

Spis treści

Opinie o książce	13
O autorze.....	15
Wstęp	17
Rozdział 1	
Kres zarządzania	23
Jak zostać coachem sprzedaży.....	23
Przecież ja już stosuję coaching.....	25
Jak zostać menedżerem – coachem sprzedaży.....	25
Pomijana dyscyplina: coaching w sprzedaży.....	28
Rola coacha sprzedaży – definicja.....	29
Coach a mentor.....	30
Dziewięć przeszkód utrudniających coaching zespołu sprzedaży	31
Konsultant, szkoleniowiec czy coach?	35
Kierownicy nie mają czasu na zarządzanie.....	38
Znaczenie zobowiązania, jakim jest coaching zespołu sprzedaży	41
Coaching dla coacha.....	43
Pięć najważniejszych cech najlepszych coachów sprzedaży	44
Rozdział 2	
Myślenie coacha: sześć reguł mistrzowskiego coachingu.....	49
Odwieczny dylemat przywódców.....	50
Dotknąć dna.....	51
Nie możemy uczyć tego, czego się boimy	53
Obawy silnego lidera	54
Reguła mistrzowskiego coachingu nr 1: uczyni strach swoim sprzymierzeńcem	56
Reguła mistrzowskiego coachingu nr 2: bądź obecny w teraźniejszości.....	61

Reguła mistrzowskiego coachingu numer 3: oddzielanie siebie od wyników	66
Reguła mistrzowskiego coachingu numer 4: ukierunkowanie na proces.....	70
Reguła mistrzowskiego coachingu numer 5: bądź kreatywny.....	74
Reguła mistrzowskiego coachingu numer 6: przyjmij całkowitą odpowiedzialność za wszystko, co się dzieje	75
Dziewiętnaście najczęstszych wyjaśnień porażek sprzedawców używanych przez kierowników.....	76

Rozdział 3

Sześć największych błędów coachingu i sposoby ich uniknięcia.....	81
Kształtowanie relacji na podstawie własnych historii.....	82
Błąd coachingu numer 1: wiara w BZDUR-y najbardziej nieuchwytnym wrogiem menedżera	83
Błąd coachingu numer 2: chcemy dla innych więcej, niż oni chcą dla siebie	89
Błąd coachingu numer 3: coaching czy osądzanie?	94
Błąd coachingu numer 4: coaching nie dotyczy coacha	95
Błąd coachingu numer 5: przekazuj pomysły, nie oczekiwania.....	97
Błąd coachingu numer 6: nieprawidłowe zarządzanie oczekiwaniami.....	99

Rozdział 4

Coaching operacyjny	103
Dla kogo prowadzić coaching?.....	103
Wskaźnik sukcesu „agrowth” określający gotowość do coachingu	104
Maruda nie jest odpowiednim kandydatem.....	106
Coaching to podejście całościowe	106
Kształtowanie mistrzów sprzedaży „od środka”	107
Co podlega coachingowi? Luka	108
Coaching czy szkolenie?.....	110
Czego dokładnie może dotyczyć coaching?	114
Dziesięć najważniejszych cech charakteru najsukeczniejszych sprzedawców	115

Rozdział 5

Siedem typów menedżerów sprzedaży	117
Siedem typów	117
Menedżer rozwiązujący problemy.....	119
Pytanie jest odpowiedzią.....	123
Pytania zorientowane na rozwiązanie.....	125

Rozdział 6

Prawdziwa motywacja.....	129
Menedżer poganiacz.....	129
Popychanie i przyciąganie – prosty model motywowania	131
Pozwól sprzedawcom powiedzieć, co ich motywuje	132
Zapytaj pracowników, jakiego coachingu potrzebują	134
Zastąp motywację opartą na lęku przed konsekwencjami motywowaniem poprzez przyjemność	135
Komunikacja z pozycji obfityści	136
Bezwarunkowe, wymierne i konkretne uznanie	139
Pracownik ma rację nawet wtedy, kiedy jest w błędzie	141
Tworzenie możliwości zamiast udowadniania innym, że są w błędzie	144

