

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 najsukcesowniej- szych 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 obfitości	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 papież	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

Przywódstwo 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