

# 《高阶领导力发展精要》

——解码心智模式，活化领导形态，扩大伙伴生态，驱动场域力量——

主讲：王琦老师

## 【工作坊背景】

为什么此培训很重要？

高阶领导者已经有长期领导他人的经验，因此他才成长为高阶领导者。所以教授和联系常规的领导他人的方法、技巧变得不那么必要或重要。高阶领导者的领导力更多的从影响下属的行为改变、意愿提升应该转向另外 3 个领域：1) 如何影响本团队以外的成员，包括其上级、跨部门的平级、或者组织外部的生态伙伴；2) 从一对一的影响他人，转向驱动一个团队或组织并营造出积极场域氛围的能力；3) 更深刻的理解行为技巧以外，心智模式对人的行为、风格、特质产生了哪些影响，洞见若发展自己则需要应对哪些挑战的意识与能力。

在担任了多年的领导工作后，您是否仍然对以下某些方面仍存挑战：

- 为什么看过书、上过课，然而自己突破和蜕变依然很难？
- 为什么我和某些人“天生”就谈得来，而对有些人我已经尽力调整还是“不对付”？
- 如何做到因环境不同，因势利导的有效、灵活调整自我领导方式？
- 如何持续的推高团队的士气？尤其在外环境压力巨大团队正在经历挑战之时
- 当如何驱动团队发生转变，更好的应对变革？实现让飞机在飞驰中更新引擎？

突破自己首先是如何“看见”人们的心理和大脑活动规律，在理解的基础上才有可能接纳自己的优势和盲区，当人们开始思考环境需要我做哪些改变，并且看清自己要发展的领域、路径和方法时，蜕变才会有可能发生。否则便成为抑制固有习惯和模式“象征性的应对环境”，这种改变可能短时有效，但长期不持续，甚至还会因长期因处于逆天性而为止的压力下，而爆发我们不希望看到的如冲突、心力憔悴等不良情况发生。

因此，本课程首先从解码心智模式开启，让参与工作坊的领导者们看到自己的心理和大脑活动规律和特点，理解心智模式对领导风格带来的影响，从而反思环境需要我做什么调整，该如何调整；同时在工作坊营造的“心理安全”的环境下，你也可以看到其他伙伴的心智工作模式与规律，更好的理解他人，加之运用高阶领导者娴熟的人际互动能力，更好团结他人和强化伙伴关系；如果把团队看成一个整体，工作坊还会带领大家理解“团队-这个整体”的冰上之下的心智模式如何解码，然后回归到冰山之上，当一个团队需要应对变革和调整时，领导者应该通过哪些步骤，驱动团队发展，翻越阻力巨大的抗拒之墙。

## 【工作坊收益】

- ✓ 建立系统的领导力施展与发展全景图
- ✓ 理解自己和他人的心智模式优势与盲区，排解潜在的协作关系上的困扰
- ✓ 发展 4 种不同的领导姿态的能力，并结合自己的心智模式找到突破点
- ✓ 理解一个团队的发展规律，及如何结合心智模式与领导姿态帮助团队发展

- ✓ 理解推动变革的逻辑与步骤，结合团队心智模式与领导姿态驱动变革

## 【工作坊特色】

- 清晰富有逻辑的路线图，让学员学习步步为营，富有节奏
- 拒绝理论灌输，以学员的实际工作情境开展引导式学习，让学员知行结合
- 大量的演练、反馈，配合丰富实用的教材和工具，确保学以致用

## 【工作坊对象】

高管、部门负责人/总监、大型团队的负责人、复杂/长周期项目的负责人

## 【工作坊时间】

- 2天版本：每天7小时左右
- 1天版本：根据业务和团队情况，选择模块3或4其中1个开展

## 【工作坊议程】

**导入：高阶领导所需领导力是什么？领导力发展的全景图是怎样一幅画面？** (45分钟)

### 1、领导力发展层层深入面面观

- 纵观：领导对象与开展领导的逻辑
- 俯瞰：领导力本质及能否展现领导力的核心3个因素
- 横看：领导力施展的过程的6个节点
- 洞见：人（作为领导力主体和客体的）与领导力的表-中-深层次联系与要素
- 深探：心智模式对领导姿态、协作关系、团队发展、变革的影响
- 领导力发展全景图

