

Robert Zych
Wojciech Badura

Szef w roli coacha



**Jak coaching on the job
pomaga pracownikom
w samodzielnym znajdowaniu
rozwiązań**

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne.

Wydawnictwo HELION nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Wydawnictwo HELION nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Korekta: Magdalena Tytuła

Projekt okładki: Jan Paluch

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Wydawnictwo Grupa Szkoleniowa Kontrakt/OSH

ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa

tel. 22 853-74-51, 608-208-106

e-mail: katarzyna.chojnacka@kontraktosh.pl

(zamówienia indywidualne i firmowe)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?szefco>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

ISBN: 978-83-283-1262-3

Copyright © Robert Zych, Wojciech Badura 2015

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

Podziękowania	8
Przedmowa	9
Wstęp	13
Rozdział 1. Coaching on the job jest prosty!	
Jak możesz rozwijać swoich podopiecznych w pracy?	17
Coaching i pojęcia pokrewne	20
Podsumowanie	46
Rozdział 2. Zyski i straty z prowadzenia coachingu	
Dlaczego warto stosować coaching on the job?	47
Coaching nie jest złotym środkiem na wszystko	48
Skutki zaniechania stosowania coachingu w pracy z podwładnymi	50
Coaching dla nowo zatrudnionych	53
Ślepe trzymanie się standardów może być zgubne dla firmy	55
Coaching buduje w pracownikach	
poczucie odpowiedzialności i samodzielności	60
Skutki braku informacji zwrotnych	61
Coaching w sprzedaży doradczej	63
Negatywne konsekwencje krytycznych i bolesnych ocen	
w relacji szef – pracownik	65
Przygotowanie zespołu do zmian na podstawie coachingu on the job	66
Podsumowanie	69
Rozdział 3. Przygotowanie do rozpoczęcia sesji coachingowych	
Jak zwiększyć szanse na skuteczne poprowadzenie	
coachingu narzędziowego?	71
Przygotowanie coacha	72
Pomiar efektywności procesu coachingowego	74
Szef coach uzupełnia swoją wiedzę i umiejętności	75

Szef coach przygotowuje się do pierwszych rozmów coachingowych	77
Szef coach przekazuje zespołowi i poszczególnym podwładnym decyzję o wspólnej pracy metodą coachingową	79
Zapowiedź coachingu	80
Szef coach a szef egzekutor	84
Indywidualny kontrakt z pracownikiem przed rozpoczęciem procesu coachingu narzędziowego	87
Specyficzne ustalenia przed konkretną sesją coachingową (kryteria SMART)	90
Spotkanie coacha i podopiecznego bezpośrednio przed pierwszą wspólną pracą	98
Podsumowanie	100

Rozdział 4. Coach w trakcie prowadzenia obserwacji

Jak umiejętnie towarzyszyć podopiecznemu w coachingu on the job?	103
Pułapki czyhające na coacha w trakcie obserwowania pracy podopiecznego	103
Nasze rekomendacje i narzędzia do prowadzenia obserwacji w trakcie sesji coachingowej	117
Lista przykładowych kategorii coachingowych (dotyczących umiejętności sprzedażowych)	128
Podsumowanie	130

Rozdział 5. Coach mówi podczas sesji

Jak prowokować podopiecznego do przemyśleń?	131
Typowe obawy szefów zaczynających pracę w roli coacha	132
Kiedy coaching odgrywa swoją rolę?	149
Coach skłania podopiecznego do refleksji i zadaje tzw. pierwsze pytanie	153
Szef coach w pułapce swoich przekonań	155
Analiza punktu widzenia podopiecznego	158
Jakie własne umiejętności coach powinien rozwijać na tym etapie coachingu narzędziowego?	159
Diagnoza odpowiedzialności podopiecznego	161
Coach korzysta z informacji zwrotnej jako inspiracji do rozwoju podopiecznego	163
Coach kończy rozmowę i przechodzi do działania	166
Podsumowanie	167

Rozdział 6. Coach działa

Jak wybrać obszar do rozwoju i przygotować pomysły do treningu z podopiecznym?	169
Niedosyt odczuwany przez podopiecznego	169
Zagrożenia podczas wyboru obszaru do rozwoju oraz przygotowywania listy nowych pomysłów/rozwiązań	170
Nasze rekomendacje odnośnie do wspólnego wybierania obszaru do rozwoju	182
Generowanie nowych pomysłów	187
Zadowolony podopieczny to sukces coacha	188
Podsumowanie	189

