



## Spis treści

<b>Przedmowa</b> .....	15
<b>Podziękowania</b> .....	19
<b>Rozdział 1. Wprowadzenie do procesu komunikacji</b> .....	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
<b>Rozdział 2. Komunikacja w organizacjach</b> .....	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
<b>Rozdział 3. Poprawianie relacji interpersonalnych . . . . .</b>	<b>103</b>
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
<b>Rozdział 4. Efektywne słuchanie . . . . .</b>	<b>151</b>
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
<b>Rozdział 5. Komunikacja niewerbalna w organizacjach . . . . .</b>	<b>183</b>
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
<b>Rozdział 6. Przewycięzanie barier komunikacyjnych wewnątrz organizacji . . . . .</b>	<b>221</b>
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
<b>Rozdział 7. Podstawowe informacje o wszystkich rodzajach wywiadów i rozmów . . . . .</b>	<b>261</b>
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
<b>Rozdział 8. Rozmowa kwalifikacyjna . . . . .</b>	<b>293</b>
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
<b>Rozdział 9. Komunikacja i rozwiązywanie problemów w małych grupach . . . . .</b>	<b>341</b>
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
<b>Rozdział 10. Grupy: przywództwo i uczestnictwo . . . . .</b>	<b>379</b>
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
<b>Rozdział 11. Prezentacje informacyjne . . . . .</b>	<b>411</b>
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
<b>Rozdział 12. Badanie, uzasadnianie i przekazywanie własnych pomysłów . . . . .</b>	<b>451</b>
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
<b>Rozdział 13. Profesjonalne pomoce wizualne . . . . .</b>	<b>485</b>
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
<i>Flipcharty</i> 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
<b>Rozdział 14. Prezentacje perswazyjne: indywidualnie czy w zespole?</b> . . . . .	<b>521</b>
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: Prześtuduj problem i wybierz najlepsze metody zaprezentowania zgromadzonych materiałów . . . . .	551
Etap 5: Podejmij decyzję, jak najskuteczniej 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

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