

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 Jürgena Appelo 119

Jednak ćwiczyć 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
Obłąd zajętości i komunikacja biznesowa, czyli zmory 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 zrozumienia roli informacji zwrotnej	226
Dziecięce marzenie – na ile jednoznacznie służy	228
Trzy formacje: korporolwark, 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 koniecznie 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
<i>Performance management</i> , czyli co i po co?	271
Zamknij za sobą, otwórz za sobą, czyli ostatnie uwagi	277
Załącznik I: Matryca <i>greenfeedback</i> indywidualny	281
Załącznik 2: Studium przypadku feedbacku strategicznego	283
Bibliografia	286