Rozdział 7. Coach rozwija umiejętności podopiecznego poprzez trening

Jak uczyć podopiecznego nowych umiejętności w pracy?	191
Pułapki w budowaniu sytuacji treningowej	192
Podsumowanie	205

Rozdział 8. Szef w roli coacha („ściąga”)

Jak rozwijać swoich podopiecznych metodą coachingu narzędziowego?	207
Przygotowanie szefa do wprowadzenia coachingu narzędziowego w zespole	207
Wystąpienie przed zespołem	208
Struktura coachingu narzędziowego — podsumowanie	210
Trudne sytuacje w pracy szefa coacha — najlepsze praktyki polskich szefów	216

Zakończenie	221
--------------------------	------------

Słowniczek terminów stosowanych w coachingu on the job	225
---	------------

Bibliografia	231
---------------------------	------------

PODZIĘKOWANIA

Nasza książka — nad którą pracę zaczęliśmy w październiku 2008 r., a skończyliśmy w grudniu 2014 r. — nie powstałaby bez pomocy wielu przyjaciół i znajomych. Niniejszym chcielibyśmy im wszystkim serdecznie podziękować.

Tę listę otwiera redaktor Stanisław Tekieli, który gruntownie przepracował chaotyczny początkowo tekst. Cenne uwagi zaproponowała też Katarzyna Kolanowska. Dziękujemy zespołowi wydawnictwa Helion, a szczególnie Adamowi Dziedzicowi i Barbarze Gancarz-Wójcickiej za pomoc w wydaniu tej książki.

Równie mocno dziękujemy wszystkim naszym współpracownikom w coachingu on the job, który prowadzimy od 1998 r. Imiennie podziękowania kierujemy przede wszystkim do Tomasza Głównki, Zofii Skrzeczyńskiej, Małgorzaty Nowak, Katarzyny Łukowskiej, Jarosława Jamroza, Tomasza Duba, Mariusza Ścibiorka, Piotra Wisoký'ego, Marcina Janika, a także Małgorzaty Smazy, Renaty Gielo, Katarzyny Chojnackiej, Magdaleny Trembińskiej i Hanny Frąckowiak.

Serdeczne podziękowania składamy wszystkim absolwentom Polskiej Szkoły Coachingu KONTRAKT, a także naszym partnerom biznesowym Jerzemu Gutowi i Wojciechowi Hamanowi za ich wiedzę i wsparcie mentorskie. Szczególnie dziękujemy Jerzemu za pomoc w budowaniu konceptu książki (w Bitkowie w 2010 r.), co zdecydowanie przyspieszyło pracę nad *Szefem w roli coacha*. Dziękujemy również Lidii Nwolisie z Corporate Coach U Poland oraz zespołowi polskiej Izby Coachingu za pomoc w podnoszeniu naszych kompetencji jako coachów. Osobne podziękowania kierujemy do Raya Lamba, u którego jako pierwszego uczyliśmy się umiejętności coachingowych spójnych ze standardami International Coach Federation.

Nieoceniona jest też promocyjna pomoc Katarzyny Szpor. Wszystkim Wam dziękujemy z całego serca!

Wojciech Badura i Robert Zych

ROZDZIAŁ 2.

Zyski i straty z prowadzenia coachingu

Dlaczego warto stosować coaching on the job?

Zastanówmy się, jakie korzyści może odnieść szef, decydując się na wprowadzenie w jego zespole coachingu. Za odpowiedź niech posłuży historia jednego z klientów.

Do współpracy we wdrożeniu coachingowego stylu pracy w jednej z największych firm farmaceutycznych w Polsce zaprosił nas jej szef pan Hubert. Był absolutnie przekonany, że jego ASM-owie (ASM to *area sales manager* — kierownik średniego szczebla zarządzający przedstawicielami farmaceutycznymi w regionach) powinni nie tylko wymagać, ale również uczyć i wspierać przy sprzedaży swoje zespoły. Pan Hubert wywodzi się z firmy Procter & Gamble, w której rozwój pracowników jest jednym z fundamentów sukcesu.

