



Spis treści

Przedmowa	15
Podziękowania	19
Rozdział 1. Wprowadzenie do procesu komunikacji	21
Definicja komunikacji	26
Podstawowy model komunikacji	26
Osoba A/Osoba B	27
Pobudzenie i motywacja	27
Kodowanie i dekodowanie	28
Układ odniesienia	29
Kod	34
Kanał	37
Informacja zwrotna	41
Otoczenie	47
Szum	48
Komunikacja i etyka	49
Podsumowanie	55
Rozdział 2. Komunikacja w organizacjach	57
Komunikacja wewnątrz organizacji	61
Komunikacja formalna	61
Komunikacja nieformalna	66
Koordynacja ludzi i zespołów	67
Modele organizacji	69
Model tradycyjny (klasyczny)	73
Model relacji międzyludzkich	79
Model zasobów ludzkich	83

Model systemów/uwarunkowań sytuacyjnych	90
Model transformacyjny	94
Różnice komunikacyjne w modelach organizacji	98
Podsumowanie	101
Rozdział 3. Poprawianie relacji interpersonalnych	103
Relacje interpersonalne a sukcesy organizacji	107
Nawiązanie i utrzymanie relacji	108
Relacje i oczekiwania	109
Relacje i ich zwrotna natura	110
Relacje i zaufanie	111
Style komunikacji a relacje biznesowe	114
Styl zamknięty	117
Styl ślepy	119
Styl ukryty	122
Styl otwarty	125
Praktyczne wskazówki porozumiewania się z ludźmi o różnych stylach komunikacyjnych	128
Nabywanie elastyczności w korzystaniu ze stylów komunikacyjnych	134
Efektywne korzystanie z informacji zwrotnej	135
Efektywne korzystanie z odkrywania się	135
Zarządzanie konfliktami w relacjach biznesowych	138
Typy konfliktów	139
Strategie radzenia sobie z konfliktem	140
Wybór najlepszej strategii radzenia sobie z konfliktem	143
Różnice kulturowe w zarządzaniu konfliktem	146
Podsumowanie	149
Rozdział 4. Efektywne słuchanie	151
Znaczenie efektywnego słuchania w organizacjach	156
Słuchanie klientów	156
Słuchanie podwładnych	158
Słuchanie przełożonych	160
Słuchanie współpracowników	161
Sygnaty nieuważnego słuchania	163
Pomijanie ścieżki służbowej	163
Zbyt późne dowiadywanie się o wydarzeniach	164
Ciągłe gaszenie pożarów	164
Konieczność powtarzania informacji	164
Powierzenie innym twoich zadań	165
Przyrost komunikacji na piśmie	165
Przyczyny nieuważnego słuchania	165
Bariery fizyczne	166
Bariery osobiste	166
Bariery genderowe	167
Bariery semantyczne	170
Złe nawyki towarzyszące słuchaniu	171

Doskonalenie umiejętności uważnego słuchania	174
Zrozumienie etapów słuchania	175
Słuchać więcej każdego dnia	179
Poprawianie jakości uważnego słuchania – kluczowe punkty	179
Zyski z uważnego słuchania	180
Podsumowanie	181
Rozdział 5. Komunikacja niewerbalna w organizacjach	183
Komunikacja niewerbalna: definicja i zasady	187
Poziom techniczny	189
Poziom formalny	189
Poziom nieformalny	189
Typy komunikacji niewerbalnej i ich wpływ na komunikację w biznesie	190
Mimika i kontakt wzrokowy	190
Gesty i inne ruchy ciała	194
Ubiór i wygląd	197
Dystans i przestrzeń osobista	200
Otoczenie materialne	205
Czas	207
Niewerbalne wyznaczniki statusu w biznesie	209
Komunikaty niewerbalne a międzynarodowe transakcje biznesowe	213
Teoria niespełnionych oczekiwań	217
Zachowania budujące bliskość	217
Doskonalenie umiejętności niewerbalnych	218
Podsumowanie	220
Rozdział 6. Przewycięzanie barier komunikacyjnych wewnątrz organizacji	221
Lęk przed komunikowaniem się	225
Lęk sytuacyjny	226
Lęk jako cecha	229
Brak odpowiedniego przygotowania	234
Niejasne instrukcje	235
Pochopne wyciąganie wniosków	242
Chodzenie na skróty	244
Molestowanie seksualne	247
Technologia komunikowania się	250
E-mail, komunikatory internetowe i blogi	250
Spotkania za pośrednictwem mediów elektronicznych	254
Podsumowanie	259
Rozdział 7. Podstawowe informacje o wszystkich rodzajach wywiadów i rozmów	261
Rodzaje wywiadów i rozmów	266
Rozmowa doradcza	266
Rozmowa kwalifikacyjna	266
Rozmowa końcowa	267
Konfrontacja lub wniesienie skargi	267

