

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение | 17 |
| ЧАСТЬ I. Эффективное общение | 23 |
| Глава 1. Работа над общением и общение на работе | 25 |
| Перетягивание каната: друзья или враги | 26 |
| Источники напряжения | 26 |
| Взаимопонимание — цель общения | 27 |
| Стремления, действия и суждения | 29 |
| О значении установок | 29 |
| Обратная сторона установки | 30 |
| Оценка установки | 32 |
| Глава 2. Что у вас на уме, или как мы выражаем свои мысли | 35 |
| Четыре подхода к выражению своих мыслей | 36 |
| “Дорогу мне, дорогу!” (агрессивный подход) | 36 |
| “Как же так? Почему же?” (неубедительный подход) | 37 |
| “Ловко, но колко” (пассивно-агрессивный подход) | 39 |
| “Я знаю, что делать и делаю” (ассертивный подход) | 42 |
| Сравним четыре подхода к высказыванию мыслей | 44 |
| Как стать ассертивным коммуникантом | 45 |
| Глава 3. А слушаете ли вы на самом деле? | 49 |
| О значении слушания | 50 |
| Находите положительные моменты | 50 |
| Сведите к минимуму отрицательные моменты | 51 |
| Три этапа слушания | 52 |
| Избегаем неэффективных способов слушания | 53 |
| Обратите внимание, как слушают другие | 55 |
| Эй, кто-нибудь дома? Пассивный подход | 55 |
| Получаем, что хотим, а не то, что нужно. | |
| Избирательный подход | 56 |
| Схватываем на лету. Внимательный подход | 57 |
| Получаем сообщение и подтверждаем получение. | |
| Активный подход | 59 |
| Применение активного слушания | 60 |

| | |
|---|-----|
| ЧАСТЬ II. Научитесь активно слушать | 65 |
| Глава 4. Настройтесь на собеседника | 67 |
| Усваиваем сообщение в полной мере | 68 |
| Как угадать значение невысказанных слов | 68 |
| Какие чувства скрываются за фактами | 70 |
| Слушаем или притворяемся? | 71 |
| Внимание к говорящему | 72 |
| Проявляем внимание и сосредоточенность | 73 |
| Не создавайте барьеров для слушания | 76 |
| Слабый зрительный контакт | 76 |
| Неблагосклонное выражение лица | 77 |
| Нерасполагающая поза тела | 78 |
| Слишком много движений | 78 |
| Неправильно выбранное место | 80 |
| Вялые, не располагающие к общению интонации | 81 |
| Глава 5. Инструменты активного слушания | 83 |
| Воспринимаем сообщение говорящего | 84 |
| Поощряем говорящего: воодушевители | 84 |
| Вербальные воодушевители | 85 |
| Отражение | 86 |
| Копаем глубже: уточнение | 87 |
| Убеждаемся, что тема ясна: проверяем предмет разговора | 90 |
| Подтверждаем понимание сообщения | 91 |
| Воспринимаем эмоции: отражение чувств | 92 |
| Улавливаем содержание: перефразирование | 93 |
| Удачная комбинация: отражающее перефразирование | 94 |
| Если нужно — приводим уместный пример | 95 |
| Внимание: активное слушание в действии! | 97 |
| Оживляем слушание | 97 |
| Сравниваем слова говорящего и слушающего | 101 |
| Глава 6. Здоровая доза эмпатии не повредит | 103 |
| Проявляем эмпатию, но не сочувствие | 104 |
| Определяем эмпатию и сочувствие в слушании | 104 |
| Сравниваем эмпатичное и сочувствующее слушание | 105 |
| Избегаем вербальных барьеров: неэмпатичные способы слушания | 107 |

| | |
|---|------------|
| Критичный подход | 107 |
| Солидарный подход | 107 |
| Оборонительный подход | 108 |
| Подход отрицания | 109 |
| Подход “я всегда прав” | 109 |
| Диагностический подход | 110 |
| Подход доброго советчика | 111 |
| Эмпатия в действии | 112 |
| Работаем с недовольным клиентом | 112 |
| Отвечаем расстроенному сотруднику | 113 |
| ЧАСТЬ III. Говорим ассертивно | 117 |
| Глава 7. Что и как мы говорим | 119 |
| Глаза — зеркало души: зрительный контакт и общение | 120 |
| Зрительный контакт для убедительной коммуникации | 120 |
| Как не нужно смотреть? | 122 |
| Что говорит ваше тело | 122 |
| Доносим сообщение с помощью языка тела | 122 |
| Ловушки для языка тела | 123 |
| Делаем тон энергичным | 125 |
| Роль голоса в передаче сообщения | 125 |
| Ловушки для голоса | 126 |
| Определяем нужный темп | 128 |
| Используем темп для эффективного изложения сообщения | 128 |
| Не допускайте ошибок с темпом речи | 130 |
| Глава 8. Позитивная речь | 133 |
| Что значит быть по-настоящему позитивным | 134 |
| Говорим позитивно | 134 |
| Не стоит подслащивать горькую пилюлю и приукрашивать действительность | 135 |
| Подчеркиваем, что можно сделать, а не то, чего нельзя | 137 |
| Подчеркиваем, что будем делать | 138 |
| Что сказать? Передаем сообщение ясно | 139 |
| Делаем сообщение кратким и благозвучным | 139 |
| Говорим на понятном языке | 140 |
| Применяем язык решений | 141 |
| Не закливаемся на проблемах | 141 |

