

OBSAH

KEITH ROSEN, MCC – VÝKONNÝ KOUČ OBCHODNÍCH DOVEDNOSTÍ	1
ZÁKLADNÍ STRATEGICKÝ SYSTÉM PRO MAXIMALIZACI PRACOVNÍCH VÝKONŮ	3
NEIZOLUJTE SE OD REALITY SVĚTA ŘADOVÝCH PRACOVNÍKŮ	4
JAK TO DĚLÁTE?	5
JAK SE ZDOKONALIT A DOSTAT SE NA VYŠŠÍ ÚROVEŇ	6

Kapitola 1 **9**

Smrt managementu	9
KOUČEM OBCHODNÍCH DOVEDNOSTÍ	9
ALE JÁ UŽ KOUČUJI...	10
Z OBCHODNÍHO MANAŽERA KOUČEM OBCHODNÍCH DOVEDNOSTÍ	11
CHYBĚJÍCÍ DISCIPLÍNA KOUČOVÁNÍ OBCHODNÍCH DOVEDNOSTÍ	12
VYMEZENÍ ROLE KOUČE OBCHODNÍCH DOVEDNOSTÍ	13
KOUČ VERSUS RÁDCE	14
DEVĚT PŘEKÁŽEK PŘI KOUČOVÁNÍ TÝMU OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ	15
KONZULTANT, TRENÉR, NEBO KOUČ?	18
MANAŽEŘI NEMAJÍ NA ŘÍZENÍ ČAS	21
POROZUMĚNÍ ZÁVAZKU KOUČOVAT SVŮJ TÝM	23
SEŽEŇTE KOUČOVI KOUČE	25
PĚT ZÁKLADNÍCH RYSŮ NEJLEPŠÍCH KOUČŮ OBCHODNÍCH DOVEDNOSTÍ NA SVĚTĚ	26

Kapitola 2 **29**

Koučův přístup	29
Šest univerzálních principů mistrovského koučování	29
VĚČNÉ HÁDANKY MANAGEMENTU	30
POKLES AŽ NA DNO	31
NEMŮŽETE KOUČOVAT TO, Z ČEHO MÁTE STRACH	32
SILNÝ NEOHROŽENÝ VŮDCE „BEZ BÁZNĚ A HANY“	33

UNIVERZÁLNÍ PRINCIP MISTROVSKÉHO KOUČOVÁNÍ ČÍSLO JEDNA: UDĚLEJTE ZE STRACHU SVÉHO SPOJENCE	35
UNIVERZÁLNÍ PRINCIP MISTROVSKÉHO KOUČOVÁNÍ ČÍSLO DVĚ: BUĎTE PŘÍTOMNÍ	39
UNIVERZÁLNÍ PRINCIP MISTROVSKÉHO KOUČOVÁNÍ ČÍSLO TŘI: BUĎTE NEZÁVISLÍ NA VÝSTUPU	43
UNIVERZÁLNÍ PRINCIP MISTROVSKÉHO KOUČOVÁNÍ ČÍSLO ČTYŘI: NECHTE SE VÉST PROCESEM – VÝVOJEM VĚCÍ	46
UNIVERZÁLNÍ PRINCIP MISTROVSKÉHO KOUČOVÁNÍ ČÍSLO PĚT: BUĎTE KREATIVNÍ	50
UNIVERZÁLNÍ PRINCIP MISTROVSKÉHO KOUČOVÁNÍ ČÍSLO ŠEST: BUĎTE PLNĚ ODPOVĚDNÍ – ZA VŠE	51
DEVATENÁCT TOP VÝMLUV POUŽÍVANÝCH MANAŽERY K OSPRAVEDLNĚNÍ SELHÁNÍ LIDÍ Z JEJICH OBCHODNÍHO TÝMU	52

Kapitola 3 **55**

Šest osudných chyb při koučování, a jak se jim vyhnout	55
KOUČUJTE VZTAH S JEJICH PŘÍBĚHEM	55
OSUDNÁ CHYBA PŘI KOUČOVÁNÍ ČÍSLO JEDNA: VÍRA V P.P.P.K.V. – MANAŽERŮV NEPOLAPITELNÝ ODPŮRCE	57
OSUDNÁ CHYBA PŘI KOUČOVÁNÍ ČÍSLO DVĚ: CHTÍT PRO DRUHÉ VÍC, NEŽ CHTĚJÍ ONI SAMI	61
OSUDNÁ CHYBA PŘI KOUČOVÁNÍ ČÍSLO TŘI: KOUČUJETE SVÉ PRODEJCE, NEBO JE SOUDÍTE?	66
OSUDNÁ CHYBA PŘI KOUČOVÁNÍ ČÍSLO ČTYŘI: PŘI KOUČOVÁNÍ NEJDE O KOUČE	67
OSUDNÁ CHYBA PŘI KOUČOVÁNÍ ČÍSLO PĚT: SDÍLEJTE NÁPADY, NE OČEKÁVÁNÍ	68
OSUDNÁ CHYBA PŘI KOUČOVÁNÍ ČÍSLO ŠEST: ŠPATNÉ ŘÍZENÍ OČEKÁVÁNÍ: PŘIPRAVUJETE SVŮJ OBCHODNÍ TÝM NA ZMĚNU?	70

