

Obsah

O autorovi	10
Předmluva k českému vydání	11
Předmluva k druhému vydání	13
Předmluva k prvnímu vydání	17
Poděkování	21
Kapitola 1	
Konzultant, poradce – co to obnáší	23
Vymezení pojmu a několik definic	24
Přehled poradenských dovedností	28
Přínosy bezchybně provedené konzultace	30
Kapitola 2	
Jen techniky nestačí	35
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
Kapitola 3	
Bezchybné poradenství	59
Být sám sebou, chovat se autenticky	60
Dotahujte úkoly každé fáze	62

Kapitola 4

Domlouvání kontraktu	71
Domlouvání kontraktu – koncepce i dovednost	73
Kontraktační dovednosti	76
Prvky kontraktu	77
Pravidla úspěšného kontraktování	85

Kapitola 5

Kontraktační jednání	87
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

Opravdu těžká jednání	121
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

Interní konzultant	139
Rozdíl mezi interními a externími konzultanty	140
Trojúhelníky a čtyřúhelníky	142

Kapitola 8

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

Kapitola 9

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

Kapitola 10

Od diagnózy k objevům	175
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

Získáváme data	189
Jednotlivé kroky při sběru dat	190
Posudte manažerské aspekty problému	193
Sběr dat pomocí rozhovoru	195
Co při rozhovoru sledujeme: závěrečná poznámka	199

Kapitola 12

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

Kapitola 13

Zpětná vazba klientovi a jak se na ni připravit	213
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

Závěrečná prezentace krok za krokem	223
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

Implementace	241
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

Strategie, jak zvýšit vnitřní nasazení lidí	255
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

Metody pro intenzivnější zapojení lidí	271
Skutečně použitelné metody	272
Metodologie i metafora	291

Kapitola 18

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

Kapitola 19

Jádro věci	313
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