

Содержание

Об авторе	15
Посвящается	16
Благодарности	16
Введение	17
Об этой книге	17
На что следует обратить внимание	18
Как организована эта книга	18
Часть I. Эффективное общение	18
Часть II. Научитесь активно слушать	18
Часть III. Говорим ассертивно	18
Часть IV. Взаимовыгодное разрешение конфликтов	19
Часть V. Испытание общением	19
Часть VI. Великолепные десятки	19
Пиктограммы, используемые в этой книге	19
Куда двигаться дальше	20
Ждем ваших отзывов!	20
Часть I. Эффективное общение	21
Глава 1. Работа над общением и общение на работе	23
Перетягивание каната: друзья или враги	24
Источники напряжения	24
Взаимопонимание — цель общения	25
Стремления, действия и суждения	26
О значении установок	26
Обратная сторона установки	27
Оценка установки	28
Глава 2. Что у вас на уме, или как мы выражаем свои мысли	31
Четыре подхода к выражению своих мыслей	31
“Дорогу мне, дорогу!” (агрессивный подход)	32
“Как же так? Почему же?” (неубедительный подход)	33
“Ловко, но колко” (пассивно-агрессивный подход)	34
“Я знаю, что делать и делаю” (ассертивный подход)	36
Сравним четыре подхода к высказыванию мыслей	37
Как стать ассертивным коммуникантом	39

Глава 3. А слушаете ли вы на самом деле?	41
О значении слушания	41
Находите положительные моменты	42
Сведите к минимуму отрицательные моменты	42
Три этапа слушания	43
Избегаем неэффективных способов слушания	44
Обратите внимание, как слушают другие	45
Эй, кто-нибудь дома? Пассивный подход	46
Получаем, что хотим, а не то, что нужно. Избирательный подход	46
Схватываем на лету. Внимательный подход	47
Получаем сообщение и подтверждаем получение. Активный подход	48
Применение активного слушания	49
Часть II. Научитесь активно слушать	53
Глава 4. Настройтесь на собеседника	55
Усваиваем сообщение в полной мере	55
Как угадать значение невысказанных слов	56
Какие чувства скрываются за фактами	57
Слушаем или притворяемся?	58
Внимание к говорящему	58
Проявляем внимание и сосредоточенность	60
Не создавайте барьеров для слушания	61
Слабый зрительный контакт	62
Неблагодарное выражение лица	62
Нерасполагающая поза тела	63
Слишком много движений	63
Неправильно выбранное место	65
Вялые, не располагающие к общению интонации	65
Глава 5. Инструменты активного слушания	67
Воспринимаем сообщение говорящего	67
Поощряем говорящего: воодушеватели	68
Вербальные воодушеватели	68
Отражение	69
Копаем глубже: уточнение	70
Убеждаемся, что тема ясна: проверяем предмет разговора	72
Подтверждаем понимание сообщения	73
Воспринимаем эмоции: отражение чувств	74
Улавливаем содержание: перефразирование	75

Удачная комбинация: отражающее перефразирование	76
Если нужно — приводим уместный пример	76
Внимание: активное слушание в действии!	77
Оживляем слушание	78
Сравниваем слова говорящего и слушающего	80
Глава 6. Здоровая доза эмпатии не повредит	83
Проявляем эмпатию, но не сочувствие	84
Определяем эмпатию и сочувствие в слушании	84
Сравниваем эмпатичное и сочувствующее слушание	84
Избегаем вербальных барьеров: неэмпатичные способы слушания	86
Критический подход	86
Солидарный подход	86
Оборонительный подход	87
Подход отрицания	87
Подход “я всегда прав”	88
Диагностический подход	88
Подход доброго советчика	89
Эмпатия в действии	89
Работаем с недовольным клиентом	90
Отвечаем расстроенному сотруднику	91
Часть III. Говорим ассертивно	93
Глава 7. Что и как мы говорим	95
Глаза — зеркало души: зрительный контакт и общение	96
Зрительный контакт для убедительной коммуникации	96
Как не нужно смотреть	97
Что говорит ваше тело	97
Доносим сообщение с помощью языка тела	97
Ловушки для языка тела	98
Делаем тон энергичным	99
Роль голоса в передаче сообщения	99
Ловушки для голоса	100
Определяем нужный темп	102
Используем темп для эффективного изложения сообщения	102
Не допускайте ошибок с темпом речи	103
Глава 8. Позитивная речь	105
Что значит быть по-настоящему позитивным	105
Говорим позитивно	106

