

《引导力——让领导力变成领导艺术的能力》

【课程背景】

关于引导（**Facilitation**），在组织与团队协作的过程中，利益相关者的直接参与已成为必然的趋势。团队引导即是促进众人参与的一门技术。它运用参与式的方法，让众人能够自发自愿的互动讨论、交流思想、获得学习与达成共识，并且激发热情与改变的动力；它通过不同的团队交互技术设计客户化的活动流程，帮助团队发现、整合已有的经验和智慧，解决团队面对的各种挑战。

引导技术正快速成为各领域的领导者、管理者、企业教练、团体咨询师以及教育工作者等所必须的技能。它能帮助你开发个人的观点、热情与智慧。这些不只是组织或团队内之成员的渴望，也是组织或团队成功的关键。

【课程特色】

在体验中学习（Learning by Doing）：有别于静态讲演教育训练模式。提供「做中学」体验式训练，强调深度引导，重实践的团队训练课程。运用课程之具体活动设计，帮助培养对于团队工作动力的认知与了解，增强自身参与团队工作及社会生活价值与贡献的认知。

在引导中学习（Facilitation）：透过培训师以「引导讨论技术」（Facilitation Skill）带领参与之成员，进行分享讨论（Debriefing），引导成员自我察觉与反思，同时帮助成员了解自己的行为，将如影响整个团队的动力。

建构学习圈（learning cycle）：经由「经验学习圈」（experiential learning cycle）的循环，由具体设计的活动中，让参与者沉浸在因体验而获得知识的体验情景中，强化个人体验并透过概念化及模拟的过程，将经验转移到真实的工作及生活情境当中。

【课程收益】

- 知人者智，知己者明。提高人的自我觉察，增加对他人的觉察能力；
- 促进人与人彼此理解与接纳，发掘彼此正向资源；
- 接纳和善用彼此差异，生发集体智慧；
- 团队发展四阶段理论，配合引导技能，并辅以情境领导理论，改变您的领导模式，从而帮助团队走过不同发展时期，不断螺旋上升；
- 帮助你从团队管理者升级为团队引导者，
- 学习通过各种事件来引导团队，促进团队群策群力，建立积极、和谐的工作关系。

