

Spis treści

Dylemat wstępu czy wstęp do dylematu

17

Część I

Od kiedy zaczyna się informacja zwrotna

29

Otwieramy drzwi, czyli dlaczego i po co

36

Kierunki informacji zwrotnej

39

Stopień I. Poznam

47

Jak się „wyleczyłem”, czyli realnie 10 proc. lepiej

47

Feedbackable, czyli najważniejsza ze zdolności

50

Konwencja nauczania potrzebuje informacji zwrotnej

56

Normatywna informacja zwrotna i jej rodzaje

60

Praktyka najwyższej rzetelności

64

Lidera niosą wysokie standardy osobiste, a co niesie zespół?

69

Część II

Feedback premium, czyli autostrada to jednak coś innego niż droga gminna

73

Trzy rodzaje skupienia i empatia wspierająca dobrą informację zwrotną

78

Menedżer i pracownik w obliczu innej jakości kontaktów

80

Stopień II. Zrozumiem

85

Strategiczne feedbacki, mobilność intelektualna i emocjonalna na różnych poziomach

85

Poziom indywidualny, czyli perspektywa game changera

95

Jakościowe relacje, czyli jednak jakość

97

Zarządzanie, czyli tworzenie standardów z wykorzystaniem feedbacku

102

Najbardziej popularne modele – na ile są modne czy skuteczne

111

Harwardzki model informacji zwrotnej

114

Model w coachingu indywidualnym

115

Proste modele w coachingu zespołowym

116

Model Jurgena Appelo

119

Jednak ćwiczę oko badacza

125

Model SBI-DB-II dla konstruktywnej krytyki

126

Model SPINKA

128

Model BEER

129

Model kanapkowy

131

Modele użyteczne i produktywne, klarowne, ale wciąż kontekstowe

132

Model feedforward	134
Model w Google – Manager Feedback Survey	135
Greenfeedback, czyli prawdopodobnie najlepsza informacja zwrotna	139
Konstrukcja greenfeedbacku i przykłady	141
Cztery założenia stojące za greenfeedbackiem	148
Obłęd zajętości i komunikacja biznesowa, czyli zmyły organizacji	149
Pora na głębsze zrozumienie	151
Jednak pokoleniowy aktywator – kultura pokolenia	154
W końcu motywacja i potencjał	156
Okna Johari	157
Czynniki wpływające na to, jak zostanie odebrana informacja zwrotna	162
Kontekst ważniejszy od prawie wszystkiego	163
Kryteria ekologicznego sukcesu, choć nie zawsze wygrywają	165
Kim jesteś, czyli poziom wrażliwości na informację zwrotną i jej odbiór	166

Część III

Liderowanie, przywództwo to nieustanny stosunek do feedbacku 173

Dlaczego ludzie podążają za liderami i dlaczego należy pracować najpierw nad sobą? 178

Rozpoznawanie terytorium intelektualnego 181

Ego, terytorium intelektualne i lider 185

Stopień III. Przewycięzę pokusę uproszczeń 193

Poznanie terytorium emocjonalnego i psychologicznego 193

Znam terytorium, ale co mogę kształtować w sobie i w innych 195

Niedostępność geniuszu 196

Wyjątkowość talentu i naturalnych predyspozycji 198

Uzdolnienia, czyli dużo większe szanse 199

Świat się zmienia – inny etos pracy, „nowa normalność” 201

Eksperyment, czyli mobilność intelektualna i emocjonalna w akcji 203

Technika technik, czyli co możesz następnym razem zrobić inaczej 207

360 stopni, czyli ile stopni jest w kulturze twojej firmy 210

Niedopasowanie do roli, dopasowanie do firmy 219

Dopasowanie do roli, niedopasowanie do firmy 221

Subiektywne podejście do feedbacku 223

LVI 360 leadership versatile (wszechstronne przywództwo), czyli wyższy stopień 226

zrozumienia roli informacji zwrotnej 226

Dziecięce marzenie – na ile jednoznacznie służy 228

Trzy formacje: korpofolwark, demokratyzacja, partycypacja 230

Redefinicja oceny, czyli nadużywanie 232

Założenie wszechstronności 234

O scenie wewnętrznej przywódcy, lidera 237

Skala wyjątkowo obrazująca 238

W końcu wydajność biznesowa i witalność 241

Część IV

Stopień mistrzowski, czyli źródła greenfeedbacku 247

„Uważam za naturalne”, czyli wysoki i niski kontekst 250

Stopień IV. Ciągłe zdobywam mistrzostwo 255

Trudno być obiektywnym, ale konieczne trzeba nad tym pracować 255

Irracjonalizm profesjonalny. Sytuacyjny – zdarza się 258

Możliwy wpływ, czyli warunki wyjątkowo praktyczne do kształtowania środowiska pracy 259

Rozumowanie logiczne i dialektyczne w służbie feedbacku 261

Inna perspektywa również możliwa na poziomie jednostkowym 265

Chodzi o rytuały i uczenie się lepszych standardów 269

Performance management, czyli co i po co? 271

Zostaw uchylone drzwi, czyli ostatnie uwagi 277

Załącznik I: Matryca greenfeedback indywidualny 281

Załącznik 2: Studium przypadku feedbacku strategicznego 283

Bibliografia 286

- zbierania danych (bądź danych), ich przetwarzania,
- organizacji pracy własnej i wytworowej,
- planowania zasobów, działań w takiej formie, w jaki sposób,
- koordynacji procesów zadań,
- przewidywania optymalizacji,
- monitorowania wydajności.