Не стоит подслащивать горькую пилюлю и приукрашивать действительность	106
Подчеркиваем, что можно сделать, а не то, чего нельзя	108
Подчеркиваем, что будем делать	109
Что сказать? Передаем сообщение ясно	109
Делаем сообщение кратким и благозвучным	109
Говорим на понятном языке	110
Применяем язык решений	111
Не заикливаемся на проблемах	111
Язык, направленный на разрешение проблем	111
Удерживаемся от негативной речи	113
Избегаем ненужных слов, уменьшающих эффективность сообщения	113
Отвечаем положительно	116
Глава 9. Не позволяем слушателю отвлекаться	117
Разговор начинается — разговор завершается	117
Точно определяем начало	118
Последний штрих, завершающий аккорд	119
Помогаем слушателю вникать в сообщение	121
Добавляем смысл в сообщение	121
Вызываем реакцию собеседника	122
Разрабатываем план обсуждения щекотливых вопросов	124
Знаем, когда составлять план	125
Разрабатываем свой план	125
Часть IV. Взаимовыгодное разрешение конфликтов	129
Глава 10. Конструктивный подход к конфликтам	131
Идем по благоприятному или неблагоприятному пути	131
Неблагоприятный путь: чего не следует делать в конфликтных ситуациях	131
Секреты благоприятного пути	133
Сойти с ума? Прийти в себя? Преодолеть все? Какой широкий выбор!	135
Четыре подхода к разрешению конфликта	135
Сценарий: расхождение в том, кто что будет делать	139
Используем ассертивный (то есть лучший) подход	141
Сейчас или позже? Когда заниматься проблемой	141
Становимся ассертивными	143
Глава 11. Охлаждаем словом конфликты	145
Правильное начало	145
Рассказываем о своих позитивных намерениях	145
Разрабатываем повестку дня	147

Первым проявите понимание	148
Переключаемся и проявляем понимание	148
Переключаемся и применяем нужный инструмент	149
Проверяем эффективность инструмента	150
Предоставьте мне описание подозреваемого	151
Описываем описание	151
Как использовать инструмент описания	152
Инструмент описания в действии	154
Я хочу поделиться мыслью и чувством	155
Излагаем мысли	155
Чувства, только чувства, и ничего больше!	157
Глава 12. Решаем конфликт	159
Готовим почву для решений и успеха	159
Составляем план	159
Модель разрешения спорных вопросов	161
Реализуем модель шаг за шагом	161
Модель разрешения конфликтов, основанная на потребностях	166
Реализуем модель шаг за шагом	166
Что делать с нетерпимыми реакциями	169
Справляемся с оборонительными выпадами	170
Часть V. Испытание общением	173
Глава 13. Вам пришло письмо: как общаться по электронной почте	175
Писать или не писать — вот в чем вопрос	175
Когда прибегнуть к помощи электронной почты	176
Когда не стоит писать электронное сообщение	177
Правильно составляем электронное сообщение	180
Глава 14. Я должен провести презентацию? О нет, только не это!	183
Секреты эффективной презентации	183
Что нарушает ход презентации	183
Составляющие хорошей презентации	185
Определяем ориентиры и идем к своей цели	186
Делаем содержание действительно содержательным	187
Вначале идет вступление	188
Развиваем мысль: основная часть презентации	189
Вот и все, народ (заключение)	190

