

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 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
Oblęd 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: 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 vitalność	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

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