| | |
|---|-----|
| Язык, направленный на разрешение проблем | 142 |
| Удерживаемся от негативной речи | 144 |
| Избегаем ненужных слов, уменьшающих эффективность сообщения | 144 |
| Отвечаем положительно | 147 |
| Глава 9. Не позволяем слушателю отвлекаться | 149 |
| Разговор начинается — разговор завершается | 150 |
| Точно определяем начало | 150 |
| Последний штрих, завершающий аккорд | 153 |
| Помогаем слушателю вникать в сообщение | 154 |
| Добавляем смысл в сообщение | 154 |
| Вызываем реакцию собеседника | 156 |
| Разрабатываем план обсуждения щекотливых вопросов | 159 |
| Знаем, когда составлять план | 159 |
| Разрабатываем свой план | 160 |
| | |
| ЧАСТЬ IV. Взаимовыгодное разрешение конфликтов | 163 |
| Глава 10. Конструктивный подход к конфликтам | 165 |
| Идем по благоприятному или неблагоприятному пути | 165 |
| Неблагоприятный путь: чего не следует делать в конфликтных ситуациях | 166 |
| Секреты благоприятного пути | 168 |
| Сойти с ума? Прийти в себя? Преодолеть все? Какой широкий выбор! | 170 |
| Четыре подхода к разрешению конфликта | 171 |
| Сценарий: расхождение в том, кто что будет делать | 176 |
| Используем ассертивный (то есть лучший) подход | 178 |
| Сейчас или позже? Когда заниматься проблемой | 179 |
| Становимся ассертивными | 181 |
| Глава 11. Охлаждаем словом конфликты | 183 |
| Правильное начало | 183 |
| Рассказываем о своих позитивных намерениях | 184 |
| Разрабатываем повестку дня | 186 |
| Первым проявите понимание | 187 |
| Переключаемся и проявляем понимание | 187 |
| Переключаемся и применяем нужный инструмент | 188 |
| Проверяем эффективность инструмента | 190 |
| Предоставьте мне описание подозреваемого | 191 |
| Описываем описание | 191 |

| | |
|---|-----|
| Как использовать инструмент описания | 193 |
| Инструмент описания в действии | 195 |
| Я хочу поделиться мыслью и чувством | 196 |
| Излагаем мысли | 197 |
| Чувства, только чувства и ничего больше! | 198 |
| Глава 12. Разрешаем конфликт | 201 |
| Готовим почву для решений и успеха | 202 |
| Составляем план | 202 |
| Модель разрешения спорных вопросов | 203 |
| Реализуем модель шаг за шагом | 204 |
| Модель разрешения конфликтов, основанная на потребностях | 210 |
| Реализуем модель шаг за шагом | 211 |
| Что делать с нетерпимыми реакциями | 215 |
| Справляемся с оборонительными выпадами | 216 |
| ЧАСТЬ V. Испытание общением | 219 |
| Глава 13. Вам пришло письмо: как общаться по электронной почте | 221 |
| Писать или не писать — вот в чем вопрос | 222 |
| Когда прибегнуть к помощи электронной почты | 222 |
| Когда не стоит писать электронное сообщение | 224 |
| Правильно составляем электронное сообщение | 228 |
| Глава 14. Я должен провести презентацию? О нет, только не это! | 233 |
| Секреты эффективной презентации | 233 |
| Что нарушает ход презентации | 234 |
| Составляющие хорошей презентации | 236 |
| Определяем ориентиры и идем к своей цели | 237 |
| Делаем содержание действительно содержательным | 239 |
| Вначале идет вступление | 239 |
| Развиваем мысль: основная часть презентации | 241 |
| Вот и все, народ (заключение) | 242 |
| Презентация, которая повлияет на ход событий | 243 |
| Дайте мне на вас взглянуть: установление зрительного контакта | 244 |
| Руки вверх: пользуемся жестами | 244 |
| Посмотрите, как вы стоите: осанка и положение тела | 245 |
| Я вас не слышу: как извлечь пользу из голоса | 245 |
| Вы куда? Остановитесь! Определяем нужный темп | 246 |