— Panowie — mówił podczas pierwszego z nami spotkania — muszę oduczyć moich kierowników zamordystycznego, twardego rozliczania ludzi bez zapewniania im wsparcia i pomocy, gdy tego wymaga sytuacja. Oczywiście, twarde rozliczanie wyników na koniec miesiąca zawsze jest potrzebne, ale w obecnych czasach nie można kierować zespołem sprzedaży, korzystając jedynie z rozkazów i ilościowych wytycznych. Trzeba w odpowiednich momentach uczyć ludzi nowych umiejętności. Widziałem niejednokrotnie, jak moi sprzedawcy nie potrafili sobie poradzić z obiekcjami ze strony kierowników aptek, ponieważ nikt ich tej sztuki zwyczajnie nie nauczył. Potrzebuję was, byście przygotowali moich ASM-ów do roli coachów

w sprzedaży. Nauczcie ich, jak stawiać mierzalne cele przed każdą wizytą w aptecce, jak wspierać, a nie wyręczać przedstawicieli podczas rozmowy z farmaceutą oraz jak wytrenować u nich nowe umiejętności sprzedaży, tak potrzebne naszej firmie dzisiaj, kiedy pracujemy na konkurencyjnym rynku. Powierzam wam projekt, który będzie trwał dwa lata, bo chcę wysłać jednoznaczny sygnał do przedstawicieli regionalnych, jak bardzo jestem przekonany, że coaching on the job powinien się stać codziennym, niemal rutynowym elementem pracy i kluczem do sukcesu w sprzedaży.

Te słowa pana Huberta utwierdziły nas w przekonaniu, że dziś nie da się już efektywnie kierować zespołem bez coachingu on the job. A przecież jeszcze 10 – 15 lat temu nie było to wśród polskich menedżerów tak oczywiste.

Coaching nie jest złotym środkiem na wszystko

Sama praca szefa z podwładnymi przy wykorzystaniu metod coachingu narzędziowego nie gwarantuje automatycznie sukcesu — na powodzenie podjętych działań wpływa wiele czynników, w tym również niezwiązanych z procesem coachingowym. Warto zatem, aby szef równie sprawnie jak z coachingu korzystał z delegowania, monitorowania, doradzania czy prowadzenia szkoleń. Skorzystanie z narzędzi coachingu daje realną szansę podniesienia kwalifikacji zespołu, a w ślad za tym realizacji postawionych przed szefem zadań, nie jest jednak złotym środkiem i receptą na wszystkie deficyty umiejętności podwładnych i kłopoty szefa.

W 1998 r. spotkaliśmy się z panią Agnieszką, młodą i zafascynowaną ideą coachingu szefową HR w jednej ze znanych firm telekomunikacyjnych. Był to czas, kiedy w Polsce dopiero co odkryto coaching i upatrywano w nim panaceum.

— Mam u siebie menedżera w dziale IT, z którym są pewne problemy — zwróciła się do nas pani Agnieszka. — Dyrektor firmy zdecydował się go zwolnić, ja natomiast się z tą decyzją, mówiąc między nami, nie zgadzam i jestem przekonana, że wy, jako coachowie praktycy, potrafilibyście temu menedżerowi pomóc i sprawić, by stał się lepszym pracownikiem.

Przez większość spotkania milczeliśmy, przeczuwając, że oczekiwania pani Agnieszki wobec nas i coachingu mogą się okazać nadmiarowe. W końcu, po kilkunastu minutach, odważyliśmy się powiedzieć, że raczej nie widzimy szansy, by korzystając z narzędzi coachingowych odwrócić decyzję dyrektora, zwłaszcza że ta decyzja już zapadła. Poprosiliśmy o wybaczenie, ale nie podjęliśmy się realizacji tego zadania. Sytuacja była delikatna, bo nie chcieliśmy urazić naszej rozmówczyni, która pokładała w nas tak wielkie nadzieje, ale nie mogliśmy postąpić inaczej: coaching nie był rozwiązaniem jej problemu.

Dowiedzieliśmy się później, że żaden zewnętrzny coach nie zdecydował się przyjąć tego zlecenia. Próbę natomiast podjęła pani Agnieszka samodzielnie, prowadząc coś na kształt sesji coachingowych z zagrożonym zwolnieniem menedżerem. Nie skończyło się to dobrze — podopieczny pani Agnieszki i tak został zwolniony, a dyrektor uznał jej inicjatywę za podważanie swojej decyzji i autorytetu.

Postrzeganie coachingu jako sposobu rozwiązywania wszelkich problemów z pracownikami było charakterystyczne dla menedżerów w Polsce w latach 90., kiedy wielu z nich zachwycało się nową metodą. Dziś większość osób na stanowiskach kierowniczych w naszym kraju ma już zdecydowanie lepszą wiedzę na temat tego, czym jest, a czym nie jest coaching, nadal jednak mogą się trafić osoby postrzegające tę metodę jako lek na wszystko.

