

Spis treści

O autorach	15
Podziękowania od autorów	17
Wstęp	19
CZĘŚĆ I: PIERWSZE KROKI W COACHINGU I MENTORINGU BIZNESOWYM	23
ROZDZIAŁ 1: Poruszanie się w świecie coachingu i mentoringu	25
Korzyści biznesowe płynące z coachingu i mentoringu	26
Coaching i mentoring — definicje	27
Coaching to sztuka współtworzenia	27
Mentoring jako sztuka udzielania mądrych rad	29
Coaching i mentoring a terapia	29
Coaching biznesowy a inne typy coachingu	32
Coaching biznesowy wymaga wiedzy biznesowej	33
Coachowanie liderów, by zmieniali świat	35
Przygotuj się do wspierania innych w kontekście biznesowym	36
Wybór coacha lub mentora	38
Jak zostać coachem lub mentorem biznesowym?	39
Po drugiej stronie	40
Zrozumieć wymagania zawodowe	41
ROZDZIAŁ 2: Coaching i mentoring — dlaczego warto	45
Wcielanie się w rolę nauczyciela	46
Spojrzenie z zewnątrz — wartość w biznesie	46
Punkt widzenia coacha ma znaczenie	47
Jak perspektywa przekłada się na zmianę	47
Zrozumieć teorię poziomów interpretacji	48
Niech klientowi zapali się lampka	50

Pokaż klientowi, że inwestycja się opłaca	51
Sprzedawanie korzyści	52
Analiza kosztów i korzyści	54
Zmier i przełoż na zyski	55
Mierzenie korzyści niewidocznych dla klienta	56
Inwestuj teraz, zyskaj później	57
Elastyczne wykorzystanie budżetu	59
Szkolenie liderów z umiejętności coachingowych i mentoringowych wartością dodaną	60

ROZDZIAŁ 3: Rozwój umiejętności i wiedzy coachingowej i mentorskiej	63
Co różni coaching od mentoringu	64
Kompetencje coachingowe	65
Nastawienie mentorskie	65
Kompetencje coachingowe i mentorskie	66
Obecność na sesji	66
Aktywne słuchanie	67
Dlaczego coaching rzadko dotyczy pierwszej podniesionej kwestii	68
Twoje zadanie domowe: zdobycie wiedzy biznesowej	69
Nadawanie sesji struktury	70
Wprowadź się we właściwy nastrój	70
Kontrakt: relacja oparta na jasnych zasadach	70
Sesja kontraktowa	72
Zadbaj o odpowiednie otoczenie	72
Znaj swoje ograniczenia	73
Korzystanie z modeli w coachingu i mentoringu	74
Model CLEAR	76
Model skoncentrowany na szukaniu rozwiązań	79
Model dla mentorów	79
Osiąganie elastyczności w korzystaniu z modeli i narzędzi	82
Praca w szczególnych warunkach	82
Coaching i mentoring przez telefon, w internecie lub e-mailowo	83
Praca w środowisku między- i wielokulturowym	85

ROZDZIAŁ 4: Ocena potrzeb klienta przed rozpoczęciem coachingu	87
Tworzenie programów coachingowych i mentoringowych na potrzeby organizacji	88
Zrozumieć, czego chce i czego potrzebuje organizacja	89
Zarządzanie talentami i planowanie sukcesji	94
Wspieranie coachów i mentorów	95

Coaching dla aspirujących i nowo upieczonych przedsiębiorców	96
Pokazać nowym przedsiębiorcom wartość coachingu	96
Obszary, którym warto się przyjrzeć	98
Doradzanie specowi od wszystkiego i mistrzowi w swoim fachu	100
Firma rodzinna — misja: przetrwać i rozkwitnąć	101
Odkryj, w jakich obszarach Twoje wsparcie będzie najbardziej pomocne	101
Transformowanie dziedzictwa	102
Biznes tylko profesjonalnie	103
Rozwój „intraprzedsiębiorców” w ramach organizacji	104
Tworzenie przestrzeni dla innowacji	105
Wcielanie pomysłów w życie	106
Współpraca z firmami społecznymi	107
Rodzaje i warianty	107
Określenie wyzwań stojących przed firmami społecznymi	108

