照权
- 2) 信息权
- 3) 专家权

3. 权力和领导风格

四、360个人领导力分析报告

1. 个人领导风格（主要和次要）诊断
2. 领导风格应变度评析
3. 领导风格改进建议

课程总结和评估