

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

KOUČOVÁNÍ JEDINCE JAKO CELKU – CELÉ OSOBY	78
Z PRŮMĚRNÉHO OBCHODNÍKA MISTREM SVÉHO OBORU	
PROSTŘEDNICTVÍM ZMĚNY V SOBĚ SAMA	78
CO KOUČUJETE? KOUČUJTE MEZERU	79
KOUČUJI JE, NEBO TRĚNUJI?	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 KOUČOVÁNI	101
MOTIVUJTE RADĚJI PROSTŘEDNICTVÍM POTĚŠENÍ NEŽ FORMOU	
HROZBY V PODOBĚ MOŽNÝCH DŮSLEDKŮ	102
PŘI KOMUNIKACI VYCHÁZEJTE RADĚJI Z HOJNOSTI NEŽ Z NEDOSTATKU	103
VYJADŘUJTE BEZPODMÍNEČNÉ, MĚŘITELNÉ A KONKRÉTNÍ UZNÁNÍ	105
VZBUZUJTE V LIDECH OHLEDNĚ JEJICH JEDNÁNÍ DOBRÉ POCITY,	
I KDYŽ TŘEBA NEPOSTUPOVALI SPRÁVNĚ	107
VYTVÁŘEJTE PRO SVÉ LIDI NOVÉ PŘÍLEŽITOSTI NAMÍSTO VZBUZOVÁNÍ	
ŠPATNÝCH POCITŮ V NICH	110

Kapitola 7 **113**

Koučování založené na předpokladech	
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
POUKAŽTE 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 ZMĚNĚ	196
JAK SI NĚKOHO ZÍSKAT – KONVERZACE O ŠESTI KROCÍCH	197
PŘÍKLADOVÁ STUDIE: ZÍSKAT NĚKOHO PRO TO, ABY ZLEPŠIL KVALITU SVÉ PRÁCE	199
PŘÍPADOVÁ STUDIE: ZÍSKAT NĚKOHO 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

O AUTOROVI

KEITH ROSEN, MCC – VÝKONNÝ KOUČ OBCHODNÍCH DOVEDNOSTÍ

Keith Rosen je prezidentem společnosti Profit Builders a výkonným koučem obchodních dovedností, kterému manažeři na nejvyšších postech, profesionálové ve sféře obchodu a vedoucí pracovníci z mnoha významných společností s výsadním postavením na trhu zavolají nejdříve. Jakožto výrazná osobnost a poutavý řečník, skvělý instruktor a dobře známý autor mnoha knih a článků je Keith jednou z nejpřednějších autorit na poli poradenství zaměřeného na dosažení pozitivních měřitelných změn v postojích, chování a výsledcích.

Díky své práci průkopníka a vůdčí osoby v profesi koučování byl časopisy *Inc.* a *Fast Company* zařazen mezi pět nejuznávanějších a nejvlivnějších koučů v zemi. *Software Sales Journal* zařadil Keithovu poradenskou firmu na seznam Top Nine Best Training Firms, tj. mezi devítku firem s nejlepšími výsledky v oblasti odborného vzdělávání pracovníků.

Keith je rovněž autorem knih *Time Management for Sales Professionals*, *The Complete Idiot's Guide to Cold Calling* a také *The Complete Idiot's Guide to Closing the Sale*.

Keithovy články naleznete v časopise *Selling Power Magazine* a objevují se na předních stránkách následujících tiskovin: *New York Times, Inc.*, *The Washington Times*, *Sales and Marketing Management*, *Wall Street Journal*. Dále se nimi setkáte také na stránkách *TheStreet.com* a do programu je zařazuje rádio *Entrepreneur*. Keith často přispívá do *Selling Power Live*, *CBSNews.com* a byl jmenován expertním poradcem pro obchod pro *AllBusiness.com*.

Se svou ženou a třemi dětmi žije v New Yorku.

Pokud jste připraveni rychle dosáhnout lepších výsledků, kontaktujte Keitha na čísle 1-888-262-2450 nebo elektronicky prostřednictvím info@profitbuilders.com, ať už se jedná o koučování jednotlivců nebo celých týmů. Pro podcast a videa navštivte webové stránky Keitha Rosena www.ProfitBuilders.com a určitě si napište o bulletin zdarma s názvem *The Winner's Path*.