| | |
|---|------------|
| Я покажу: польза дополнительных материалов | 246 |
| Избегаем ловушек | 247 |
| Разрабатываем полезные наглядные пособия | 247 |
| Выступающий и аудитория: друзья или враги | 248 |
| Отвечаем на вопросы аудитории | 248 |
| Преодолеваем страх перед аудиторией | 249 |
| Глава 15. Преодолеваем трудности в общении с клиентами | 251 |
| Вы продаете, а у вас покупают? | 252 |
| Определяем потребности и пути их удовлетворения | 252 |
| Проводим переговоры для заключения сделки | 255 |
| Качественное обслуживание клиентов действительно существует | 257 |
| Следуем золотому правилу | 258 |
| Эффективное общение для качественного обслуживания клиентов | 260 |
| Ты удивлен? Клиент взбешен | 262 |
| Разрешаем проблемы с трудными клиентами | 262 |
| Восемь советов по работе с недовольными клиентами | 264 |
| Глава 16. Собеседование при приеме на работу: взгляд с разных сторон стола | 267 |
| Знаем, что ищем | 268 |
| Факторы умений и навыков | 268 |
| Факторы исполнительности | 269 |
| Задаем свои вопросы | 271 |
| Способы постановки вопросов | 271 |
| Три типа задаваемых вопросов | 272 |
| “Все готовы? Поехали!” — проводим эффективное интервью | 274 |
| Будьте последовательны, не импровизируйте | 275 |
| Проявляем доброжелательность | 276 |
| По эту сторону стола: готовимся получить работу | 277 |
| Рассказываем и доказываем | 277 |
| Не пускаем тени из прошлого | 279 |
| Получаем фору на собеседовании | 281 |
| Победители и проигравшие | 282 |
| Глава 17. Преодолеваем трудности руководства | 285 |
| Наставничество | 286 |
| Сообщите, чего вы ждете от работы, и подчеркните важность результатов, а не методов | 286 |

| | |
|--|------------|
| Больше спрашивайте, меньше говорите | 287 |
| Обеспечьте подчиненных постоянной обратной связью | 288 |
| Сначала слушайте, а затем давайте совет/предложение, но только если об этом просят | 288 |
| Поощряйте сотрудников к предоставлению обратной связи | 289 |
| Открыто обсуждайте проблемы, ориентируйтесь на их решение | 289 |
| Сотрудничаем с вышестоящим руководством | 290 |
| У вас проблема — что же дальше? | 290 |
| У вас босс неунывающий и знающий | 292 |
| Сотрудничаем с представителями других групп | 295 |
| ЧАСТЬ VI. Великолепные десятки | 299 |
| Глава 18. Десять идей для эффективного общения по телефону | 301 |
| Начните с улыбки в голосе | 301 |
| Научитесь здороваться | 302 |
| Направляйте клиентов к нужным людям | 302 |
| Вежливо попросите звонящего подождать | 303 |
| Проявляйте терпение | 303 |
| Подстраивайтесь под тон собеседника | 303 |
| Сообщите о лимите времени | 304 |
| Корректно завершите разговор | 304 |
| Оставляйте важные сообщения | 304 |
| Глава 19. Десять советов о том, как улучшить качество командной работы | 307 |
| Помогайте новичкам освоиться | 307 |
| Делитесь информацией | 308 |
| Учите так, чтобы другие смогли научиться | 308 |
| Предлагайте свое содействие | 309 |
| Просите о помощи | 309 |
| Выступайте на собраниях | 309 |
| Ориентируйтесь на результаты | 310 |
| Обеспечивайте обратную связь и поддержку | 310 |
| Обращайтесь с проблемами к нужному человеку | 310 |
| Не забывайте о юморе | 311 |

| | |
|--|-----|
| Глава 20. Десять действий, вызывающих к вам доверие | 313 |
| Доводите начатое до конца | 313 |
| Отвечайте на телефонные звонки | 314 |
| Проявляйте увлеченность | 314 |
| Демонстрируйте компетентность | 315 |
| Не соглашайтесь просто так, но не будьте несговорчивым | 315 |
| Сохраняйте спокойствие под давлением | 315 |
| Изберите позитивный подход к проблемам | 316 |
| Сначала слушайте, потом говорите | 316 |
| Проявляйте искренность | 317 |
| Ведите себя прямо | 317 |
| Предметный указатель | 319 |