Kapitola 4 **75**

Taktické koučování	75
KOHO MŮŽEME KOUČOVAT?	75
A.M.Z.V.O.D.U. – UKAZATEL ÚSPĚŠNOSTI V „KOUČOVATELNOSTI“ JEDNOTLIVCŮ	75
NEKOUČUJTE KŘIKLOUNY	77

KOUCOVÁNÍ JEDINCE JAKO CELKU – CELÉ OSOBY	78
Z PRŮMĚRNÉHO OBCHODNÍKA MISTREM SVÉHO OBORU	78
PROSTŘEDNICTVÍM ZMĚNY V SOBĚ SAMA	78
CO KOUČUJETE? KOUČUJTE MEZERU	79
KOUČUJI JE, NEBO TRÉNUJI?	81
CO PŘESNĚ MŮŽETE KOUČOVAT?	84
10 TOP VLASTNOSTÍ VYSOCE VÝKONNÝCH OBCHODNÍKŮ	85

Kapitola 5 **87**

Sedm typů obchodních manažerů	87
SEDM PÉ	87
MANAŽER ŘEŠÍCÍ PROBLÉMY	89
ODPOVĚDÍ JE OTÁZKA	92
OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA ŘEŠENÍ	93

Kapitola 6 **97**

Zážeh proveden! Teď teprve mají tu správnou inspiraci	97
POSTRKUJÍCÍ MANAŽER (aneb S VIDLEMI V RUKOU)	97
TLAČ VERSUS TÁHNI – JEDNODUCHÝ MOTIVAČNÍ MODEL	99
NECHTE VAŠE ZAMĚSTNANCE, ABY VÁM ŘEKLI, CO JE MOTIVUJE	100
ZEPTEJTE SE SVÝCH LIDÍ, JAK CHTĚJÍ BÝT KOUČOVÁNÍ	101
MOTIVUJTE RADĚJI PROSTŘEDNICTVÍM POTĚŠENÍ NEŽ FORMOU	102
HROZBY V PODOBĚ MOŽNÝCH DŮSLEDKŮ	102
PŘI KOMUNIKACI VYCHÁZEJTE RADĚJI Z HOJNOSTI NEŽ Z NEDOSTATKU	103
VYJADŘUJTE BEZPODMÍNEČNÉ, MĚRITELNÉ A KONKRÉTNÍ UZNÁNÍ	105
VZBUZUJTE V LIDECH OHLEDNĚ JEJICH JEDNÁNÍ DOBRÉ POCITY,	107
I KDYŽ TŘEBA NEPOSTUPOVALI SPRÁVNĚ	107
VYTVÁŘEJTE PRO SVÉ LIDI NOVÉ PŘÍLEŽITOSTI NAMÍSTO VZBUZOVÁNÍ	110
ŠPATNÝCH POCITŮ V NICH	110

Kapitola 7 **113**

Koučování založené na předpokladech	113
a nebezpečné naslouchání	113
POUČUJÍCÍ MANAŽER	113

OSM PŘEKÁŽEK BRÁNÍCÍCH V MISTRNÉM NASLOUCHÁNÍ	114
POSLOUCHÁNÍ SKRZE FILTRY – MANAŽEROVA OSUDNÁ SLABOST	115
POUZE FAKTA, PROSÍM	118
PODPORUJTE MLČENÍ	118
ZAMĚŘTE SE SPÍŠE NA OBSAH SDĚLENÍ NEŽ NA JEHO POSKYTOVATELE	119
POSLOUCHAT NĚKOHO NEBO NASLOUCHAT NĚKOMU S CÍLEM NĚCO ZJISTIT	120
ZAJISTĚTE, ABY LIDÉ MĚLI POCIT, ŽE BYLI VYSLYŠENI	122
PŘÍLIŠ AROGANTNÍ MANAŽER	124
NEVĚŘTE VŠEMU, CO SAMI SOBĚ ŘÍKÁTE	125
NESTŮJTE SI V CESTĚ A PŘEKONEJTE SEBE SAMA	125
BUĎTE ZVÍDAVÍ	131