CZĘŚĆ II: MYŚLEĆ JAK LIDER BIZNESU 111

ROZDZIAŁ 5: Zapanować nad światem myśli i emocji 113

Zrozumieć, jak myślą ludzie	114
To nasze myśli nas definiują	115
Ćwicząc, stwarzamy siebie	116
Wybieranie najlepszego z możliwych stanów	117
Nie przegap następstw negatywnych emocji	117
Model stan-zachowanie	119
Cztery wzorce zachowania gwarantujące przetrwanie	120
Naucz się oddychać	122
Przygnębiony? Nie patrz w prawo na dół	123
Jeśli sprawy nie idą po Twojej myśli, spójrz w górę	125
Zmiana dialogu wewnętrznego	126
Nie chodzi o to, co mówisz, tylko jak to robisz	127
Spraw, by absurdy brzmiały śmiesznie	128
Warto być miłszym i bardziej życzliwym	130
Tworzenie znaczących obrazów umysłowych	131
Nabieranie dystansu do sytuacji	132
Koncentracja na właściwym celu	134
Zmiana świata wewnętrznego z użyciem zewnętrznych środków	136
Kiedy potrzebna jest terapia	136
Uważność, medytacja i metody tajemne w biznesie	137

Poradnik lidera: dlaczego „moja racja jest racja najmojsza” nie jest dobrym mottem 141

Brak elastyczności wykańcza	143
Innowacyjne podejście do procesów i produktów wymaga elastycznego przywództwa	143
Studzenie lub podgrzewanie ambicji na podstawie oceny akceptowanego poziomu ryzyka	145
Nie bój się poprosić o pomoc, gdy sytuacja Cię przerasta	148
Dopasowanie sposobu myślenia do problemu	151
Myśleć intencjonalnie	151
Ćwiczenia z myślenia	153
W poszukiwaniu pewności, podczas gdy wieloznaczność ma tyle do zaoferowania	154
Przyjmowanie innych punktów widzenia	154
Style przywództwa	155
Korzystanie z darów przywództwa	157

Coaching martwego pola 161

Nadawanie ram rozmowie coachingowej	162
Przełamywanie powszechnych barier	163
Zwiększanie chęci do nauki	163
Wychodzenie poza strefę komfortu	165
Odkrywanie wrogów uczenia się	167
Rozprawianie się z rolami i obrazami wywołującymi ślepotę	169
Zmienianie stanu ego	169
Uziemić ekscentryków	171
Dystansowanie empatii	173
Przestań dramatyzować, a wszystko stanie się jaśniejsze	174
Wykraczanie poza myślenie reaktywne	176
Rezygnacja z pełnych dramatyzmu ról	177
Rozprawienie się z wyuczoną bezradnością	178
Odnajdowanie znaczenia lęku	180
Rzucanie światła na niespójność	182

CZĘŚĆ III: COACHING I MENTORING KIERUJE BIZNES NA WŁAŚCIWE TORY 185

Sugestywne opowieści w biznesie 187

Wartość opowieści biznesowej	188
Jak firmy przekazują swoją historię	188
Jaką historię opowiada firma	190
Odbiorcy opowieści	191

Tworzenie podwalin opowieści	193
Ćwiczenie rozpoznawcze	193
Znaleźć „właściwy sposób” opowiadania	195
Oddzielanie faktów od opinii	198
Myślenie mapami	200
Stawianie celnych pytań	201
Wyplenienie pominięć, zniekształceń i uogólnień	203
Zabaw się w detektywa, by oddzielić opinie od faktów	206
Opowieść biznesowa jako odpowiedź na informację zwrotną	209

ROZDZIAŁ 9: Jak pomóc klientowi obiektywnie

ocenić swoją firmę?	211
Fundamenty biznesu — test wytrzymałości	212
Myślenie strategiczne w praktyce	212
Upraszczanie skomplikowanego	215
(Nie)szablonowy obchód	215
Patrzeć przez bezbarwne okulary	216
Gdzie zaczyna się i kończy dobry mentoring	221
Budowanie zaufania i uczciwa ocena — magia informacji zwrotnej	221
Naucz klientów przyjmować informację zwrotną	222
Robienie użytku z opinii	222
Uczenie się od ludzi sukcesu	223
Mentoring w małych organizacjach	223