Skutki zaniechania stosowania coachingu w pracy z podwładnymi

Zbyszek jest energicznym i bardzo skutecznym przedsiębiorcą. W latach 90. pracował w zespołach sprzedaży dużych korporacji, a od pięciu lat rozwija swoją firmę jako jeden z kilku dystrybutorów serwerów znanego producenta w branży IT. Podobnie jak wielu polskich przedsiębiorców, Zbyszek rozpoczął od małego pokoiku, w którym pracował z jednym informatykiem; dzisiaj jego firma zatrudnia 50 osób i ciągle rośnie. Kiedy rozmawialiśmy z nim, przyznał, że nigdy wcześniej nie zdawał sobie sprawy, jak ważne jest systematyczne budowanie „ławki rezerwowych”, czyli kształcenie podlegających mu liderów zespołów. Przekonał się o tym boleśnie, gdy na miesiąc przed naszym spotkaniem dwóch jego bardzo doświadczonych i efektywnych liderów zostało podkupionych przez konkurencję. Próbował ratować sytuację, mianując na ich miejsce swoich najlepszych sprzedawców, co nie okazało się jednak najlepszym pomysłem — rzadko bowiem się zdarza, by dobry sprzedawca z dnia na dzień stał się również dobrym liderem sprzedaży. Jako doświadczony menedżer Zbyszek zdawał sobie oczywiście sprawę z ryzyka, tłumaczył się jednak, że nie miał innego wyjścia:

— Nie miałem wyboru, moja ławka rezerwowych jest pusta.

Od kilkunastu lat Zbyszek rozwijał skutecznie firmę, sprzedawał coraz więcej, zatrudniał nowych ludzi, ale nie widział potrzeby, aby kształcić przyszłe kadry. Dopiero postawiony pod murem, zaczął gorączkowo szukać sukcesorów podkupionych menedżerów. Wcześniej często powtarzał:

— U mnie w firmie wszystko jest proste i funkcjonuje bez zarzutu, po co mam więc tracić czas i pieniądze, bawiąc się w coaching?

Dla szefa takiego jak Zbyszek główną „korzyścią” płynącą z faktu niewdrożenia coachingu narzędziowego było oszczędzenie czasu, który mógł wykorzystać na zarządzanie firmą (np. planowanie strategiczne

lub pracę koncepcyjną). Rzeczywiście, gdyby wdrożył procedury coachingowe, jakąś część swojego czasu musiałby im poświęcić. Decyzja o rezygnacji z prowadzenia coachingu narzędziowego dodatkowo zwalnia szefa z obowiązku obserwowania podwładnych — jako zwierzchnik nie musi się np. denerwować mało profesjonalnym zachowaniem swoich pracowników wobec klientów. Te korzyści zdają się nawet przeważać w ogólnym bilansie zysków i strat, dopóki firmą nie wstrząśnie jakiś skandal lub nie okaże się, że nieprofesjonalne działania pracowników wprowadziły ją w znaczne kłopoty.

Rezygnacja z coachingu może również doprowadzić do sytuacji, w której pracownicy będą coraz gorzej radzili sobie z powierzonymi zadaniami. W takiej sytuacji szef może próbować osobiście ratować sytuację, zarazem udowadniając sobie (oraz swoim pracownikom), że jest niezastąpiony, nikt bowiem nie potrafi lepiej od niego obsługiwać tzw. trudnych klientów. W normalnie funkcjonującej firmie za obsługę wymagających klientów odpowiadają pracownicy. Jednak kiedy brakuje coachingu, zespoły obsługi nie radzą sobie z ważnymi klientami, a wtedy obowiązek obsługi takich klientów spada na szefa. Szef próbuje wówczas udowadniać wszystkim dookoła, że tylko on się zna na zarządzaniu ludźmi i obsłudze trudnych klientów, co jedynie może pogorszyć sytuację, nawet najbardziej operatywny menedżer nie jest przecież w stanie zastąpić każdego ze swoich podwładnych. Co więcej, pracownicy, którzy teoretycznie mogliby próbować zajmować się nowymi wyzwaniem w sytuacji kryzysowej, widząc szefa przesiadującego w firmie do późnej nocy, najprawdopodobniej nie zaangażują się, bo założą, że wszystkim i tak zajmie się on. Dzięki temu przełożony może wprawdzie czuć się potrzebny, dla firmy jednak w dłuższej perspektywie taka sytuacja jest zębna.

