
新情境领导力

(内训+沙盘演练)

主讲：林安

课程背景：

新情境领导力在融合了几类情境领导力的核心理念与方法的基础上，融合了华为等企业的经营管理实践，在内容、逻辑、案例等方面做了大量的增加、优化与升级，使企业的领导者更便于理解与落地，更具有实操性。

对企业的绩效管理、关键重大任务及目标的达成等方面，使领导者具备更灵活的领导类型，也进一步提高领导者使用不同领导类型的有效性；更有利于领导者与部属之间建立和谐的伙伴关系；使部属更好地认识自己针对具体目标与任务的准备度，更好地与上司配合，得到更好的发展，从而产生更好的绩效。

这套研讨的焦点将使当今领导者的角色发生根本变化。我们要特别强调的是，领导者将从“上司”、“考核者”、“仲裁者”和“批评者”转变为“伙伴”、“协调者”、“拉拉队员”、“支持者”和“教练”。

如果领导者要与和他们共事的部属结成伙伴，他们需要发展一些技能，使他们能够（1）了解部属为了实现他们个人和企业的目标需要什么，（2）使用不同领导型态来满足那些需要，（3）建立一个沟通过程，以便领导者与部属共事时，可以对彼此的期望达成共识。这三项技能：“诊断”、“灵活性”和“建立伙伴关系”，是本研讨的焦点。

因为领导是关于你与部属一起做什么，而不是你“对”他们做什么，所以一旦你学会这些领导原则、模式、和过程，你应当花些时间与和你共事的人分享它们。你不仅会加强你自己的知识和技能，你将展示你帮助他人成功的承诺。

当你开始参加这项研讨，你将踏上一段旅程。这段旅程不仅可以帮助你自我发展，而且也会有益于部属成长为独立自主的进取者。这项研讨将帮助你发展杰出的部属。他们有独立工作的积极性并使自己的目标与企业目标相一致，并且契而不舍地追求这些目标。这项研讨不仅将帮助你提高你与你所支持的人之间的沟通和对话的频率，而且还会提高沟通和对话的质量。

这套研讨将影响深远，因为影响工作满意度的最重要的因素是部属与其领导者之间的关系。领导者的工作既是责任又是荣誉。这套研讨将为你提供建立这种关系和履行这个责任的技能。

希望你喜欢这套研讨课程，并且运用你所学到的东西帮助部属成为真正的杰出人才。

课程收益：

- 1、 企业收益：提升企业整体的情景领导力水平。
- 2、 学员收益：提升与部属共同制定目标、诊断部属的发展阶段、使自己的领导类型灵活、有效地匹配部属的发展阶段。

学员对象：

企业董事长、法人代表、老板、各级管理者。

授课方式：

学员分组（方便讨论交流）；

授课（20%）+案例（20%）+讨论（20%）+视频（5%）+练习（10%）+演练（25%）

授课天数：

6天（每天6小时）。

课程大纲

一、导论

1. 为何要学习新情境领导力？
2. 成功的领导与有效的领导
3. 未来的领导
4. 领导面临的环境
5. 视频：河流
6. 讨论：
 - 1) 你对河流有哪些了解？
 - 2) 河流能够给你有何关于领导素质的启示？
 - 3) 以你观看录像的心得来考虑你作为领导面对的变化和挑战。作为领导，你需要什么技能和行为方能成功并且有效？
7. 新情境领导力的基本假设

8. 新情境领导须具备的核心工作能力

二、新情境领导力

1. 目标设定

- 1) SMART 工具的扩展含义
- 2) 练习：SMART 目标和任务是否清晰？
- 3) 目标 SMART 工作表
- 4) 围绕“你理解了吗？”和“你相信它吗？”与部属共同制定部署的目标
- 5) 案例：华为的目标制定
- 6) 怀着同理心倾听你的部署
- 7) 讨论：你如何制定你不熟的目标与任务？有何问题？如何改进？

2. 诊断

- 1) 员工的准备度
- 2) 诊断员工的发展阶段
- 3) 四种发展阶段特征与主要表现形式
- 4) 练习：结合本团队的实际，针对四种不同的员工发展阶段，各举一个案例
- 5) 案例：一位聪明且具升迁潜力的经理
- 6) 四种不同阶段的关键描述
- 7) 诊断发展阶段的模式
- 8) 发展阶段的分支汇总表
- 9) 解决关于部属发展阶段的分歧
- 10) 讨论：你在实际工作中有否对部属的工作准备度系统地、例行化地做出诊断？你觉得应如何诊断员工的准备度？
- 11) 案例：华为领导者对部属的能力与意愿的评估

3. 领导型态

- 1) 指导行为与支持行为
- 2) 使用指导行为-你将怎样说？
- 3) 使用支持行为-你将怎样说？
- 4) 四种领导型态
- 5) 领导型态的关键描述
- 6) 使用型态 1 的领导做什么？

-
- 7) 使用型态 2 的领导做什么？
 - 8) 使用型态 3 的领导做什么？
 - 9) 使用型态 4 的领导做什么？
 - 10) 讨论：你是否只有一种习惯使用的领导型态？会导致什么问题？
 - 11) 案例：华为干部的灰度管理

