

# Obsah

<b>O autorovi . . . . .</b>	<b>10</b>
<b>Předmluva k českému vydání . . . . .</b>	<b>11</b>
<b>Předmluva k druhému vydání . . . . .</b>	<b>13</b>
<b>Předmluva k prvnímu vydání . . . . .</b>	<b>17</b>
<b>Poděkování . . . . .</b>	<b>21</b>
<b>Kapitola 1</b>	
<b>Konzultant, poradce – co to obnáší . . . . .</b>	<b>23</b>
Vymezení pojmu a několik definic . . . . .	24
Přehled poradenských dovedností . . . . .	28
Přínosy bezchybně provedené konzultace . . . . .	30
<b>Kapitola 2</b>	
<b>Jen techniky nestačí . . . . .</b>	<b>35</b>
Za věcnou podstatou problému . . . . .	36
Předpoklady a názory konzultanta . . . . .	39
Cíle konzultanta . . . . .	40
Posílení klientova odhodlání řešit problémy je dalším cílem každé fáze poradenství . . . . .	42
Role, které na sebe bere poradce . . . . .	43
Spolupráce a obavy z toho, že budeme postupovat „ruku v ruce“ . . . . .	48
Zapojení klienta krok za krokem . . . . .	50
<b>Kapitola 3</b>	
<b>Bezchybné poradenství . . . . .</b>	<b>59</b>
Být sám sebou, chovat se autenticky . . . . .	60
Dotahujte úkoly každé fáze . . . . .	62

## **Kapitola 4**

<b>Domlouvání kontraktu</b> . . . . .	<b>71</b>
Domlouvání kontraktu – koncepce i dovednost . . . . .	73
Kontraktační dovednosti . . . . .	76
Prvky kontraktu . . . . .	77
Pravidla úspěšného kontraktování . . . . .	85

## **Kapitola 5**

<b>Kontraktační jednání</b> . . . . .	<b>87</b>
Kdo je klientem? . . . . .	89
Navigujte průběh jednání o kontraktu . . . . .	89
Jak těžké je odmítnout . . . . .	110
Když „prodáváte“ své služby – prodejní dovednosti a umění kontraktování . . . . .	113
Jednání jako ukázka naší práce . . . . .	116
Ukončení kontraktačního jednání . . . . .	117
Po skončení kontraktačního jednání . . . . .	118

## **Kapitola 6**

<b>Opravdu těžká jednání</b> . . . . .	<b>121</b>
Jak se postavit k nízké motivaci klienta . . . . .	122
Nekončící vyjednávání – vymezení vaší role vůči klientovi . . . . .	124
Další typické potíže . . . . .	127
O co jde v případě Toma Bonnera? . . . . .	136

## **Kapitola 7**

<b>Interní konzultant</b> . . . . .	<b>139</b>
Rozdíl mezi interními a externími konzultanty . . . . .	140
Trojúhelníky a čtyřúhelníky . . . . .	142

## **Kapitola 8**

<b>Různé tváře odporu</b> . . . . .	<b>147</b>
Různé podoby odporu . . . . .	148
Proti čemu se klienti bouří, když je jejich odpor namířen proti nám . . . . .	155
Hlubší obavy . . . . .	157
Námítka neznamena vždy odpor . . . . .	159
Obavy a přání . . . . .	160
Andělé a lidožrouti . . . . .	163
...a nakonec hrdinství . . . . .	164

## **Kapitola 9**

<b>Jak postupovat v případě odporu . . . . .</b>	<b>165</b>
Tři kroky . . . . .	167
Neberte si reakce klienta osobně . . . . .	172
Dvě odpovědi v dobré víře . . . . .	173
Jak pracovat s „nepříjemnými klienty“ . . . . .	173

## **Kapitola 10**

<b>Od diagnózy k objevům . . . . .</b>	<b>175</b>
Nasměřujte klienta k akci . . . . .	177
Příčinou problému může být něco jiného... . . . .	181
Jak se k problému přistupuje v organizaci klienta? . . . . .	183
Ještě jedna poznámka . . . . .	185

## **Kapitola 11**

<b>Získáváme data . . . . .</b>	<b>189</b>
Jednotlivé kroky při sběru dat . . . . .	190
Posuďte manažerské aspekty problému . . . . .	193
Sběr dat pomocí rozhovoru . . . . .	195
Co při rozhovoru sledujeme: závěrečná poznámka . . . . .	199