ÚVOD

ZÁKLADNÍ STRATEGICKÝ SYSTÉM PRO MAXIMALIZACI PRACOVNÍCH VÝKONŮ

Stál jsem na balkóně výškového apartmá hotelu Waldorf Astoria na rohu 49 a Park Avenue a užíval jsem si úžasného luxusního výhledu na Manhattan. Bernard Gschwandtner, vydavatel časopisu *Selling Power*, a já jsme právě dokončili improvizované krátké video, zachycující, jak koučuji tři lidi, které jsem nikdy předtím neviděl. Kamery běžely a natáčely mé první setkání tváří v tvář s těmito účastníky.

Jako první se chopili příležitosti nechat se koučovat „na živo“ obchodní manažer jménem Petr a dva jeho podřízení. Bezprostředně po natáčení ke mně Petr přistoupil a položil mi několik otázek, které mu po zkušenosti s mým koučováním vytanuly na mysli. Šlo o výtečného manažera sršícího entusiasmem, jenž se dokázal vcítit do role svých podřízených a opravdu se snažil dovést svůj tým k většímu úspěchu. Po zhlédnutí mého sezení s jeho dvěma podřízenými se mu oči rozzářily nadšením. Problémy, s nimiž se jeho lidé i on sám potýkali měsíce, byly vyřešeny během jediného patnáctiminutového koučovacího sezení. Petr strašně moc stál o to, přijít na kloub mému tajemství a požádal o další pomoc při řešení svých nejpalcivějších problémů – o každém z nich tato kniha pojednává velice detailně.

- Jak mohu své lidi přimět, aby dodržovali systém, který jim bude pravidelně umožňovat dosáhnout vytyčených obchodních cílů pro daný měsíc?
- Jak podnítit k lepšímu výkonu podprůměrného pracovníka nebo jak a kdy se rozhodnout nechat někoho jít?
- Jak přitáhnout a udržet si lidi s výrazným talentem pro obchod, především z řad nových zaměstnanců?
- Jak pracovníky motivovat a jejich motivaci udržet bez vyvozování negativních důsledků či použití hrozeb?
- Jak postupně rozvinout jejich silné stránky a přispět tak k maximalizaci produktivity práce?
- Jak si poradit s těžko zvládnutelnými či nežádoucími pracovníky?

- Jak je přimět nacházet vlastní řešení problémů, aby na mně, jakožto na primárním řešiteli problémů, nemuseli být tolik závislí?
- Jak přimět svůj personál, aby pochopil, co je třeba udělat?
- Jak získat více času na to, abych mohl svou pozornost věnovat činnostem, které ji nutně potřebují?

Také se vám zmíněné překážky zdají být důvěrně známé? Faktem je, že nezávisle na zkušenostech je většina snah ze strany vedení od začátku odsouzena k nezdaru. Manažeři přicházejí o talentované obchodníky, a udržují tak atmosféru průměrnosti. Důvodem není nedostatek úsilí z jejich strany, ale absence systému koučování, který by jim vyhovoval a jemuž by mohli věřit při rozvíjení talentu svých podřízených za účelem vytvoření stálých hodnotných výsledků.

NEIZOLUJTE SE OD REALITY SVĚTA ŘADOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Opravdu dobří manažeři si uvědomují, že jednou z jejich klíčových rolí je maximalizace produktivity jejich týmu a zajištění práce na plný výkon. Pokud váš tým nevyužívá svůj potenciál na plno, důsledky budou zdrcující; pokles prodeje, nižší morálka, vyšší fluktuace a úbytek klientů. Navíc tu figuruje stres z navýšení pracovních povinností, který pocituje každý manažer vždy, když se uvolní nějaká pracovní pozice, objeví se obchod, který je třeba uzavřít, a oblasti, jež je třeba pokrýt.

Uvedené nelehké úkoly dejte dohromady s dalším nárůstem odpovědnosti, kterou manažeři často mají. Kromě odpovědnosti za vytvoření a rozvoj jejich obchodního týmu jsou někteří manažeři odpovědní za dodržování vlastního obchodního plánu a výkonnostních cílů.