Wywiad grupowy	267
Rozmowa informacyjna	269
Przesłuchanie	271
Wywiad dla mediów	271
Rozmowa oceniająca	272
Rozmowa perswazyjna	274
Podstawowa organizacja wywiadu/rozmowy	274
Etap wstępny (otwarcie)	274
Etap pytań i odpowiedzi	277
Etap zakończenia	278
Efektywne stosowanie pytań podczas wywiadu i rozmowy	278
Określ typy pytań, jakie można zadać	278
Zdecyduj, jak najlepiej uporządkować pytania	284
Bądź przygotowany do udzielania odpowiedzi	288
Podsumowanie	292
Rozdział 8. Rozmowa kwalifikacyjna	293
Rozmowa kwalifikacyjna: przygotowanie do poszukiwania pracy	297
Znajomość rynku pracy	297
Przygotowanie standardowego CV w wersji papierowej	299
Przygotowanie CV nadającego się do skanowania	305
Przygotowanie CV w wersji e-mailowej (w formacie ASCII)	308
Przygotowanie CV w sieci lub elektronicznego portfolio	312
Przygotowanie listu motywacyjnego	314
Sprawdź zawartość CV pod kątem ścisłości i uczciwości	316
Kandydat starający się o pracę: przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej	317
Miej pozytywne nastawienie	317
Zarządzanie wrażeniem: ubiór i komunikacja odpowiednie do okoliczności	317
Bądź przygotowany na rozmowę kwalifikacyjną każdego rodzaju	320
Starannie zaplanuj odpowiedzi na prawdopodobne pytania	323
Przygotuj pytania, które zadasz osobie prowadzącej rozmowę kwalifikacyjną	326
Bądź przygotowany do podjęcia dodatkowych działań po zakończeniu rozmowy kwalifikacyjnej	326
Wyślij liścik lub kartkę z podziękowaniem	327
Przeprowadzający rozmowę kwalifikacyjną: planowanie rozmowy	327
Z wyprzedzeniem zbierz informacje o kandydacie	327
Zaaranżuj otoczenie	328
Starannie zorganizuj rozmowę	328
Przeprowadzający rozmowę kwalifikacyjną: prowadzenie rozmowy	332
Zadawaj wyłącznie pytania zgodne z prawem	332
Słuchaj uważnie swego rozmówcy	336
Wyjaśniaj i weryfikuj odpowiedzi; unikaj fałszywych wniosków	337
Podsumowanie	340
Rozdział 9. Komunikacja i rozwiązywanie problemów w małych grupach	341
Definicja małej grupy	346
Wykorzystanie i wartość zespołów w efektywnie działających organizacjach	347

Właściwości zespołów efektywnie rozwiązujących problemy	349
Skuteczne zespoły są dobrze zorganizowane	349
Skuteczne zespoły uczestniczą w szkoleniach okresowych	350
Skuteczne zespoły analizują założenia i opinie	351
Skuteczne zespoły dokonują oceny możliwych rozwiązań	351
Skuteczne zespoły unikają syndromu grupowego myślenia	352
Skuteczne zespoły korzystają z różnorodności kulturowej	354
Skuteczne zespoły działają w przestrzeni wirtualnej	355
Podstawowa procedura rozwiązywania problemów	358
Etap 1: Zdefiniuj problem	358
Etap 2: Zbadaj i zanalizuj problem	361
Etap 3: Ustal listę kryteriów	363
Etap 4: Stwórz listę możliwych rozwiązań	368
Etap 5: Oceń każdą opcję	372
Etap 6: Wybierz najlepsze rozwiązanie	373
Wybór formuły pracy grupowej	375
Podsumowanie	378
Rozdział 10. Grupy: przywództwo i uczestnictwo	379
Efektywne uczestnictwo w zespole	383
Zaangażowani członkowie	383
Umiejętności komunikacyjne przydatne członkom zespołu	387
Efektywne przywództwo grupowe	389
Przywództwo i teoria cech	390
Teoria przywództwa funkcjonalnego	393
Trzy style przywództwa	395
Teorie przywództwa uwarunkowanego sytuacyjnie	397
Teoria przywództwa sytuacyjnego	400
Przywództwo transformacyjne	402
Obowiązki przywódcy	404
Podsumowanie	409
Rozdział 11. Prezentacje informacyjne	411
Prezentacje informacyjne: narzędzia wspomagające rozumienie	415
Definicje	416
Opisy	417
Wyjaśnienia	417
Narracje	418
Podstawowe rodzaje przemówień	418
Prezentacje informacyjne: wprowadzenie	419
Typy prezentacji informacyjnych	419
Cechy charakteryzujące prezentacje informacyjne wysokiej jakości	420
Podstawowy układ prezentacji informacyjnych	422
Etapy przygotowywania prezentacji informacyjnych	422
Krok 1: Starannie przeanalizuj grupę potencjalnych słuchaczy	422
Krok 2: Wskaż główny temat	425