4. 匹配

- 1) 讨论：领导的四种型态如何与员工的四种发展阶段相匹配？
- 2) 领导型态与发展阶段的匹配
- 3) 取得共识的话术
- 4) 演练：运用领导型态 1、运用领导型态 2、运用领导型态 3
- 5) 匹配与不匹配的三种结果
- 6) 恰当地与不恰当地使用领导型态 1
- 7) 恰当地与不恰当地使用领导型态 2
- 8) 恰当地与不恰当地使用领导型态 3
- 9) 恰当地与不恰当地使用领导型态 4
- 10) 督导过度与督导不足
- 11) 讨论：匹配与不匹配的感受和影响是什么？
- 12) 演练：“配合”与“不配合”活动-领导型态 1
- 13) 演练：“配合”与“不配合”活动-领导型态 2
- 14) 演练：“配合”与“不配合”活动-领导型态 3
- 15) 演练：“配合”与“不配合”活动-领导型态 4
- 16) 演练：“配合”与“不配合”活动-发展阶段 1
- 17) 演练：“配合”与“不配合”活动-发展阶段 2
- 18) 演练：“配合”与“不配合”活动-发展阶段 3
- 19) 演练：“配合”与“不配合”活动-发展阶段 4
- 20) “配合”与“不配合”活动-学员观察表
- 21) 演练：“配合”与“不配合”观察者观察表
- 22) 讨论：“配合”与“不配合”演练心得有哪些？
- 23) 练习：结合本团队实际，针对四种不同的领导型态与四种不同的员工发展阶段，格局一个有消极无效的匹配案例

24) 案例：《艰难的安排》

25) 讨论：若你是《艰难的安排》中的领导吴伟，你的领导形态如何匹配这四位同事的发展阶段？

26) 练习：回顾实际工作，请写出你的三位部属的工作任务、准备度，以及你所使用的领导型态

27) 四种领导型态领导者共有的行为

28) 四种领导型态之间的区别

5. 灵活性

1) 定量测评你领导力形态的灵活性

2) 定量测评你领导力形态的有效性

3) 如何对待低信心与低积极性

4) 发展部署工作能力与工作意愿的六个步骤

5) 部属发展阶段的后退周期

6) 控制后退的四个步骤

7) 解决发展阶段的分歧

6. 建立伙伴关系

1) 建立伙伴关系的目的是

2) 建立伙伴关系的步骤

3) 部属主导的一对一会谈

4) “一对一”会谈的目的、规则、收益

5) 会谈清单

6) 演练：一对一会谈（会谈前、会谈中、会谈后）

7) 一对一会谈中，四个不同发展阶段部署的开场白建议

8) 一对一会谈中，四种不同领导型态的开场白建议

9) 一对一工作表

10) 自我评估-建立伙伴关系在目标设定与诊断方面缺哪些能力

11) 自我评估-建立伙伴关系在匹配方面缺哪些能力

12) 建立伙伴关系议定表

13) 演练：“建立伙伴关系”

14) 建立伙伴关系会谈清单

三、用新情景领导力的核心技能取得业务结果

1. 找出一个你想帮助改进其工作绩效的员工或你要加以培养使其担负更多责任的员工
2. 诊断：你如何利用诊断的技巧（与诊断相关的工作能力）与此员工协作以帮助你达到你的目标、团队/部门/职能的目标、以及企业目标？
3. 灵活性：你如何利用你在灵活性方面的技能（与灵活性相关的工作能力）与此员工协作以帮助你达到你的目标、团队/部门/职能的目标、以及企业目标？
4. 建立伙伴关系：你怎样利用你在建立伙伴关系方面的技能（与建立伙伴关系相关的工作能力）与此员工协作，从而帮助他们改善工作绩效并且进一步发展。

四、 领悟

1. 你主要使用的领导型态是哪个（些）？
2. 你觉得使用这个（些）领导型态的能力如何？
3. 你第二主要使用的领导型态是哪个（些）？
4. 你的灵活性怎么样？
5. 你的领导型态能有效地匹配部属的发展阶段吗？
6. 怎么做才能提高匹配的数量？

五、 后续步骤

1. 使用新情境领导力挑战 – 领导型态反馈表和指南。要求团队成员完成新情境领导力测试（他人），然后交给你。与团队成员会谈，讨论他们对你新情境领导力使用技能的反馈意见。
2. 与团队成员共同学习新情境领导力模型，讨论新情境领导力模型并回答团队成员的问题，与团队成员安排好学习新情境领导力模型的后续会谈。
3. 使用一对一工作表，计划并实施一对一会谈。选择一到两个团队成员每两周进行一次 15 分钟的会谈。六次会谈（三个月）后评估你与这位部属的关系的质量。
4. 使用你在课堂上掌握的型态 1 对话、型态 2 对话或型态 3 对话，开始下一次新情境领导力挑战。

六、 行动计划

-
1. 计划你如何运用你所学到的东西，进而成为一个情境领导者。你将确定关键行动并且制定一个行动计划。
 2. 让你自己熟悉所有的新情境领导力工具箱中的工具以帮助你应用你所学到的东西
 3. 运用情境领导者的核心工作能力来承诺几个关键行动，从而对业务结果带来积极的影响
 4. 完成一个行动计划

七、 达标纲要-关键行动菜单

1. 发展诊断技能
2. 发展灵活性
3. 发展建立伙伴关系
4. 其他关键行动

八、 总结

*****The

END*****