

情境领导 II

【课程背景】

当今世界中，工作环境、商业规则和领导力本身正在发生着巨大的变化。人们的价值不仅在于他们所付出的时间，更取决于他们在工作中所运用的知识。从战略制定、决策实施，到企业整体业绩的改善，领导者扮演着不同的角色。他们在推动而不是主导工作进程。领导力的作用体现在组织的每一个层面，因此传统的等级金字塔被颠覆了，与客户有着紧密接触的人们被赋予决策的权力。今天的领导者更象是教练、合作伙伴或导师，指导和支撑着员工的工作，而不是简单地命令或分配任务。

管理和领导不是你对员工做什么，而是你和员工一起做什么。为了在更短时间内，使用更少资源来创造更大的价值，组织需要强有力但却是灵活的管理者。组织希望领导力准则被每一位员工所理解和运用，而领导者能够采用个性化的、灵活的领导方式去帮助员工的发展。

【关于“情境领导®II”模型】

情境领导®II 是现今最系统、最先进，同样也是最实用的领导方法，帮助你有效管理和发展员工，提高时间和资源的利用效果。它着力于当代领导者角色的根本改变。情境领导®II 帮助管理者实现从老板、评估者、法官和批评家，到合作伙伴、培训师、啦啦队长、支持者和教练的角色转变。

对于那些真正渴望成功、追求卓越，具有独立承担工作的愿望，同时愿意把个人的发展和组织的目标联系在一起的人们，情境领导®II 将帮助他们成长。运用情境领导®II 的方法，可以大大提高管理者与员工之间关于业绩和发展的交流频率和沟通质量。

情境领导®II 的价值并不局限于培训课堂，而更多地体现在对业务结果的推动作用上。课程中的活动练习帮助学员将所学应用到实际工作中去。这种课堂设计结合了很多成功的实践经验，使学员在培训过程中更加投入，使课程更有效果，对学员的生活和工作具有更长远的作用，从而使培训本身获得最大的投资收益。

【情境领导®II 的强项和优势】

- 情境领导®II 模型已经通过时间的验证。这个模型在 1969 年被首次开发出来，之后，依据最新的领导力研究结果，经历了不断的更新和改进。情境领导®II 的基本理念到今天仍然可行，正如当初刚被开发出来时，它能适应当时的情况一样。情境领导®II 的概念内容、基本理念和基于研究结果的本质特征，让它成为今天最广泛使用、最受推崇、最具公认的领导力模型。

- 情境领导®II 由肯·布兰佳和他的咨询团队一起研发出来，他们是一群具有丰富商业运作经验的人，他们撰写和讲授布兰佳®课程，他们向个人、团队和组织提供咨询服务。

- 情境领导®II 拥有广泛的研究基础，并且与人们的智力及情感达成共鸣。
- 情境领导®II 是唯一的一门无论在内容还是在形式上都行之有效的领导力课程。

- 情境领导®II 有一个强大的框架体系，展现有效领导行为究竟是怎样的，并且提供一系列课程来训练相关的技能。
- 情境领导®II 是目前市场上少数的那些能将培训与业务目标连接起来的课程，个人、团队和组织目标在培训开始前就已经建立了。
- 情境领导®II 使用的培训形式和活动让学员更加投入，以学员为中心，而不是以讲师为中心。
- 结果和影响是关键。情境领导®II 关注于那些能改善实际工作的具体工具和流程。它没有泛泛的角色扮演和技能练习，而是更多的现实情境的模拟。课程中的每个练习都反映出现实工作中的情境。
- 情境领导®II 让领导者学习不仅仅要依靠记住的技巧来针对某一特定情境做出反应，还需要学会脱离这些情境去分析、诊断、思考和应用这些概念。
- 情境领导®II 提供具体的步骤去改变行为，因为它让人们了解到怎样将意愿转化为行动。

【课程收益】

整个培训收益分成三个层面：知识、技能、个人和组织收获。

知识

在这个层面，领导者对整体模型有全面的理解：

- 员工的不同发展阶段和四种领导型态
- 如何灵活运用不同的领导型态，以有效管理员工
- 建立一种共同的语言和沟通平台，来帮助员工的发展
- 怎样在领导者和他们的下属之间建立开放式的沟通环境
- 使用不当领导型态的后果，督导过度 and 督导不足所产生的负面影响

技能

在这个层面，领导者掌握以下几方面技能：

- 诊断在关键任务环境中员工的发展阶段
- 在与员工的日常沟通中，有效运用情境领导®II 的语言
- 发展主动性高、生产力强的团队成员
- 调整自己的领导型态，以适应不同的情境
- 学会怎样指导员工，怎样支持员工
- 提高沟通技巧

个人和组织收获

在这个层面，领导者懂得如何运用情境领导®II 去实现或达到以下目标：

- 在组织的各个领域取得显著成效，有效推动组织范围的文化变革，帮助创建高绩效的组织
- 调动所有员工，无论直接服务于组织目标，还是间接地通过支持他人工作来服务该目标的员工的积极性，实现与组织目标相关联的、明确的部门目标
- 建立有效的沟通平台，促进员工和经理间“一对一”的伙伴式沟通，以不断追踪和改善员工的绩效表现
- 建立一种共同的语言和行动准则
- 增强改善个人和组织绩效的愿望，并付诸于具体的行动