Krok 3: Zapisz dokładny cel w jednym zdaniu	426
Krok 4: Zaplanuj główną część prezentacji	428
Krok 5: Przygotuj zakończenie i wstęp	438
Krok 6: Ćwicz korzystanie z notatek i pomocy wizualnych	443
Prezentacje informacyjne: metody przekazu	444
Mówienie z pamięci	444
Przemawianie improwizowane (z notatkami lub bez)	445
Przemawianie z wykorzystaniem pomocy wizualnych	446
Przemawianie na podstawie rękopisów	448
Przemawianie bez przygotowania	448
Podsumowanie	449
Rozdział 12. Badanie, uzasadnianie i przekazywanie własnych pomysłów	451
Zgłębianie problemu	455
Materiały drukowane	455
Licencjonowane elektroniczne bazy danych	457
Internet	457
Blogi	463
Wywiady bezpośrednie	463
Unikaj plagiatu	464
Werbalne materiały wspierające	465
Wyjaśnienia	466
Porównania	467
Ilustracje	468
Przykłady	470
Statystyki	471
Opinie ekspertów	472
Poprawianie sposobu prezentacji	475
Sposób prezentacji a zachowania niewerbalne	476
Sposób prezentacji a głos	476
Sposób prezentacji a język	478
Prezentacja a pewność siebie	481
Podsumowanie	483
Rozdział 13. Profesjonalne pomoce wizualne	485
Korzyści ze stosowania pomocy wizualnych	489
Pomoce wizualne poprawiają pamięć słuchaczy	489
Pomoce wizualne przyspieszają rozumienie	490
Pomoce wizualne zwiększają wiarygodność mówcy	492
Wskazówki korzystania z pomocy wizualnych	492
Pomoce audiowizualne	493
Prezentacje elektroniczne/multimedialne	493
Flipcharty i plansze	495
Tablice suchościeralne oraz tablice do pisania kredą	496
Przedmioty, modele i kserokopie	496
Slajdy i materiały transparentne	497

Wybór i tworzenie pomocy wizualnych	498
Unikanie podstawowych błędów	498
Wybór tekstowych lub graficznych pomocy wizualnych	499
Decyzje dotyczące właściwej liczby wykorzystywanych pomocy wizualnych	500
Stosowanie odpowiedniego kroju i rodzaju czcionki	500
Przygotowanie wizualnych pomocy tekstowych wysokiej jakości	502
Wskazówki przydatne przy projektowaniu tekstowych pomocy wizualnych	502
Przygotowywanie graficznych pomocy wizualnych wysokiej jakości	505
Schematy organizacyjne i mapy procesów	506
Diagramy i schematy	506
Mapy	506
Wykresy	508
Wskazówki przydatne przy projektowaniu graficznych pomocy wizualnych	508
Ogólne zasady projektowania	511
Wykorzystanie zasad projektowania do analizy rysunku 13.15	513
Przeprojektowanie rysunku 13.15, z uwzględnieniem zasad projektowania	514
Pomoce wizualne a kolor	515
Kolorowe pomoce wizualne wysokiej jakości	515
Końcowe uwagi dotyczące kolorów	517
Korzystanie z Microsoft PowerPoint	518
Podsumowanie	520
Rozdział 14. Prezentacje perswazyjne: indywidualnie czy w zespole?	521
Prezentacje perswazyjne: definicje i rodzaje	525
Definicja perswazji	525
Rodzaje prezentacji perswazyjnych	525
Prezentacje perswazyjne w biznesie	527
Prezentacje perswazyjne: teoria	527
Materiał dowodowy i logika komunikatu	529
Wiarygodność prelegenta	537
Psychologiczne potrzeby słuchaczy	541
Opinie kluczowych słuchaczy	547
Prezentacje perswazyjne: etapy przygotowań	548
Etap 1: Przeanalizuj grono oczekiwanych słuchaczy i ich potrzeby	549
Etap 2: Zapisz konkretny cel w formie oświadczenia prezentującego twoje stanowisko	549
Etap 3: Określ wyjściową wiarygodność i w razie potrzeby zaplanuj jej wzmocnienie	551
Etap 4: Przystudiuj problem i wybierz najlepsze metody zaprezentowania zgromadzonych materiałów	551
Etap 5: Podejmij decyzję, jak najsukuteczniej zorganizować prezentację	552
Etap 6: Przygotuj plan lub scenariusz, aby sprawdzić werbalne i wizualne materiały wspierające, wstęp i zakończenie	557
Etap 7: Przejrzyj swoją prezentację, aby upewnić się, że jest etyczna	559
Etap 8: Przećwicz swoją prezentację, aby nabrać pewności siebie	561
Prezentacje zespołowe	562
Skuteczne prezentacje zespołowe	562
Przystosowanie prezentacji zespołowej do potrzeb mediów	564
Podsumowanie	565

Odpowiedzi na pytania zawarte w quizach z ramki SPRAWDŹ SIĘ	567
Kwestionariusz Stylów Komunikacyjnych – wersja pełna	574
Bibliografia	584
Indeks nazwisk	629
O Autorce	643