Inną z pozornych korzyści jest to, że szef, który nie zdecyduje się na wprowadzenie coachingu narzędziowego, nie naraża się na ewentualne niepowodzenia i problemy, jakie mogą się pojawić w procesie

przeprowadzania coachingu — mogłoby się przecież okazać, że dany szef nie potrafi wesprzeć swoich podwładnych. Brak ryzykownych posunięć pozwala mu natomiast zachować *status quo* w firmie — przekonanie, że wszystko funkcjonuje zasadniczo prawidłowo, a jeśli coś szwankuje, to dzieje się tak ze względu na czynniki zewnętrzne, na które i tak firma nie ma wpływu.

Prawda jest jednak taka, że „zyski” z niewprowadzania coachingu narzędziowego szybko zostaną przesłonięte przez dość poważne konsekwencje, które mogą doprowadzić nawet do paraliżu firmy.

Pewnego razu Waldek, jeden z zaprzyjaźnionych z nami szefów sprzedaży, zadzwonił do nas z prośbą o pomoc. Okazało się, że większość jego podwładnych, którzy w standardzie swojej pracy mieli odbywanie wizyt sprzedażowych w aptekach, zamiast osobiście odwiedzać klientów zbiera zamówienia przez telefon. Waldek był załamany, bo w aptekach, które obsługiwał, przeprowadzono audyt, z którego wynikało, że farmaceuci nie kojarzą z twarzy przedstawicieli jego firmy, a naturalnym sposobem składania zamówień stał się dla nich kanał telefoniczny.

Zapytaliśmy Waldka, co zamierza w tej sytuacji zrobić. Odpowiedział, że negatywne konsekwencje wobec tych, którzy nie trzymali się standardów, już wyciągnął, ale zdał sobie jednocześnie sprawę, że zbyt dużo czasu spędza za biurkiem, rzadko natomiast obserwuje swoich ludzi w pracy.

— Muszę wrócić do coachingu on the job — stwierdził. — Przecież uczyłem się tego kiedyś od mojego szefa, a zarzuciłem tę metodę, bo po pierwsze jego przeprowadzenie wymagało poświęcenia czasu, a po drugie naiwnie wierzyłem, że nasz doświadczony zespół nie potrzebuje mojego wsparcia i informacji zwrotnej. W krótkim okresie wszystko wprawdzie funkcjonowało, ale w dłuższym okazało się, że ludzie bez mojego wsparcia szli na skróty i decydowali się na zbieranie zamówień przez telefon. I teraz wszystko zaczyna

się w zespole sypać, atmosfera się rozluźniła, brakuje rzetelnej informacji zwrotnej oraz wzajemnego wspierania się w rozwiązywaniu problemów.

Waldek doświadczył bardzo bolesnej lekcji i na własnej skórze przekonał się, że zaniechanie działań coachingowych może doprowadzić do negatywnych konsekwencji. Zawsze opowiadamy tę historię, kiedy menedżerowie mówią, że nie mają czasu, by wspierać swoich ludzi w pracy.

Coaching dla nowo zatrudnionych

Rozpoczynanie pracy w nowych warunkach i w nowym otoczeniu dla większości osób nie jest sytuacją komfortową. Nowo zatrudniony pracownik przychodzi do pracy z wieloma obawami: martwi się, czy się sprawdzi, i zastanawia się, czy uda mu się w pełni wykorzystać umowę na czas określony, by pokazać zwierzchnikom swoją wartość. Wprawdzie opis jego stanowiska pracy został zawarty w dokumentach, które otrzymał (umowa o pracę, regulamin firmy, zakres obowiązków, standardy pracy itp.), ale to zaledwie połowa wtajemniczenia — mimo że te dokumenty w miarę precyzyjnie określają, czym dany pracownik powinien się zająć, praktyka pokazuje, że istnieje wiele niuansów i szereg drobnych wyjątków od opisanych reguł. Chcąc zatem spełnić pokładane w nim nadzieje i zyskać aprobatę zwierzchnika, nowy pracownik sięga po różne metody osiągania wytyczonych celów. Niektóre z nich, z punktu widzenia szefa, mogą wydawać się nieopłacalne — wprawdzie, koniec końców, udaje się osiągnąć cel, ale koszty, które zostały poniesione po drodze, przeczą prawom ekonomii.