Kapitola 8 **133**

Vedení, založené na zranitelnosti	133
PERFEKTNÍ MANAŽER	133
VYJADŘUJTE VLASTNÍ JÁ, STAŇTE SE ZRANITELNÝMI	135
PŘIJMĚTE SVOJI LIDSKOST	136
DŮKAZ O VZNIKAJÍCÍ KULTUŘE	137
ZRANITELNOST A DŮVĚRA	138
PASIVNÍ MANAŽER	140
UVÍTEJTE ZDRAVÝ KONFLIKT	141
POUKÁŽTE NA CHYBY LIDÍ S POUŽITÍM KOUČOVY VÝHODY	142
POSTAVTE SE ZA SVÉ LIDI	142
DEJTE NAHLAS NAJEVO, CO PRO SVŮJ TÝM SKUTEČNĚ CHCETE	144
PROHLÁŠENÍ „MÁM POCIT, ŽE“	146
PROAKTIVNÍ MANAŽER	148
POHLED ZPOZA POSTRANNÍ ČÁRY	149

Kapitola 9 **157**

Vedení efektivní konverzace při koučování	157
PŘÍPRAVA NA KOUČOVACÍ SEZENÍ	157
KOSTRA KOUČOVACÍ LEKCE	158
KOUČŮV PŘÍPRAVNÝ FORMULÁŘ	159
STRATEGICKÉ KOUČOVACÍ OTÁZKY	162

N.P.O.D.P. MODEL KOUČOVÁNÍ	163
PROCES O PĚTI KROCÍCH, JAK VÉST KOUČOVACÍ ROZHOVOR	164
ROZHOVOR S MANAŽEREM	166
ROZHOVOR S KOUČEM	169
DOSTÁVÁME SE HLOUBĚJI – PRŮLOMOVÉ KOUČOVÁNÍ	176
JAK MOC JE TŘEBA LIDI KOUČOVAT?	186

Kapitola 10 **189**

Umění získat si druhé	189
VŠECHNO JE TO O SPOJENÍ	189
ŠÍŘTE SVŮJ VLIV	192
JAKO MANAŽER PO SOBĚ ZANECHTE ODKAZ	192
UMĚNÍ ZÍSKAT SI DRUHÉ	193
ZÍSKÁVÁNÍ (SI) JE UNIVERZÁLNÍ JEV	195
VYTVÁŘENÍ PŘÍLEŽITOSTI KE ZMĚĚ	196
JAK SI NĚKOGO ZÍSKAT – KONVERZACE O ŠESTI KROCÍCH	197
PŘÍKLADOVÁ STUDIE: ZÍSKAT NĚKOGO PRO TO, ABY ZLEPŠIL KVALITU SVÉ PRÁCE	199
PŘÍPADOVÁ STUDIE: ZÍSKAT NĚKOGO PRO TO, ABY SE STAL ZODPOVĚDNĚJŠÍM	202
PSANÉ SLOVO: SESTAVENÍ PŮSOBIVÉHO SDĚLENÍ	205

Kapitola 11 **211**

Nenechte se svést zdáním potenciálu	211
POTENCIÁL JE SVATÝ GRÁL	211
SVÁDĚNÍ ZAČÍNÁ: ZDÁNÍ POTENCIÁLU	213
VYSOKÁ CENA ZA SAMOLIBOST	214
NEMŮŽETE STAVĚT OBCHOD NA POTENCIÁLU	215
KDY TO VZDÁT A NECHAT VĚCI PLAVAT	217
DOKONALE OVLÁDNĚTE UMĚNÍ OPOUŠTĚT	217
HLAVNÍ SPOUŠTĚCÍ MECHANISMY SVÁDĚNÍ	218

Kapitola 12	221
Vytvořte interní koučovací program	221
ROZPOZNÁNÍ PŘÍLEŽITOSTI KE ZLEPŠENÍ	221
JAK POHNAT SVÉ LIDI K ZODPOVĚDNOSTI	225
PRVNÍ TÝDEN: PŘEDSTAVENÍ STRATEGIE ZLEPŠENÍ PODPRŮMĚRNÝCH PRACOVNÍCH VÝKONŮ – ZÍSKÁVACÍ KONVERZACE	226
DRUHÝ TÝDEN: DROBNÁ PŘEKÁŽKA NEBO OKAMŽITÉ SELHÁNÍ	229
TŘETÍ TÝDEN: NA CESTĚ K VÍTĚZSTVÍ	233
ČTVRTÝ TÝDEN: ÚSPĚCH VE ZLEPŠENÍ PRACOVNÍCH VÝKONŮ	239
VYTVOŘENÍ PROGRAMU PRO KOUČOVÁNÍ OBCHODNÍCH DOVEDNOSTÍ	241
JAK ZLEPŠIT VÝKONY PODPRŮMĚRNÉHO PRACOVNÍKA, NEBO JAK SE JEJ ZBAVIT ZA MÉNĚ NEŽ TŘICET DNÍ	245
PROPUSŤTE JE A PAK JE ZNOVU NAJMĚTE	252
TIPY Z KOUČOVA SCÉNÁŘE	252
ZÁVĚREČNÉ ZAMYŠLENÍ NAD ÚLOHOU KOUČE OBCHODNÍCH DOVEDNOSTÍ	253
OTÁZKY Z KOUČOVA SCÉNÁŘE	257
KOUČOVACÍ OTÁZKY A PRAVIDLO 80:20	282