ROZDZIAŁ 10: Określić wizję, misję i wartości

Określić wizję, misję i wartości	227
Dopasowanie ja – firma	227
Odkryj to, co naprawdę ważne	228
Jak i dlaczego — określ swój biznes	228
Nie pozwól, by przeszłość trzymała Cię w miejscu	230
Sprawdź swoje umiejscowienie kontroli	230
Określ jasno, co cenisz i czego chcesz	232
Pomóż firmie działać na bazie wartości	235
Pomaganie liderom biznesowym w określeniu swoich wartości	236
Formułowanie deklaracji wartości	238
Opracowywanie inspirującej wizji	
z pomocą modelu poziomów logicznych	240
Określenie sześciu poziomów	240
Korzystanie z modelu poziomów logicznych	242
Zwrotne programowanie przyszłości	243
Przekazywanie wizji	245
Przykłady misji i wizji	246

MIĘDZYNARODOWA FEDERACJA TOWARZYSTW CZERWONEGO KRZYŻA	246
Fusion Optix	246
JPMorgan Chase & Co.	246
ROZDZIAŁ 11: Przekształcanie wizji w wykonalne plany	249
Tworzenie planu dopasowanego do celu	250
Odpowiednie podejście do planowania	251
Badanie możliwości	253
Odkryj, co może zniweczyć Twój plan	258
Zadbaj o szczerze zaangażowanie i poparcie	262
Znajdź najlepszy moment	262
Przygotowanie zaplecza	264
Pakowanie bagażu na drogę	264
Znać drogę i zmierzać we właściwym kierunku	267
Wyznacz czas na odpoczynek i ładowanie baterii	268
Realizacja i weryfikacja planu	269
Zbieranie i przekazywanie dalej informacji zwrotnych	269
Weryfikacja, czy wszystko idzie zgodnie z planem	269
Wiedz, kiedy zrezygnować	270
Docenić dobrze wykonaną pracę	271
ROZDZIAŁ 12: Mentoring w służbie osobistego sukcesu	
 i inspirującego przywództwa	273
Być doskonałym mentorem liderów	274
Rozwiewanie złudzeń dotyczących sukcesu	275
Sukces i kultura	276
Sukces nie jest celem	277
Odkrywanie prawdziwej natury sukcesu	278
Omijanie pułapek powinności w drodze do sukcesu	280
Dlaczego ograniczające przekonania mają znaczenie w mentoringu?	281
Znalezienie strategii weryfikowania	
i unieszkodliwiania ograniczających przekonań	283
Określenie charakterystyk wielkich liderów	286
Wyglądać i działać jak lider	287
Dopasuj swój styl, by zyskać zwolenników	288
Pozwól innym przewodzić, a sam podążaj	291
Wspomaganie przywództwa międzypokoleniowego	291
Mentoring dla milenialsów	292

CZĘŚĆ IV: TWORZENIE PRZY WSPARCIU COACHA TOŻSAMOŚCI BIZNESOWEJ SKAZANEJ NA SUKCES 295

ROZDZIAŁ 13: Tworzenie własnej marki 297

Witaj w świecie marki osobistej	297
Co oznacza dobrze działająca marka	299
Cel fundamentem marki	301
Określ swój cel	301
Wierność wartościom bez uszczerbku dla firmy	303
Patrzeć w lustro samokrytyki	306
Pielęgnowanie tego, co stanowi o doskonałości marki	307
Wkraczanie w nową, lepszą wersję siebie	308
Zadbaj o formę i treść	309
Rozpoznaj, gdy wkrada się niespójność	309
Docień to, co masz do zaoferowania	310
Ustal swoją wartość	312
Sześciostopniowy model	312
Znajdź miejsce dla swojej marki	313
Wyreguluj swój finansowy termostat	314
Promowanie siebie z bezwstydną pokorą	316
Wzbudź radość swoim przyjściem, a nie wyjściem	317
Zostawianie po sobie śladu	318

