

《团队情境领导力》

Leadership Skill

【课程背景】

你是否也曾有过这样的迷惑？

为什么企业高层亲历亲为，鞠躬尽瘁，下面的经理还是不能同心同德？

为什么企业高层可以容易使“使众人行”，而很难做到“众人愿行”呢？

为什么作为高阶领导每天要纠缠于日常事务，无暇思索企业大政方针？

为什么企业高层提出的绝妙想法，最后总是无疾而终？

【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。

【课程目标】

- 了解团队情境领导模式；
- 了解团队发展阶段理论及领导风格转变的方式；
- 了解和体验高阶领导引导团队的方法与技巧；
- 自我觉察、善用引导、建立愿景在建构高效团队的重要性。

【课程收益】

- 体验团队发展四阶段，了解领导与被领导角色的不同之处以及情绪反应；
- 透过领导回馈模式的分享及反思，加强个人领导的风范和效能；
- 利用情景领导的与配合理论，以引导方式带领员工解决问题。

【课程时长】

2天，6小时/天

注：小班授课，40人以内

【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中高层管理者；人力资源管理者。

【授课方式】

50% 体验式学习+40% 引导讨论+10% 理论讲解；多种体验互动游戏及环节设置，讲师引导，学员全程互动参与。

分公司人员。

【理论模型】

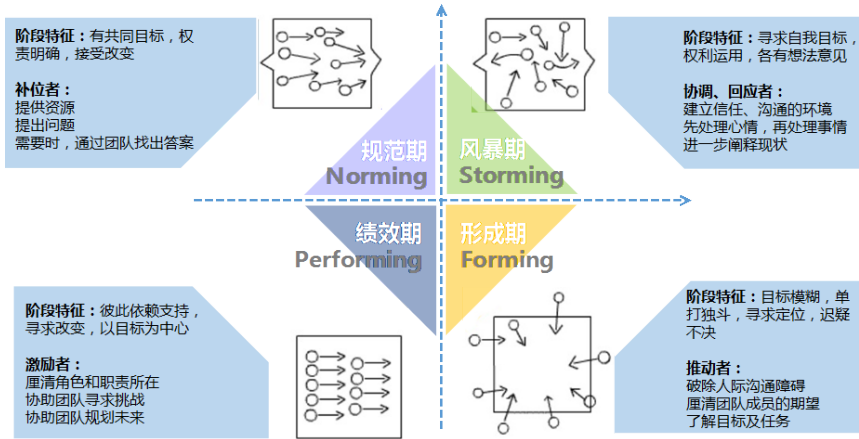
1、体验学习循环



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。

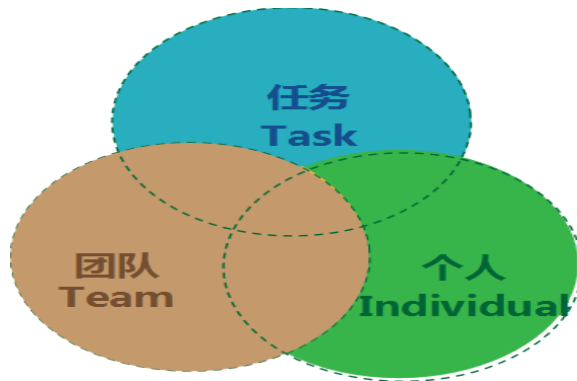
2、团队发展四阶段理论：



3、团队发展结构理论

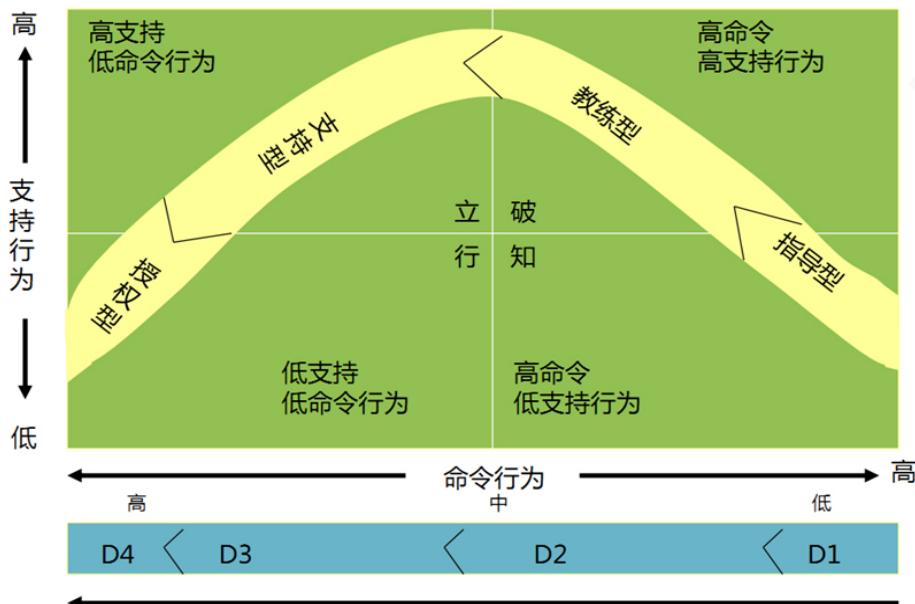
John Adair 主张，团队发展必须关照三个不同但却彼此相关的领域

- 1、达成整体任务 (Achieve the task)
- 2、建构并维系团体 (Build and maintain the team)
- 3、发展个人并使其满意 (Develop and satisfy the individual)



三者关系图

4、团队情境领导模型



【课程大纲】

第一部分：情境领导——廓清领导力迷局，真正找到领导的关键

一、领导者如何影响被领导者的绩效

- 1、察觉领导者与被领导者的区别，察觉不同的领导行为对于被领导者的反映
- 2、了解领导与管理的区别
- 3、影响力产生的原因以及实施影响力的方式

二、团队情境领导模式

- 1、团队结构理论说明：任务达成、个人发展与团队构建三者之间的关系
