

《非职权影响力---教练型领导》

主讲人：徐舟

● 课程背景

随着社会的进步与发展，如今组织管理者所面临的最大挑战，已经不在是单纯的“提升组织绩效”这么简单。而是“如何带领一群有个性、有思想的跟随者，去创造更好的组织绩效”。可能你会认为其结果是一样的。但是在此，我要明确的告诉你——本质是截然不同的。

前者，关注的是“结果”，而后者，强调的是“过程”。前者，依靠的是“理性控制”，而后者依赖的是“感性影响”。

如今的员工是典型的“知识型”工作者，他们思想复杂且具创造性，他们在意的是“理解”和“自主性”。这一切的改变，越来越迫使管理者一改过往的“职权驾驭”，朝着真正的以人为本的“人格影响”转型。

组织行为的调查发现——伴随着管理者的“职权意识”提升，管理者对员工的“人际敏感性”会逐渐下降。这种潜移默化的变化，很难让管理者察觉到。以至于，绝大多数员工与管理者之间更多是“从属”关系，而非真正能够激活员工内在工作热情的“信赖”关系。员工与管理者之间始终存在“深层次的距离感”。这将很大程度上制约组织团队的持续发展，以及后续突破。

如何改变这一现状？这从近几年企业对管理者的【领导能力】需求可窥一二。“领导力”在组织行为学中被定义为——**潜在影响力**。言下之意，就是通过有效的行为，**影响**和动员人们的行为或思想的过程。拥有这种**影响力**的管理者在员工心目中拥有者足够的**人格魅力**。

本课程将“非职权的影响力”这种相对较为概念性的意识形态，与科学系统的“教练型领导力”行为相结合，为如今还沉迷于“职权控制”的管理者，指明一条清晰地**“转型之路”**——**成为卓越教练型领导者的成长路径**。

●课程对象：管理干部（30 - 50人）

●课程时间：2天（12小时）

课程大纲

第一节 领导力是可以修炼的

壹、 领导与教练

1、 传统领导与教练型领导力的管理思维差异化

2、 教练型领导力的本质：最大限度的激发下属的潜能

3、 教练技术的公式：表现=潜能-干扰

- 视频案例分析

- 小组研讨

式、 领导力的来源

1、 权力型领导力：传统因素、职位因素、资历因素

2、 非权力型领导力：知识、才能、性格等因素

3、 非权力教练型领导的四种角色：指南针、镜子、催化剂、钥匙

4、 领导者的自我风格测评与分析

- 管理风格测评

第贰节 非权力教练领导力的应用---辅导员工

壹、 非职权沟通的四个步骤

1、 厘清目标

2、 反映真相

3、 心态迁善

4、 行动计划

式、 非职权沟通的四大能力

1、 聆听

2、 发问

3、 区分

4、 反应

参、 非职权管理的员工辅导沟通

1、 提问的力量：“WIH”三问工具

2、 工作计划整理的工具：5W2H 计划工具

3、 部署培育流程：PESOS 模型

4、 渐进性绩效面谈管制：三明治-汉堡-人事处置

5、 信任沟通模型：COACH 模型

第叁节 非权力教练领导力的应用---团队管理

壹、 团队目标管理：

-
- 1、 目标现状分析：SWOT 工具、问题树工具
 - 2、 目标制定清晰：SMART 原则，WOOP 工具
 - 3、 目标分解工具表
 - 4、 目标标准制定：数据标准，行为标准
 - 5、 目标跟踪：收集、评估、反馈

二、 团队员工冲突管理沟通模型

- 1、 托马斯基尔曼沟通冲突管理模型（测评评估）
- 2、 LECSR 冲突沟通管理模型

三、 团队员工士气激励沟通

- 1、 空调法则
- 2、 激励四大要诀
- 3、 四种员工类型的激励方式：小白兔，烂苹果，大明星、老油条

四、 团队员工绩效面谈

- 1、 面谈中的微表情管理与识别
- 2、 AEIOU 有效反馈模型

五、 课程总结回顾