

## Spis treści

Zabójcza lista podziękowań liderom, mentorom i coachom... 21

Paliwo: lider, mentor, coach, czyli synonimy i pierwsze metry 23

Kim jest lider, czyli 62 synonimy do znaczenia tej roli 24

Kim jest mentor, czyli 50 synonimów do znaczenia tej roli 25

Kim jest coach, czyli 11 synonimów do znaczenia tej roli 26

Mądrość 1/2. Znaki na drodze mądrości mentoringu i inteligencji coachingu w sprzedaży 27

Na początek kilka obrazów ludzi z 27. Biegu Powstania Warszawskiego 28

Google Maps, szkolenia za karę, złota rybka i konsekwencje dla nas 29

Edukacja w sprzedaży zamiast rozwoju, siła woli i kompetencje 31

Wiedza - trudna do upilnowania, a niezbędna w sprzedaży 32

Mariaż profesji sprzedaży z technologią, czyli sprzedawca pracownikiem wiedzy 34

Osobiste doświadczenia, czyli paradoksalnie o pracy w sprzedaży 37

Kilka słów o etyce 39

Korzystanie w środowisku sprzedaży z nauki, "popnauki" i "nienauki" - choć to wszystko to jakaś wiedza 40

Przebudzenie w zarządzaniu ludźmi, czyli styl kierowania 46

Antyprzykłady: przypadki zaobserwowane, czyli liderzy coachujący się życiowo 48

Dobry przykład, czyli mentoring organizacyjny z nadzieją i przemianą 50

Uwaga, ślisko 3/4. Zespoły sprzedaży - rety, co się dzieje? 55

Strategicznie, operacyjnie i zarządczo o wyzwaniach 56

Konstrukcja książki, czyli ślisko na 3/4 61

Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha 66

Mentor z początku 66

Coach z początku 67

Przypowieść: "Możliwości - słuchaniem można zobaczyć" 67

Przystanek 1. Temperatura zespołów sprzedaży 73

Złożone zaangażowanie 74

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Energia napędza do działania                                                                    | 76  |
| Działanie napędza wiedzę i umiejętności                                                         | 77  |
| Wiedza i umiejętności napędzają postawę                                                         | 78  |
| Wybitna postawa daje jakość                                                                     | 78  |
| Jakość to luksus i osiągnięcia w sprzedaży                                                      | 80  |
| Planowanie czy działanie? Oto jest pytanie!                                                     | 82  |
| Ćwiczenie: "Nieplanowane planowanie, planowane nieplanowanie"                                   | 83  |
| Doświadczenia z sali szkoleniowej w pracy ze sprzedawcami oraz menedżerami sprzedaży i operacji | 84  |
| Wywoływanie temperatury sprzedaży                                                               | 88  |
| Ćwiczenie: "Temperatura mojego przywództwa, liderstwa"                                          | 88  |
| Sposoby prowadzenia rozmowy, czyli przyczyny, skutki, emocje i wulkan Teide                     | 90  |
| Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 1.                             | 96  |
| Mentor z przystanku 1.                                                                          | 96  |
| Coach z przystanku 1.                                                                           | 97  |
| Rozmowa ekspertów: Jacek Rozenek - trener biznesu, mentor, coach biznesu, aktor                 | 98  |
| Przypowieść dla mentora i coacha: "Oddychanie"                                                  | 112 |
| Przystanek 2. Narracja w mentoringu i coachingu - wymiany doświadczeń z dobrym wpływem          | 113 |
| Narrator nie tylko w filmach                                                                    | 114 |
| Narracja w życiu                                                                                | 114 |
| Narracja w coachingu                                                                            | 115 |
| Narracja w sprzedaży, czyli menedżerka Lilka, trener-prezes i Łukasz Wyglądacz                  | 119 |
| Perswazja narracyjna i retoryczna - wykorzystanie w sprzedaży                                   | 122 |
| Znów powrót do sensu                                                                            | 124 |
| Perswazja narracyjna, czyli mentor lub coach w końcu ekspertem w sprzedaży                      | 128 |
| Za co cenią ludzi w środowisku sprzedaży?                                                       | 132 |
| Adidasy, czyli gdzie jeszcze jest obecna perswazja narracyjna, tyle że w marketingu             | 136 |
| Narracja generalna                                                                              | 137 |