### 2、课务宣导

- 收集参与者期待与挑战
- 介绍工作坊议程和规则

*教学法：挂图引导；体验总结；小组研讨*

*工具：领导力全景图*

**模块1：如何解码心智模式？其对发展领导力有何巨大价值？** (3小时)

### 1. 认识心智模式的维度与专业施策

- 认识心智功能的2个过程
- 介绍测试程序，放松调适并施策
- 脑功能收集过程倾向自我辨识
- 脑功能决策过程倾向自我辨识
- 量表结果与自评结果对比确定最适类型

### 2. 心智模式探寻

- 开展心智模式练习活动
- 解析心智模式对领导力影响
- 探寻自我领导力施展6个过程的优势与盲区
- 成员现场深度反馈，解读以往与他人协作的盲区与误会

*教学法：共创研讨；案例剖析*

*工具：《心智模式解读卡》；《领导力6大过程发展清单》*

## 模块 2：基于心智模式，如何活化领导姿态，做到因势利导地开展领导工作？（3 小时）

1. 认识 2 种领导行为
  - 通过视频理解 2 种领导行为
  - 通过案例辨识 2 种领导行为
  - 引导学员列出 2 种领导行为实例
  - 找出错误的实例及原因
2. 理解并发展 4 种领导姿态
  - 通过逻辑图揭示 2 种领导行为演化而出的 4 种领导姿态
  - 理解 4 种领导姿态的主要特征与领导意图
  - 结合心智模式分析与 4 种领导姿态间的内在联系
  - 引导学员自我反思发展 4 种姿态的能力、优势及挑战

教学法：观影分析；绘图教学；小组讨论

工具：《领导姿态矩阵》；《领导姿态与心智模式联系图》

## 模块 3：心智模式和团队发展有何关系？如何活化领导姿态推动团队发展？（3 小时）

1. 理解团队发展规律
  - 认识团队生命周期与发展过程
  - 聚焦团队发展过程中的 2 个观测因子
  - 洞察处在不同团队发展过程中的典型表现与需要
2. 灵活领导姿态促进团队发展
  - 如何利用内在心智和外显领导姿态 1 的优势解决团队协作有序（显性：流程 | 角色 | 分工；隐性：成员优势 | 团队规矩）
  - 如何利用内在心智和外显领导姿态 2 的优势解决团队中的不满
  - 如何利用内在心智和外显领导姿态 3 的优势强化成员的信任促进凝聚力
  - 如何利用内在心智和外显领导姿态 4 的优势鼓励成员迎接新挑战实现突破
  - 介绍如何开展小型团队诊断

教学法：观影分析；绘图教学；小组讨论

工具：《团队发展规律速览》；《团队动态诊断与机制》

## 模块 4：如何让转变发生？如何带领团队翻阅阻力之墙，驱动变革？（3 小时）

1. 认识变革
  - 旁观：认识变革发展的周期与典型情况
  - 思考：变革中的 3 个主要角色与职责，以及跟随者典型的 3 种级别抗拒
  - 走进：领导者驱动变革 8 个步骤
  - 纵观：心智模式在变革中的体现与影响
2. 驱动变革
  - 驱动变革对领导者有什么基本要求
  - 如何树立紧迫感，而不是营造恐慌感
  - 为什么搭班子要先行与变革目标的确定，组建驱动变革班子的必要条件
  - 设定变革目标的 3 个维度与 3 个要点
  - 让该知道的人知道变革来了，及这个过程有什么注意事项
  - 如何让变革之舟前进而不翻船
  - 让变革持久的后续要务
  - 以上各阶段要点与内在心智与外在领导技巧的内在联系

教学法：案例分析；绘图教学；小组讨论

工具：《驱动变革全景图》；《驱动变革中领导者的核心要务》

**闭场：课程后的实际应用** (1 小时)

- 1、课程整体回顾
- 2、发表学习收获并答疑
- 3、实践行动计划

活动：团队共创；简报发表；个人反思

工具：思维导图；行动计划表