

1	FEEDBACK	- Przekazany bezpośrednio, na bieżąco, w formule jeden-na-jeden. - Udzielany jest w kontekście celów i przyszłości „<i>Zależy mi na..</i>”, „<i>Oczekuję, że..</i>”. - Przywołanie konkretnych zachowań rozmówcy (fakty z realnych sytuacji). - Określenie konkretnych kryteriów oceny zachowań (np. <i>skuteczność, terminowość, wyniki, współpraca, zaangażowanie</i>). - Wskazywanie oczekiwań w formule adekwatnej do możliwości i zakresu (np. <i>żebyś częściej, rządził..</i>), ambitnej i realnej („lecco ponad” zakres umiejętności). Stawianie jasnych granic w kwestiach norm (grupy, społecznych, kulturowych np. <i>dla mnie ważne jest .. dlatego nie zgadzam się na..</i>). - Zachowania pozytywne (mocne strony) oraz zachowania do zmiany / do rozwoju. - Dotyczy spraw, na które odbiorca ma wpływ. Szczere, ale nie raniące uczuć drugiej strony wyrażanie emocji nadawcy (<i>wkurzam się, denerwuję się, martwię się bo z mojej perspektywy.. / bo dla mnie ważne jest..</i>). Optymistyczny styl wyj. (<i>porażki</i> zdarzają się, <i>kolejne fakty</i> potwierdzają twoje <i>zalety</i>)	- Przekazywany przez osoby trzecie/mailem, mocno odroczone w czasie, publicznie (słuchacze, osoby „DW”). - Udzielany w kontekście przeszłości, problemów i poszukiwania winnych „<i>Dlaczego nie zrobiłeś..</i>”. - Ocena cech i zachowań uogólnionych „<i>Jesteś leniwy.. zawsze byłeś spóźnialski.. tak masz..</i>”. Ogólne, niejasne kryteria oceny zachowań (np. <i>dobrze, źle, lepiej, gorzej, nie tak..</i>). Stawianie skrajnych wymagań (<i>żebyś nigdy... od teraz już zawsze</i>). Cele nieabitne lub nierealne (wymagające zbyt dużych zmian lub oczekiwanie rezultatów w zbyt krótkim czasie, <i>wiadomo, że się nie uda</i>). Unikanie konfrontacji i nie stawianie granic LUB brak kryteriów/rozkazy (<i>nie bo nie, nie bo ja tak mówię..</i>). Wyłącznie zachowania negatywne lub wyłącznie pochwały. - Dotyczy spraw, na które odbiorca nie ma wpływu. Niewyrażanie emocji LUB wyrażanie ich w sposób raniący, obwiniający, upokarzający uczucia drugiej strony (<i>wkurzasz mnie, denerwuję się przez Ciebie.., martwi mnie Twój brak planowania..</i>). Pesymistyczny styl wyjaśniania (<i>sukcesy</i> zdarzają Ci się.. <i>kolejne porażki</i> potwierdzają twoje <i>stałe wady</i>).