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Narracja rozwojowa                                                                                       | 139 |
| Narracja edukacyjna                                                                                      | 140 |
| Narracja osiągnięć                                                                                       | 142 |
| Przykład z zarządzania zmianą (w zakresie nauki dobrych praktyk) dla refleksji mentora i coacha          | 143 |
| Ćwiczenie: "Złap na tym, co robi dobrze"                                                                 | 144 |
| Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 2.                                      | 146 |
| Mentor z przystanku 2.                                                                                   | 146 |
| Coach z przystanku 2.                                                                                    | 147 |
| Rozmowa ekspertów: Grzegorz Turniak - prezes Akademii Rekomendacji, przedsiębiorca                       | 149 |
| Przypowieść dla mentora i coacha: "Pobudzanie"                                                           | 160 |
| Przystanek 3. Przebudzenie w sprzedaży - otwarcie tunelu wyobrażonego                                    | 161 |
| Przebudzenie zasobów i wyobraźnia                                                                        | 162 |
| Przebudzenie do roli menedżera                                                                           | 164 |
| Obiektywnie i subiektywnie osiągać więcej - kompetencje vs wyniki                                        | 169 |
| Ćwiczenie: "Mentor profesji, uczeń profesji"                                                             | 172 |
| Przebudzenie w rozwoju, czyli co tak naprawdę osiągamy w sprzedaży                                       | 172 |
| Doświadczenie z doradztwa i z sali szkoleniowej w branży farmaceutycznej                                 | 174 |
| Przypadki zaobserwowane, czyli brak rozwiązań agencji wyjazdów nagrodowych                               | 176 |
| Obudzić w sobie lepszy nastrój czy jednak uczyć się profesji?                                            | 177 |
| Cel rozwojowy, edukacyjny, subiektywny - przypadek z life coachingu                                      | 179 |
| Cel rozwojowy, edukacyjny, subiektywny - przypadek "poprawy nastroju" lub realnej pomocy psychologicznej | 180 |
| Cel sprecyzowany, obiektywny - doradztwo bliższe ekonomii i psychologii biznesu                          | 181 |
| Wsparcie, wyniki i rozwój                                                                                | 182 |
| Różnice w sprzedaży, czyli masz swoją niezdobytą górę                                                    | 185 |
| Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 3.                                      | 187 |
| Mentor z przystanku 3.                                                                                   | 187 |

Coach z przystanku 3. 188

Rozmowa ekspertów: Danuta Dunajska - prezes zarządu ODITK Consulting w grupie ODITK w Gdańsku 190

Przypowieść dla mentora i coacha: "Rozwijanie" 202

Przystanek 4. Mapy mentoringowe i coachingowe, czyli stosunek do doświadczeń decyduje 205

Jakość doświadczeń i liczba wniosków, czyli zbuduj mapę 206

Jakościowa aktywność zawodowa 207

Talenty a fluktuacja pośród sprzedawców 209

Ćwiczenie: "Analiza segmentowa" 213

Opinia psychologa, czyli przymusić samego siebie do kolejnego kroku 214

Budować doświadczenia jak najwięksi piłkarze 216

Potrzeba przestrzeni do zarządzania zasobami 219

Zasoby z perspektywy coachee 221

Najlepsze i najgorsze cechy w sprzedaży okiem ekspertów 222

Ćwiczenie: "Nauka doświadczeń" 224

Układanie doświadczeń, czyli czy dołożyłeś wszelkich starań? 225

Ćwiczenie: "Technika technik, czyli Goldsmithowskie koło zmian" 229

Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 4. 231

Mentor z przystanku 4. 231

Coach z przystanku 4. 232

Rozmowa ekspertów: Paweł Fortuna - psycholog biznesu, trener biznesu, wykładowca Akademii Leona Koźmińskiego i Instytutu Psychologii KUL 234

Przypowieść dla mentora i coacha: "Unoszenie" 239

Przystanek 5. Mentor, coach - założenia, efektywność, szlifowanie doskonałości 241