- 2、了解团队发展阶段，分析不同的团队发展阶段的各自特点为何？
- 3、学习团队情境领导模式

不同情境的团队，需要领导者扮演不同的角色

不同情境的团队，需要领导者对业务有不同的卷入程度

不同情境的团队，需要领导者对下属采用不同的领导模式

活动体验：穿越生死线

所有学员需要在彼此的协助下翻越一道警戒线，所有伙伴只能从警戒线以上通过，身体的任何一部分都不可以超越警戒线以下的垂直横切面，警戒线的起始高度是 1.5 米，如果在挑战过程中发生触碰警戒线行为，每发生一次警戒线将提高 0.5 米

三、团队情境领导研讨：

了解团队，了解自我，采取正确的领导方式，才能真正发挥领导的作用。

第二部分：了解领导者要做的两件事：引导与通达

一、自我察觉：引导自己去向何方

- 1、自我察觉：我的角色定位清楚吗？我清楚我要将团队带向何方吗？我对团队“情景领导”了吗？我能让团队信服我的领导吗？
- 2、明确领导者工作中应当区分紧急任务和重要任务，并合理安排工作内容
- 3、明确领导者在团队中的自我角色定位，认识到个人在工作和生活中会担任不同角色
- 4、思考领导者如何对待工作失误的伙伴

活动体验：性格测评

20 世纪 20 年代，美国心理学家马斯顿博士提出了一套性格分析方法，70 多年来，在全球 84 个国家已有超过 5000 万个测试案例，并广泛服务于众多世界 500 强企业。是全球最悠久、最权威、最专业的性格测评……

二、团队察觉：引导团队去向何方？

- 1、思考团队有共同的目标\愿景吗？团队伙伴是否正在向共同的目标\愿景前进？
- 3、针对一个概念，请不同的伙伴察觉到互相认知的不同
- 4、察觉到认知不同会影响相互合作的方向，明确共同的价值观，确立共同的愿景
- 5、邀请伙伴思考如何彼此认知不同的情况下，找出共同的目标和关键点

三、高效团队沟通与协作

- 1、领导者如何与伙伴的沟通真的有效？彼此确实明白说了什么？
- 2、领导者如何真正了解自己的团队成员
- 3、对团队发展阶段的状态评估：形成期，风暴期，规范期，还是绩效期
- 4、领导者如何让团队伙伴群策群力，建立共识，形成共同目标/愿景
- 5、沟通中被我们忽视的环节：发问的力量
- 6、情境领导中的培育与辅导

四、达到打造成高绩效团队目标

- 1、更深入的发展与练习问题解决和沟通协调的能力
- 2、领导者面对未知事物，带领团队尽快去形成共识
- 3、如何带动团队进行创新
- 4、协助领导者挑战思维定势，跳出思维框架

活动体验：梦想过山车

这是一个综合类型的活动，将参与者分成若干团队，每个团队给予相应的资源，在统一的规则下运用过山车的工程原理，搭建一条轨道，要求能让代表“梦想”的篮球在轨道上畅行。

体会领导与配合的过程，个人如何在团队中体现自我价值等。

注：以上课程内容中所列体验活动，会根据团队实际状况做相应调整。