- 建设具备高技能和灵活性的经理与主管队伍
- 提高管理人员的能力，使他们擅长进行工作指示、目标制定、教练辅导、绩效评估、积极聆听、有效反馈和积极主动解决问题
- 降低员工流失率和旷工率
- 提高员工保留率
- 提升个人和组织生产力
- 全方位提升工作满意度和团队士气
- 提高内部和外部客户服务水平
- 建立领导力标杆

【适合对象】

总经理、副总经理
 部门经理、总监
 部门主管、子分公司经理
 各类组织里的各级管理人员

【授课方式】

案例分析、情景模拟、角色扮演、自我评测、小组讨论

【课程大纲】

单元 1 - 未来的领导

未来的领导
 领导的环境
 河流
 我未来的领导方式
 利用 SLII 工作能力来取得业务结果

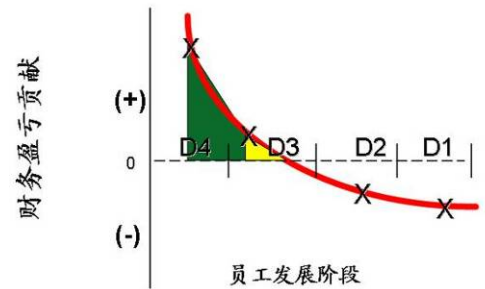
单元 2 - 信念与基石

情境领导 II - 信念与基石
 领导之定义
 成功的领导与有效的领导
 领导型态之定义
 关于人的信念与价值观
 情境领导的三项技能

单元 3 - 诊断

诊断 - 情境领导的第一个技能
 发展阶段

四个发展阶段 - D1
 四个发展阶段 - D2
 四个发展阶段 - D3
 四个发展阶段 - D4
 发展阶段 1 - 热情的初学者
 发展阶段 2 - 憧憬破灭的学习者
 憧憬破灭的原因
 发展阶段 3 - 能干但谨慎的-executioner
 发展阶段 4 - 独立自主的完成者
 微调你的诊断技能
 案例：一位聪明且具升迁潜力的经理
 你自己的发展阶段故事
 D1 - 热情的初学者的需求
 D2 - 憧憬破灭的学习者的需求
 D3 - 能干但谨慎的-executioner的需求
 D4 - 独立自主的完成者的需求

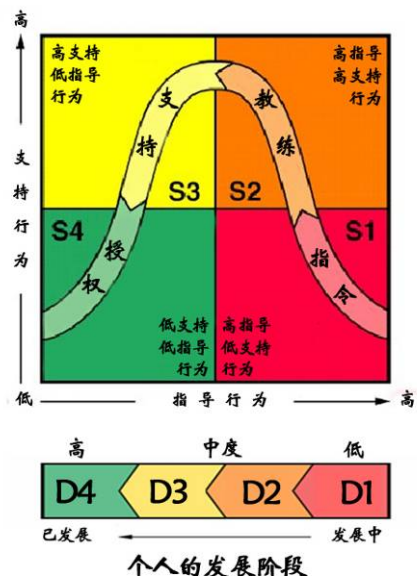


单元 4 - 灵活性

灵活性 - 情境领导的第二项技能
 指导行为
 支持行为
 解析领导行为
 使用指导行为 - 你将怎样说？
 使用支持行为 - 你将怎样说？
 使用型态 1 的领导做什么？
 使用型态 2 的领导做什么？
 使用型态 3 的领导做什么？
 使用型态 4 的领导做什么？
 四种领导型态
 四种领导型态之间的区别
 SLII 自我 - 型态灵活性评估表

单元 5 - 配合

领导型态与发展阶段相配合
 情境领导 II 模式
 自我 - 型态有效性评估表
 督导过度 and 督导不足
 选择活动：情境 - 我在何处督导
 过度 or 督导不足
 领导型态配合情境录像
 “配合”与“不配合”活动 - 型态 1
 “配合”与“不配合”活动 - 心得
 型态 1 与发展阶段 1 相配合
 型态 2 与发展阶段 2 相配合



型态 3 与发展阶段 3 相配合
型态 4 与发展阶段 4 相配合
作业

单元 6 - 技能演练
技能演练
心智地图

发展周期
游戏
发展你对每个领导型态的理解
鲍勃·诺顿的故事
退化周期
控制退化的步骤
“一对一”会谈

单元 7 - 建立伙伴关系

建立伙伴关系 - 情境领导的第三项技能
建立伙伴关系的步骤
解决关于发展阶段的分歧
解决关于发展阶段的分歧的步骤
演练“建立伙伴关系” - 凯瑟琳与鲍勃
建立伙伴关系会谈清单 - 凯瑟琳与鲍勃
演练“建立伙伴关系” - 鲍勃与艾略特
建立伙伴关系会谈清单 - 鲍勃与艾略特
情境领导 - “建立伙伴关系练习表”
一个真实的“建立伙伴关系会谈”笔记
建立伙伴关系会谈清单

单元 8 - 计划行动

计划行动
达标纲要 - 关键行动菜单