Przypadek firmy Nike, czyli siła mentoringu doświadczeń 242

Warunki i okoliczności do mentoringu i coachingu 245

Szerzej, czyli gdzie właściwie wjeżdżasz 246

Podróż z przeszłości do sprzedaży z sensem 250

|                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ćwiczenie: "Doświadczenie wyjątkowego traktowania"                                                                                 | 251 |
| Szlify menedżerskie w roli mentora i coacha                                                                                        | 253 |
| Studium przypadku z praktyki - branża ubezpieczeniowa                                                                              | 256 |
| Studium przypadku z praktyki - branża przewozowa i logistyczna                                                                     | 258 |
| Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 5.                                                                | 260 |
| Mentor z przystanku 5.                                                                                                             | 260 |
| Coach z przystanku 5.                                                                                                              | 261 |
| Rozmowa ekspertów: Jonathan Passmore - profesor psychologii w Katedrze Przywództwa i Coachingu na Uniwersytecie Evora w Portugalii | 262 |
| Przypowieść dla mentora i coacha: "Odkrywanie - paryskie bordo"                                                                    | 264 |
| Przystanek 6. Mentoring w sprzedaży, czyli zachowanie ma kolosalne znaczenie                                                       | 267 |
| Mentor - źródło postawy i metodyki                                                                                                 | 268 |
| Różnice między autorytetem a ekspertem - dlaczego to ma znaczenie?                                                                 | 269 |
| Z dziennika eksperta sprzedaży                                                                                                     | 273 |
| Mentoring i coaching a bycie liderem, czyli kto odpowiada za to, gdzie przyłożyć dźwignię                                          | 277 |
| Role jako część edukacji mentora                                                                                                   | 281 |
| Role wypełnione skryptami zachowań                                                                                                 | 285 |
| Mentor jako badacz, etnograf                                                                                                       | 286 |
| Zachowania asertywne, czyli nieoczywiste podejście                                                                                 | 288 |
| Konformizm i jego rola w zachowaniach zbiorowych i indywidualnych                                                                  | 290 |
| Normatywne powody konformizmu                                                                                                      | 291 |
| Marketing wykorzystujący konformizm                                                                                                | 293 |
| Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 6.                                                                | 293 |
| Mentor z przystanku 6.                                                                                                             | 293 |
| Coach z przystanku 6.                                                                                                              | 294 |
| Rozmowa ekspertów: Jakub B. Bączek - trener mentalny sportowców, mistrz świata w siatkówce z reprezentacją Polski w 2014 roku      | 296 |
| Przypowieść dla mentora i coacha: "Nauczanie"                                                                                      | 298 |

|                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Przystanek 7. Elastyczność, nauka, adaptacja do nowej inności                                                                          | 299 |
| Podatny grunt dla sprzedawcy, menedżera, trenera, dyrektora sprzedaży                                                                  | 302 |
| Grunt naturalnych predyspozycji                                                                                                        | 304 |
| Ćwiczenie: "Naturalne predyspozycje w świecie sprzedaży"                                                                               | 310 |
| Sztuka, nauka i rzemiosło sprzedaży                                                                                                    | 312 |
| Mentor i coach a mentee i coachee, czyli konieczność preferencji osobowościowych                                                       | 315 |
| Ćwiczenie: "Jedno ważne pytanie"                                                                                                       | 319 |
| Wymiary mentoringu ułatwiają rozumienie i dopasowanie                                                                                  | 321 |
| Ćwiczenie: "Wymiary relacji mentor-mentee"                                                                                             | 322 |
| Formuły smart learningowe jeszcze bardziej uelastyczniają uczenie                                                                      | 322 |
| Nauka, uczenie, dynamika uczenia w sprzedaży                                                                                           | 325 |
| Leszno, garnki i apteka                                                                                                                | 328 |
| Wdrożenie i nauka na błędach - z życia                                                                                                 | 331 |
| Co czyni lidera efektywnym, czyli wciąż ta nauka                                                                                       | 333 |
| Adaptacja, czyli przekleństwo wiedzy a reguły i wnioski                                                                                | 334 |
| Skuteczne nauczanie umiejętności - wyzwanie?                                                                                           | 337 |
| Świat VUCA i antykruchłość, czyli dlaczego wyzwaniem jest uczyć innych i uczyć się w sprzedaży                                         | 338 |
| Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 7.                                                                    | 340 |
| Mentor z przystanku 7.                                                                                                                 | 340 |
| Coach z przystanku 7.                                                                                                                  | 341 |
| Rozmowa ekspertów: prof. David Clutterbuck - visiting professor, Sheffield Hallam & Oxford Brookes Universities; Ashridge Coaching MBA | 342 |
| Przypowieść dla mentora i coacha: "Inspirowanie"                                                                                       | 344 |
| Przystanek 8. Mądrość świadomości w sprzedaży i uskrzydlenie, czyli jak się edukujemy                                                  | 345 |
| Przemiana, refleksja, trendy                                                                                                           | 346 |
| Ćwiczenie mentoringowe: "Wzorce/schematy"                                                                                              | 351 |