ROZDZIAŁ 14: Rozwijanie relacji na wszystkich poziomach 321

Nawiązać dobrą więź z samym sobą	321
Określanie punktu wyjścia	322
Krok 1. Tworzenie osobistej mapy	322
Krok 2. Określanie wzlotów i upadków	323
Krok 3. Odkrywanie pożądanej poprawy	324
Praca nad sobą	325
Być autentycznym	325
Zostawać w grze	326
Zadbaj o pierwsze wrażenie i bądź wybredny	326
Utrzymywanie relacji z klientami	328
Sprawdź zaangażowanie i chęci	329
Weryfikacja zaangażowania w cele — studium przypadku	330
Zarządzanie relacjami z interesariuszami i sponsorami	333
Zarządzanie relacjami z interesariuszami	333
Komunikacja trójstronna	335
Sponsorowanie interwencji coachingowej	336

Synergiczna współpraca	337
Synergia i przedsiębiorczość seryjna	337
Mądrość i wartość	338
Networking — karma wraca	339
Budowanie i odzyskiwanie utraconego zaufania	342
Budowanie zaufania na poziomie organizacji	342
Rozwiązywanie konfliktów i unikanie wzajemnego zniszczenia	344
Miej odwagę odpuścić	346

ROZDZIAŁ 15: **Ucz firmy, jak wzbudzać zaangażowanie, przekazywać informacje i wywierać wpływ347**

Znaczenie skutecznej komunikacji	348
Komunikacja szybsza niż świadome myśli	349
Zrozumieć, dlaczego ludzie mówią „tak”	351
Jeśli chcesz wywierać wpływ, cały wysiłek jest po Twojej stronie	352
Odnajdowanie się w kontekście światopoglądowym	353
Etyczne, a zarazem skuteczne wywieranie wpływu i perswazja	355
Aby wpływać, trzeba dwojga	356
Zwracanie uwagi	357
Aktywne słuchanie	358
Nawiązywanie porozumienia	359
Dobór słów, który może, powinien, mógłby coś zmienić	365
Jeśli komunikacja jest nieskuteczna, zmień ją	367

CZĘŚĆ V: DEKALOGI373

ROZDZIAŁ 16: **Zasoby internetowe, które poprawią skuteczność coachingu i mentoringu375**

Steve Crabb	376
Listy lektur biznesowych	376
iTunes U	377
YouTube	377
Podcasty	378
Blogi	379
Przemowy TED	379
Twitter	380
Facebook	381
Nagrania wideo nawiązujące do książki	381

ROZDZIAŁ 17:	Dziesięć wskazówek dla liderów prowadzących coaching i mentoring w swojej firmie	383
	Rozwijaj uzdolnienia swoich pracowników	384
	Motywuuj, zamiast dyrygować	385
	Nazwij byka, zanim weźmiesz go za rogi	386
	Ucz się zadawać pytania	387
	Mów konkretnie i pilnuj języka	388
	Czasem warto zwolnić lub zamilknąć	389
	Chcesz zmieniać świat? Docenij różnorodność	390
	Optymalne warunki do coachingu na odległość	391
	Wspieranie pracowników w okresie zmian	392
	Douczone	394
ROZDZIAŁ 18:	Dziesięć wskazówek dla liderów szukających coacha biznesowego	397
	Określ punkt docelowy	398
	Bądź gotów przyznać się do błędu	398
	Szukaj odmiennych perspektyw	399
	Dobrze się przygotuj	399
	Przedkładaj zawartość nad opakowanie	400
	Znajdź kogoś, kto pasuje do Twojej firmy	400
	Zaangażuj pracowników	401
	Unikaj coachingu uniwersalnego	401
	Zarządzaj swoimi oczekiwaniami	402
	Dopnij wszystko na ostatni guzik	402
ROZDZIAŁ 19:	Dziesięć pytań, dzięki którym firma utrzyma właściwy kurs	403
	Co byśmy stworzyli, gdyby nie istniały żadne ograniczenia?	405
	Dlaczego to robimy?	405
	Co zrobiłby Richard Branson?	406
	Jak można zrobić to lepiej?	406
	Czy nadal jesteśmy właściwymi osobami na właściwym miejscu?	407
	Czy jesteśmy pochłonięci ilością obowiązków?	408
	Co i jak możemy zoptymalizować lub usprawnić?	408
	Czy zmierzamy w dobrym kierunku?	409
	Czego musimy zaprzestać?	410
	Czy wszyscy gramy do tej samej bramki?	410
	Skorowidz	411