Vezmeme-li v úvahu dlouhou pracovní dobu, termíny, uzávěrky a osobní odpovědnost, něco je třeba obětovat. V těchto situacích manažeři zjišťují, že rozvoj, koučování a udržování jejich zaměstnanců ustupuje do pozadí před problémy a výzvami, kterým každý den čelí. I přes ty nejlepší úmysly manažeři často nemají čas a zdroje potřebné k efektivnímu koučování svého personálu nebo strategii k rozpoznání a rozvinutí základních dovedností a charakterových vlastností potřebných k tomu, aby se stali dokonalými kouči. Výsledkem je úpadek pracovní produktivity a morálky.

Z pohledu prodejce – řadového pracovníka obchodního oddělení – se tento nedostatek pozornosti a podpory rovná pocitu izolovanosti. Poměrně často prodejci věří, že vedení se o ně jednoduše nezajímá, nenajde si čas na práci s nimi nebo jednoduše

není k dispozici. Toto prostředí je perfektní živnou půdou pro vysoký úbytek kvalitních pracovních sil a pokles produktivity práce.

JAK TO DĚLÁTE?

TRANSFORMACE PRINCIPŮ MANAGEMENTU DO STRATEGICKÝCH ŘEŠENÍ

Pro odkrytí základních problémů managementu, jež způsobují rozšíření neuspokojivých výsledků, nevykonnost a selhání, se jednoduše podívejme na otázky nastolené Petrem, obchodním manažerem, kterého jsem koučoval. Všimněte si, že uvedené otázky nebyly otázkami filozofickými – tj. *proč...?*, nýbrž strategickými – tj. *jak...?*.

Petr měl ve své teorii jasno, ale nedařilo se mu zavádět její principy do praxe tak, aby měly podobu akceschopných měřitelných kroků a uceleného opakovaně aplikovatelného postupu. Kniha *Skvělý obchodník* přichází všemu na kloub a řeší každý z Petrových palčivých problémů, které otravují život i mnoha dalším manažerům. Tato kniha umožňuje jakémukoli manažerovi, podnikateli nebo vedoucímu pracovníkovi rozvinout metodu, jež mezi řídicími složkami chybí: *koučování*.

Základem většiny programů zaměřených na oblast řízení je spíše školení na poli ideologie než rozvíjení základních schopností a dovedností. Není nic uspokojivějšího, než objevit další skvělou koncepci řízení, už tisíckrát analyzovanou teorii nebo vlastnost, kterou disponují ti nejlepší vedoucí pracovníci. Ačkoli se jedná o zvučné principy, chybí jim specifický měřitelný postup a praktické uplatnění, z něhož vyplynou očekávané výsledky. S týmem podřízených, jemuž musíte velet, vytyčenými cíli, kterých je třeba dosáhnout, a očekáváními, jež jsou na vás kladena, potřebujete měřitelné výsledky co nejrychleji!

Zvýšená globální konkurence, rychle se měnící trhy a méně času stráveného tváří v tvář zákazníkům a zaměstnancům nutí společnosti přehodnocovat jejich prodejní a řídicí strategie. Se vzrůstajícím množstvím obchodních jednání vedených prostřednictvím nejrůznějších komunikačních technologií a stále větším počtem obchodních týmů operujících ve virtuálním prostředí se tito manažeři táží, jak efektivní mohou být v řízení svých týmů na dálku – zejména proto, že nikdy neviděli, jak to lze efektivně zvládat. Ne vždy si manažeři mohou dovolit ten luxus svolat schůzku „tváří v tvář“ a namísto toho se ocitají v situacích, kdy svůj tým podporují, koučují a řídí po telefonu. Rozvinutí a posílení vašich schopností koučovat po telefonu se stává základem pro upevnění a udržení vaší konkurenceschopnosti, jinak zůstanete pozadu.

Dobří vedoucí pracovníci vědí, že aby jejich lidé mohli využívat svůj potenciál naplno, potřebují někoho v pozadí, aby je v průběhu vývoje věci podporoval. Tudiž rostoucí potřeba ověřeného a dlouhodobého řešení, jež lze rychle aplikovat za účelem rozvinutí a udržení výrazného talentu při současné maximalizaci nových obchodních příležitostí, vyústila v tento nový druh manažera: *kouč obchodních dovedností*.