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Poziomy rozwoju społecznego                                                                                                               | 352 |
| Jak wygląda komunikacja w tej spirali?                                                                                                    | 363 |
| Uskrzydlanie w sprzedaży                                                                                                                  | 366 |
| Uruchamianie strumieni racjonalnego i emocjonalnego myślenia w sprzedaży                                                                  | 368 |
| Ćwiczenie: "Osiem pytań sprawczego lidera"                                                                                                | 369 |
| Coaching a edukacja - kiedy się uczymy, a kiedy możemy mieć trudności nie do pokonania                                                    | 370 |
| Coaching, czyli pytania coacha i eksperta                                                                                                 | 374 |
| Kiedy mówimy o sprawczym coachingu?                                                                                                       | 376 |
| Ćwiczenie: "Motywy, czyli jak pomóc sprzedawcy zbudować kompetencje"                                                                      | 377 |
| Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 8.                                                                       | 378 |
| Mentor z przystanku 8.                                                                                                                    | 378 |
| Coach z przystanku 8.                                                                                                                     | 378 |
| Rozmowa ekspertów: Rafał Schmidt - wieloletni dyrektor oddziału w firmie ubezpieczeniowej we Wrocławiu; CEO w SCHMIDT Recruitment & Sales | 380 |
| Przypowieść dla mentora i coacha: "Pragnienie"                                                                                            | 382 |
| Przystanek 9. Szósta funkcja menedżera sprzedaży                                                                                          | 385 |
| Piła inteligencji emocjonalnej menedżera u Menkesa                                                                                        | 386 |
| Feedback, czyli saldo zaangażowania i przekraczania                                                                                       | 394 |
| Teoria samodeterminacji prof. Edwarda Deciego, czyli kwestie ważne dla lidera                                                             | 399 |
| Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 9.                                                                       | 401 |
| Mentor z przystanku 9.                                                                                                                    | 401 |
| Coach z przystanku 9.                                                                                                                     | 402 |
| Przypowieść dla mentora i coacha: "Czekanie na przełom"                                                                                   | 403 |
| Przystanek 10. Jak uprawiasz zaufanie, tak kwitną standardy - choć ich nie weźmiesz w ręce                                                | 405 |
| Procesy dydaktyczne w sprzedaży, czyli co to takiego                                                                                      | 406 |
| Uprawianie zaufania, czyli na ile to ma znaczenie w sprzedaży                                                                             | 408 |
| Rozwiązanie: uprawianie produktywności                                                                                                    | 411 |
| Narzędzia do uprawiania produktywności                                                                                                    | 417 |

Innowacyjne patrzenie, czyli coachingowe myślenie, nawykowe działanie, nowatorskie nazywanie 421

Ćwiczenie: "Cykl pięciu pytań do zamknięcia sprzedaży" 425

Menedżer, coach, trener, koordynator, administrator - jeden człowiek, wiele ról 427

Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 10. 430

Mentor z przystanku 10. 430

Coach z przystanku 10. 431

Przypowieść dla mentora i coacha: "Uczenie, czyli płyn i przy tym pozostań mądrym" 432

Przystanek 11. Osiągnięcia, czyli wzmocnienia ewolucji i determinacji sprzedażowych 435

Warunki i tło wyuczalności w zespole 436

Metody i techniki mentoringowe bezcenne w ewolucji 444

GOLD 444

EDIC 445

PURE 446

CLEAR 447

Ekologicznie ucząc sprzedaży 448

Kierowanie jako trenowanie 449

Jaka kultura, taka absorpcja, czyli wciąż mały procent 452

Narracje do budowy zaangażowanego i pełnego sensu środowiska 454

Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 11. 455

Mentor z przystanku 11. 455

Coach z przystanku 11. 455

Przypowieść dla mentora i coacha: "Poszukiwanie" 456

Przystanek 12. Coaching jako metoda realizacji aspiracji 459

Fioletowe krowy i czarne łabędzie, czyli ćwicz magnes uwagi 460

Zachowania Twojego pierwszego szefa 464

Homo coachingus i trzecia zasada dynamiki Newtona a oczekiwania działów sprzedaży 466

Ewolucja, czyli strumień pracy oraz nawyki w pierwszej kolejności 470

Ćwiczenie: "Matryca produktywności lidera" 473

Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 12. 479

Mentor z przystanku 12. 479

Coach z przystanku 12. 480

Przypowieść dla mentora i coacha: "Nadawanie" 480

Na koniec, by dopełnić proces mentoringowo-coachingowy 483

Biogram autora 491

Bibliografia 495

Netografia 503