Rozdział 7

Coaching bez pokrycia i niebezpieczny rodzaj słuchania	147
Menedżer papierz	147
Osiem przeszkód uniemożliwiających uważne słuchanie.....	148
Filtrowanie wypowiedzi rozmówców – zgubna słabość menedżerów	149
Tylko fakty proszę	153
Milczenie bywa złotem	153
Koncentracja na przekazie zamiast na rozmówcy	154
Słuchanie osoby a słuchanie w celu zdobycia informacji	155
Ludzie muszą poczuć, że ich wysłuchano	157
Menedżer pewny siebie	159
Nie wierz we wszystko, co sam sobie mówisz	160
Zejdź z utartego szlaku, uwolnij się od umysłowych ograniczeń.....	161
Bądź ciekawy	169

Rozdział 8

Przywództwo oparte na wrażliwości	171
Menedżer perfekcjonista	171
Bądź autentyczny, wyrażaj siebie, okaż wrażliwość	174
Zaakceptuj swoje człowieczeństwo	175
Oznaki pojawiania się nowej kultury	176
Wrażliwość a zaufanie	177
Menedżer bierny	179
Zaakceptuj zdrowe konflikty	181
Wykorzystaj przewagę płynącą z coachingu do stawiania wymagań	181
Stań po stronie pracowników	182
Wyraźnie mów, czego naprawdę pragniesz dla zespołu	184
„Wyczuwam, że...”	186

Menedżer proaktywny	188
Z punktu widzenia coacha	189
Styl komunikacji menedżera – coacha sprzedaży	191

Rozdział 9

Coaching: skuteczne prowadzenie rozmowy	195
Przygotowanie do sesji coachingu	195
Anatomia sesji coachingu	196
Formularz przygotowawczy.....	197
Menedżer – coach sprzedaży	199
Strategiczne pytania związane z coachingiem.....	201
Model coachingu LEADS.....	202
Rozmowa o zarządzaniu czasem	205
Rozmowa coachingowa	208
Głębsza analiza – coaching przełomowy	216
Ile coachingu wystarczy?	225

Rozdział 10

Sztuka angażowania	227
Więź jest wszystkim	227
Wywieranie wpływu	231
Spuścizna menedżera	231
Sztuka komunikacji opartej na zaangażowaniu	232
Zaangażowanie jest zjawiskiem uniwersalnym	234
Tworzenie możliwości zmian	236
Sześć etapów rozmowy angażującej	236
Studium przypadku:	
angażowanie pracownika w poprawę jakości jego pracy.....	239
Studium przypadku: angażowanie pracownika w większą	
odpowiedzialność.....	242
Tworzenie przekonujących komunikatów pisemnych	246

Rozdział 11

Złudny potencjał.....	253
Potencjał czyli święty Graal	253
Początek uwodzenia: blask potencjału	255
Wysoka cena zadowolenia z siebie.....	256
Działanie na bazie potencjału jest niemożliwe	257
Kiedy należy poddać się i odpuścić	259
Sztuka rezygnacji	260
Najwięksi uwodziciele	261

Rozdział 12

Tworzenie wewnętrznego programu coachingu.....	263
Rozpoznawanie okazji do zmian	264
Rozliczanie pracowników z obowiązków	269
Tydzień pierwszy: wprowadzenie strategii poprawy wyników – rozmowa angażująca.....	269
Tydzień drugi: niewielkie spowolnienie czy groźba katastrofy	273
Tydzień trzeci: droga do zwycięstwa.....	279
Tydzień czwarty: udana zmiana na lepsze	287
Opracowywanie programu coachingu przez menedżera sprzedaży.....	289
Jak poprawić wydajność słabego pracownika lub podjąć decyzję o zwolnieniu w ciągu najwyżej 30 dni.....	294
Zatrudnianie i zwalnianie pracowników.....	301
Rady z książki coacha.....	302
Wnioski.....	303
Kilka refleksji na temat pracy menedżera – coacha sprzedaży	303
Dodatek	307
Księga pytań coacha sprzedaży	307
Księga pytań coacha	308
Zasada 80:20 w odniesieniu do pytań coachingowych	338
Indeks	341