JAK SE ZDOKONALIT A DOSTAT SE NA VYŠŠÍ ÚROVEŇ

VÝSLEDKY, JEŽ LZE OČEKÁVAT

Skvělý obchodník je základním návodem, který vedoucí pracovníci, manažeři a podnikatelé potřebují, aby se mohli stát manažery obchodních dovedností. Tato kniha vám do velké míry osvětlí, jak přimět vaše podřízené uzavřít více obchodů, jak podprůměrného pracovníka podnitit ke standardním výkonům nebo jak se jej popřípadě zbavit a jak krok za krokem začlenit osvědčený interní model koučování tak, aby došlo k co nejefektivnější maximalizaci přirozených talentů a silných stránek lidí vašeho týmu. Tak se budete moci pohnout z programu „boje o přežití“ a soustředit se na to, aby vaše společnost náležitě prosperovala.

Pokud se váš trh změnil, potom je třeba se daným změnám přizpůsobit. Nejlépe to vyjádřil Einstein: „Úroveň myšlení, která nás dovedla až sem, už nestačí.“ *Skvělý obchodník* bere v potaz mnoho druhů tlaku, jimž dnešní management čelí. Předkládá systém nových způsobů myšlení a chování, které posílí reálnou moc, jíž manažeři disponují, a ukáží vám, jak jí využít k dosažení vytyčených cílů. Začlenění základních principů a strategií manažera obchodních dovedností do vašeho stylu řízení zapříčiní změnu vašeho způsobu vedení a také změnu v myšlení, jednání a pracovní produktivitě vašich lidí. Tato kniha postupně vznikala po dobu více než dvou let a je mojí odpovědí na všechny problémy, s nimiž jsem se setkal jakožto kouč obchodních dovedností při svém koučování manažerů a podnikatelů. Naslouchal jsem vašim požadavkům na objevení osvědčeného, trvalého řešení nekonečného vzájemného zápasu manažerů a jejich podřízených, jehož výsledkem je úzkost, znepokojení a frustrace.

Namísto zaplnění stránek knihy vykonstruovanými případovými studii a hypotetickými scénáři, které nemusí odpovídat skutečnosti a nelze je ve všech případech aplikovat, každý příběh v ní uveřejněný se zakládá na pravdivých událostech, scénářích ze života a *skutečných* lidech, s nimiž se můžete ztotožnit. *Skvělý obchodník* shrnuje dvacet let mých praktických, v potu práce získaných zkušeností, jež z mě udělaly takového kouče, kterým jsem dnes. Tato kniha rozbíjí zažitá manažerské mýty a vytahuje na světlo sebezničující chování, jemuž manažeři nevědomky podléhají a jež brání pozitivním změnám.

Objevíte, jak vést koučovací rozhovor, který bude vyhovovat vašemu stylu řízení – stejný systém, jaký jsem použil při koučování tisíců obchodníků, podnikatelů a manažerů. Rovněž zjistíte, co říct v jakékoli situaci a co v nich říkají ti nejlepší koučové na světě. Zahrnul jsem do ní tucty konkrétních případových studií, pokrývajících více než patnáct různých průmyslových odvětví a profesí, šablony, scénáře, koučovací otázky a koučovací proces, dle kterého se můžete snadno řídit při uplatňování uvedených technik.

Skvělý obchodník je lékem na všechny bolesti managementu. Tato kniha bude zdrojem, k němuž můžete denně odkazovat. Brzy budete mít knihu plnou vepsaných poznámek s obálkou, která přímo vyzývá k otevření. Po zavedení strategií vyznačených v této knize prosím neváhejte a o svůj úspěch se se mnou podělte. Budu velmi rád, takže mne kdykoli kontaktujte prostřednictvím webových stránek www.ProfitBuilders.com, kde rovněž naleznete další podpůrné materiály. Takže, mějte po ruce zvýrazňovač a poznámkový blok a připravte se vyrazit na cestu koučováním, která vám dozajista pomůže chránit a maximalizovat hodnotu největšího bohatství vaší společnosti: lidí. Koučujte své podřízené tak, aby se stali mistry svého oboru, jimiž mohou a chtějí být.