Презентация, которая повлияет на ход событий	191
Дайте мне на вас взглянуть: установление зрительного контакта	191
Руки вверх: пользуемся жестами	191
Посмотрите, как вы стоите: осанка и положение тела	192
Я вас не слышу: как извлечь пользу из голоса	192
Вы куда? Остановитесь! Определяем нужный темп	193
Я покажу: польза дополнительных материалов	193
Избегаем ловушек	194
Разрабатываем полезные наглядные пособия	194
Выступающий и аудитория: друзья или враги	195
Отвечаем на вопросы аудитории	195
Преодолеваем страх перед аудиторией	196
Глава 15. Преодолеваем трудности в общении с клиентами	197
Вы продаете, а у вас покупают?	197
Определяем потребности и пути их удовлетворения	198
Проводим переговоры для заключения сделки	200
Качественное обслуживание клиентов действительно существует	201
Следуем золотому правилу	202
Эффективное общение для качественного обслуживания клиентов	203
Ты удивлен? Клиент взбешен	205
Разрешаем проблемы с трудными клиентами	205
Восемь советов по работе с недовольными клиентами	206
Глава 16. Собеседование при приеме на работу: взгляд с разных сторон стола	209
Знаем, что ищем	209
Факторы умений и навыков	210
Факторы исполнительности	210
Задаем свои вопросы	212
Способы постановки вопросов	212
Три типа задаваемых вопросов	213
“Все готовы? Поехали!” — проводим эффективное интервью	214
Будьте последовательны, не импровизируйте	214
Проявляем доброжелательность	216
По эту сторону стола: готовимся получить работу	216
Рассказываем и доказываем	216
Не пускаем тени из прошлого	218
Получаем фору на собеседовании	219
Победители и проигравшие	220

Глава 17. Преодолеваем трудности руководства	223
Наставничество	224
Сообщите, чего вы ждете от работы, и подчеркните важность результатов, а не методов	224
Больше спрашивайте, меньше говорите	224
Обеспечьте подчиненных постоянной обратной связью	225
Сначала слушайте, а затем давайте совет (предложение), но только если об этом просят	225
Поощряйте сотрудников к предоставлению обратной связи	226
Открыто обсуждайте проблемы, ориентируйтесь на их решение	226
Сотрудничаем с вышестоящим руководством	226
У вас проблема — что же дальше?	227
У вас неунывающий и знающий босс	228
Сотрудничаем с представителями других групп	230
Часть VI. Великолепные десятки	233
Глава 18. Десять идей для эффективного общения по телефону	235
Начните с улыбки в голосе	235
Научитесь здороваться	235
Направляйте клиентов к нужным людям	236
Вежливо попросите звонящего подождать	236
Проявляйте терпение	236
Подстраивайтесь под тон собеседника	236
Сообщите о лимите времени	237
Корректно завершите разговор	237
Оставляйте важные сообщения	237
Глава 19. Десять советов о том, как улучшить качество командной работы	239
Помогайте освоиться новичкам	239
Делитесь информацией	240
Учите так, чтобы другие смогли научиться	240
Предлагайте свое содействие	240
Просите о помощи	240
Выступайте на собраниях	241
Ориентируйтесь на результаты	241
Обеспечивайте обратную связь и поддержку	241
Обращайтесь с проблемами к нужному человеку	241
Не забывайте о юморе	242

Глава 20. Десять действий, вызывающих к вам доверие	243
Доводите начатое до конца	243
Отвечайте на телефонные звонки	243
Проявляйте увлеченность	244
Демонстрируйте компетентность	244
Не соглашайтесь просто так, но не будьте несговорчивым	244
Сохраняйте спокойствие под давлением	245
Изберите позитивный подход к проблемам	245
Сначала слушайте, потом говорите	245
Проявляйте искренность	246
Говорите прямо	246
Предметный указатель	247