Najbardziej ten problem widać w strukturach działu sprzedaży. Zadaniem handlowców jest sprzedawać, przy czym są oni precyzyjnie rozliczani z wyników. Jednocześnie często zdarza się, że w doborze konkretnej formy sprzedaży handlowcy są pozostawieni samym sobie. W sumie to zrozumiałe, wbrew temu bowiem, co twierdzą

niektórzy, nie istnieje gotowy stuprocentowo pewny schemat sprzedaży. Nie istnieją również żadne gotowe formuły, które dawałyby pewność osiągnięcia takiego efektu. Przed rozmową handlową można jedynie z pewną dozą prawdopodobieństwa założyć, co się bardziej opłaca mówić i robić, by zjednać sobie dany podmiot do współpracy, ale żeby móc przyjmować naprawdę trafne założenia, potrzebne jest doświadczenie. Jeśli więc szef nie będzie wspierał nowo zatrudnionego handlowca w rozwoju (m.in. poprzez coaching narzędziowy), może dojść do sytuacji, w której okaże się, że metody stosowane przez tego pracownika są w dłuższej perspektywie szkodliwe dla firmy. Do takich metod zalicza się np.: przekonywanie na siłę, składanie obietnic bez pokrycia, prowadzenie monologu i niedopuszczanie klienta do głosu — to tylko kilka z wielu „grzechów”, które popełniają handlowcy często w dobrej wierze.

Sprzedawcy uciekają się do tych metod, wydaje im się bowiem, że tak trzeba. W końcu mają do zrealizowania cel sprzedaży, więc stosują narzędzia, które — ich zdaniem — do tego celu prowadzą. Czasem rzeczywiście udaje im się zamknąć sprzedaż, ale niekoniecznie dlatego, że użyli takich właśnie narzędzi, tylko raczej pomimo ich użycia (ze względu np. na wcześniej pozyskane zaufanie klienta). Dopiero wraz z upływem czasu i nabyciem doświadczenia sprzedawcy stopniowo opanowują inne metody osiągania celu.

Tymczasem właśnie w procesie uczenia się i opanowywania nowych technik sprzedaży handlowcy powinni otrzymać wsparcie ze strony szefa wcielającego się w rolę coacha. Dzięki temu cały proces pozyskiwania przez sprzedawcę niezbędnej wiedzy może zostać przyspieszony, a negatywne skutki nauki metodą prób i błędów zminimalizowane. Umiejętność skutecznej sprzedaży, a potem utrzymywania wieloletniej współpracy z klientem nie jest sprawą prostą i nie opiera się na zapamiętaniu jakiejś konkretnej formułki. Jest to proces złożony.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Z menedżera w coacha

Myślą przewodnią tej książki jest przekonanie, że podstawowym zadaniem coachingu on the job jest pomoc podopiecznemu w zrealizowaniu celu, który sam sobie wyznaczył. Głęboko wierzymy, że nasi pracownicy mają lepszą od nas, szefów, intuicję co do tego, co powinni w sobie zmienić i nad czym pracować. Rolą coacha jest zatem jedynie motywowanie podopiecznych do podjęcia tej zmiany i dyskretne ukierunkowanie ku odkrywającym w sobie rozwiązaniom. Tak rozumiany coaching stanie się w najbliższych latach, jak sądzimy, kluczową umiejętnością wymaganą od każdego odpowiedzialnego menedżera.

Rozumiesz już, prawda? Twoją rolę jako coacha własnych pracowników nie jest przekonanie ich do swojego zdania. Nie chodzi o narzucenie im Twojego sposobu myślenia. Twoją rolą jest... coaching, czyli nienachalne wspomaganie ich na drodze do samorozwoju. Po co masz poświęcać na to swój czas? Ponieważ to jedyna słuszna metoda zbudowania skutecznego zespołu, rozumianego jako grupa samodzielnych ludzi, potrafiących ze sobą współpracować. Takich, którzy staną się dla Ciebie wsparciem. Z niniejszej książki dowiesz się tego, co Ty, polski szef, powinieneś wiedzieć o wspomaganiu rozwoju swoich pracowników. Trzymasz w ręku przewodnik coacha on the job. Studiuj uważnie ten poradnik i stosuj zawarte w nim wskazówki, techniki i metody, a zagwarantujesz rozwój. Swoim pracownikom i sobie samemu. Bo kto jest przewodnikiem, ten wie także sam siebie...



Zamówienia indywidualne i dla firm:

ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa
tel. 22 853 74 56, 22 843 09 36
ksiegarnia@kontraktosh.pl
www.kontraktosh.pl

książki klasy business

o n e
p r e s s

Nr katalogowy: 33219



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

Sprawdź najnowsze promocje:
● <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
● <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
● <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 54,90 zł

ISBN 978-83-283-1262-3



9 788328 312623