## **Kapitola 12**

<b>Objevování a „celý systém“ klienta . . . . .</b>	<b>205</b>
Přístup nestranného pozorovatele . . . . .	206
Přístup z hlediska celého systému . . . . .	208
Celosystémový přístup v praxi . . . . .	210
Přínos strategie celých systémů . . . . .	212

## **Kapitola 13**

<b>Zpětná vazba klientovi a jak se na ni připravit . . . . .</b>	<b>213</b>
Jasný popis situace může úplně stačit . . . . .	214
Pár doporučení, co dělat a co ne . . . . .	215
Jazyk zpětné vazby . . . . .	217
Závěrečná prezentace... jako drama ze soudní síně . . . . .	219
Podpora a konfrontace . . . . .	221

## **Kapitola 14**

<b>Závěrečná prezentace krok za krokem</b> . . . . .	<b>223</b>
Zpětná vazba: co je užitečné vědět a umět . . . . .	224
Jak prezentovat data . . . . .	225
Jak strukturovat jednání . . . . .	226
Závěrečná prezentace krok po kroku . . . . .	226
Odpor klienta při závěrečné prezentaci . . . . .	234
Jak vést závěrečnou prezentaci před skupinou . . . . .	237
Přehled nejdůležitějších dovedností závěrečné prezentace . . . . .	239

## **Kapitola 15**

<b>Implementace</b> . . . . .	<b>241</b>
Volme „angažovanost lidí“ před „zaváděním změn“ . . . . .	242
Rozhodnout o něčem neznamená toho dosáhnout . . . . .	243
Důkazy proti „instalaci“ změny . . . . .	244
Sázka na angažovanost . . . . .	252
Stručné shrnutí . . . . .	252

## **Kapitola 16**

<b>Strategie, jak zvýšit vnitřní nasazení lidí</b> . . . . .	<b>255</b>
Pocity jsou skutečnost . . . . .	256
Emocionální stránka implementace . . . . .	256
Poselství skryté v samém průběhu jednání . . . . .	257
„Jak zvýšit nasazení lidí nově“ v pěti dějstvích . . . . .	258
Odpovědnost jako volba . . . . .	269

## **Kapitola 17**

<b>Metody pro intenzivnější zapojení lidí</b> . . . . .	<b>271</b>
Skutečně použitelné metody . . . . .	272
Metodologie i metafora . . . . .	291

## **Kapitola 18**

<b>Etika a stinná stránka poradenství</b> . . . . .	<b>295</b>
Sliby poradenství . . . . .	297
Komeracionalizace služeb . . . . .	298
Růst může škodit službám . . . . .	299
Pozor na módní trendy . . . . .	309
Přiznejme si morální dilema – pár úvah o tom, co se dá dělat . . . . .	309

## **Kapitola 19**

<b>Jádro věci</b> . . . . .	<b>313</b>
Ne učit, ale usnadnit klientovi učení . . . . .	314
Řešení spočívá v samotném úsilí . . . . .	317
Nejlépe si pamatujeme to, co jsme poznali v těžké situaci . . . . .	320
Schopnosti a nadání nesou víc ovoce než nedostatky . . . . .	322
Každý nese odpovědnost za učení toho druhého . . . . .	323
Kultura se mění v okamžiku . . . . .	324
Když je změna tak nádherná věc, proč s ní nezačnete vy? . . . . .	325
Rozhodující je otázka důvěry . . . . .	326

## **Příloha: Další užitečné kontrolní seznamy** . . . . . **329**

Přehled: Bezchybné poradenství v kostce . . . . . 330

Dřív, než začnete jednat o svém dalším kontraktu, vzpomeňte si... . 332

Dřív, než na svém dalším projektu zahájíte sběr dat a fázi objevování, vzpomeňte si... . 336

Dřív, než ve svém dalším projektu přejdete k fázi zpětné vazby a závěrečné prezentace, vzpomeňte si... . 339

Když se setkáte s odporem klienta, vzpomeňte si... . 342

Dřív, než přejdete do implementační fáze svého dalšího projektu, vzpomeňte si... . 343

Chcete-li poskytovat poradenství v souladu s etickými principy, vzpomeňte si... . 346