【课程时长】

2-3 天，6 小时/天

注：小班授课，30 人以内

【授课方式】

30% 体验式学习+40% 引导讨论+30% 理论讲解；多种体验互动活动及环节设置，实景案例讨论引导，学员全程互动参与。

【课程对象】

企业内中、高层管理者；团队面临转型或挑战的企业经理人；希望学习如何建构高凝聚且高绩效的团队的企业管理者；

【理论模型】

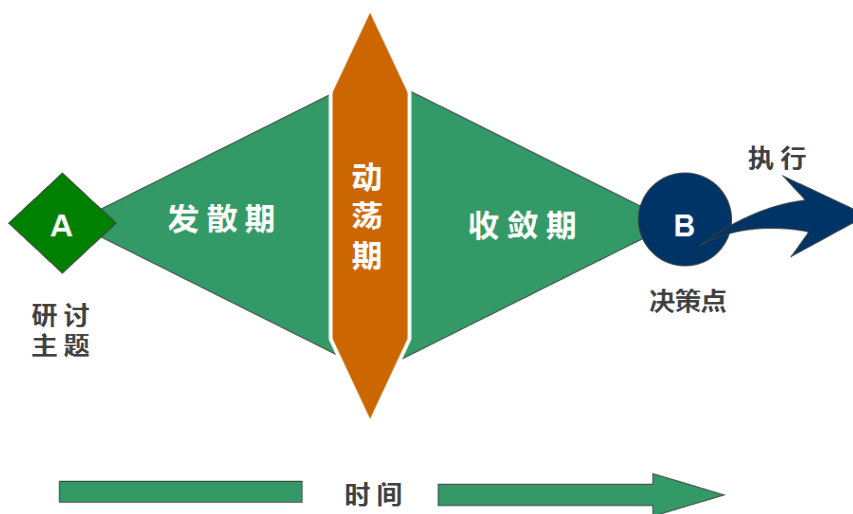
1、体验学习循环



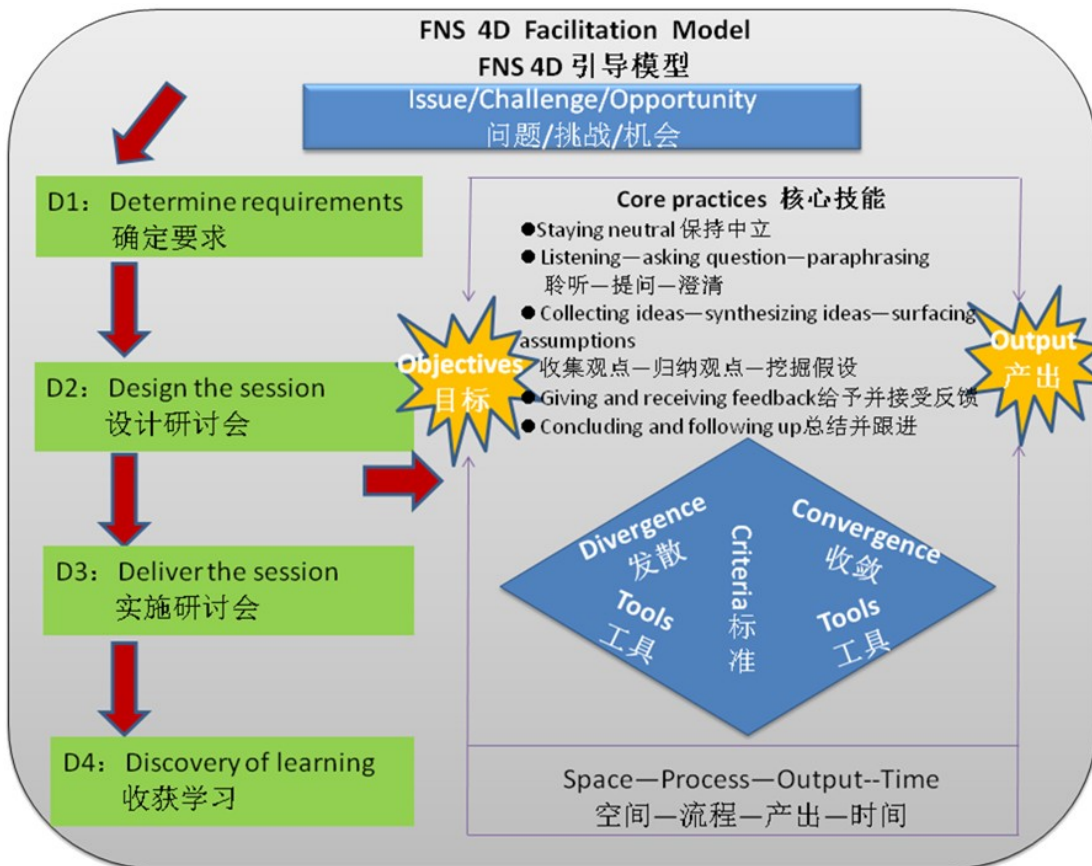
体验学习圈讲述了体验学习过程，首先引导者会根据要实现的引导目标设计一个具体活动，邀请所有参与者一同参与到一个活动的体验中。然后针对活动的具体经验，进行讨论和归纳。

借着团队对活动的最优体验和众多想法，联结到实际的生活工作中，将活动中的经验转化为学习成果。

2、群体决策流程：钻石模型



3、FNS4D 引导模型



【课程大纲】

第一部分：探索现状，引导力应用

- 1、管理(Management)与引导(Facilitation)的区别
- 2、构建引导技术及团队共创文化
- 3、21 世纪对领导者的能力要求
- 4、从领导者转变为引导者
- 5、引导技术在工作、生活中的应用
- 6、领导艺术的塑造和形成

第二部分：团队发展阶段与引导力的结合应用：

一、诊断团队发展四个阶段：

- 1、团队形成期如何快速融合，构建共识团队
- 2、团队风暴期如何解决冲突，迅速走过动荡
- 3、团队规范期如何共同决策与合作，走向高效
- 4、团队绩效表现期如何挑战更高任务，达成团队高绩效

二、依据团队发展不同阶段，领导者需要引导团队的方向与重点

三、依据团队发展不同阶段，领导者需要引导团队成员发展不同的团队技能

第三部分：引导力核心能力训练

一、观察的力量：破解弦外之音，看穿言外之意

- 1、观察四个层面：个人、人与人、次团体、团队整体
- 2、观察工具：G.R.A.B.B.S.S

二、聆听的力量：用倾听带来共鸣

3F 区辩式聆听：事实、情感、聚焦(意图与观点)

三、提问的力量：透过问题加深对话深度

- 1、提问式思维
- 2、提问的六种类型
- 3、引导练习：六种提问方式练习

第四部分：通过面谈、培训、会议、事件等来引导你的团队

- 1、引导的基本流程与方法
- 2、人的自然思考认知过程
- 3、引导练习：聚焦式会话法--ORID 讨论法

促进有效对话与讨论、激发团队智慧、促进反馈；

4、团队共识建立技术：

团队共创法、头脑风暴法、二维决策矩阵

5、钻石模型—让团队群策群力快速达成共识并有效执行

6、场域营造的技巧：创造场域、串联团队

破冰、目的/目标、规则、流程的设计