2	MOTYWACJA	- Utrzymywanie uwagi rozmowy w PRZYSZŁOŚCI. Mówienie o konkretnie opisanych, celach, oczekiwaniach (<i>daty, terminy, mierzalne rezultaty</i>). Pochwały (mocne strony) oraz wyjątki (przypomnijmy sobie, kiedy działało?) . - Wskazywanie granicznych wymagań dotyczących czasu, zasobów, wartości (<i>Musimy zdążyć przed 30 maja, max. masz 4000 PLN, trzeba zbudować współpracę i relacje z klientem ABC</i>). Budowanie motywacji w oparciu o to, co dla pracownika jest ważne i na czym zależy pracownikowi (np. wiązanie motywacyjne: <i>okej, zgadzam się na szkolenie/premię.. o ile..</i>). - Skupienie się na odpowiedzialności za naprawę błędów i zbudowanie rozwiązania. Wsparcie w procesie rozwoju w stopniu umożliwiającym budowanie poczucia skuteczności przez pracownika (branie odpowiedzialności, popełnianie błędów i uczenie się – zaufanie i nadzieja na zmianę i rozwój) . - Motywację wspiera zbudowana wcześniej historia wsparcia i pomagania sobie. - Nawiązywanie do swoich emocji i uczuć (<i>Bardzo się cieszę/podoba mi się, że../doceniam..</i>) - Oceny menedżera są najczęściej sprawiedliwe i niezależne od usposobienia i nastroju.	- Utrzymywanie uwagi rozmowy w PRZESZŁOŚCI. Mówienie o problemach i poszukiwanie ich przyczyn (<i>dlaczego, z czego wynika, czemu..?</i>) – budowanie poczucia bycia oskarżanym. - Koncentrowanie się na tym, co nie działa (omawianie problemów, błędów, luk, braków, wad). - Nieznoszące sprzeciwu rozkazy, surowość (<i>masz zrobić.. i nie interesuje mnie..</i>). „Pochwały” realnie będące negatywną oceną („Brawo, dziś się nie spóźniłeś.. / <i>udało Ci się nie spóźnić..</i>”) - Budowanie argumentacji wg tego, na czym wg menedżera zależy pracownikowi. Przedstawianie własnych złożeń co do oczekiwań pracownika (wmawianie mu na czym mu zależy). Przerzucanie odpowiedzialności za błędy w 100% na pracownika (obwinianie). Uniemożliwianie pracownikowi budowania własnego poczucia skuteczności (nadodpowiedzialność, niemożność popełniania błędów i zawłaszczanie sukcesów). Kontrola na poziomie czynności (mikromanagement), niedelegowanie uprawnień i odpowiedzialności. Narracja o braku nadziei na zmianę. Historia konfliktów, wybuchów, obwiniania i oskarżeń. Stosunki formalne, chłod emocjonalny, ponura atmosfera, chaos, zaniedbanie pracownika. - Oceny są zależne od momentu i usposobienia menedżera (niekonsekwentne, niesprawiedliwe decyzje).
3	ROZMOWA	- Naturalny kontakt. Dystans w rozmowie. Brak sztuczności i napięcia. DIALOG. Zadawanie pytań otwartych i pozostawianie ciszy - angażowanie pracownika i zachęcanie go do przedstawiania swojej perspektywy i swoich oczekiwań. Słuchanie - parafraza potrzeb, oczekiwań oraz uwag i zastrzeżeń pracownika. Wspólne poszukiwanie rozwiązań. Angażowanie pracownika w autorstwo wypracowywanych rozwiązań (zadawanie pytań o rozwiązania: co proponujesz? Jak to widzisz? Jaki masz pomysł? ..) - Zadawanie pytań o skutki działań (<i>jakie będą konsekwencje dla współpracy z działem ABC?</i>) Poszukuje informacji zwrotnej od pracownika. Elastycznie reaguje na feedback (humor, wzięcie odpowiedzialności, przekierowanie energii)	- Rozmowa schematyczna (np. „kanapka”). Udawanie i „granie” ról.. - Zadawanie głównie pytań zamkniętych, niewielkiej ilości pytań otwartych lub niezadawanie ich wcale. (monolog) Niesłuchanie (polemika tak-ale, gry: kto-ma-rację, kto-jest-winny), własny plan na rozmowę, zdarta płyta. Przedstawianie WYŁĄCZNIE WŁASNYCH pomysłów, opinii i rozwiązań. Pouczanie, porady (jak „się” i jak „powinno się” robić, czego nie „powinno się” robić.., jak „należy” się zachowywać). Krytyka pomysłów i ich autora. Koncentracja na poszukiwaniu nieścisłości, niespójności. Nie dopuszcza feedbacku. To inni mają się zmienić.. - Reaguje w sposób usztwiony (obrażenie się, foch, mur milczenia) lub niedojrzały (krzyk, wściekłość, furia)
4	USTALENIA	- Rozmowa zakończona konkretnymi ustaleniami. Zaakceptowana przez strony konkretna data następnej rozmowy/spotkania/checkpointu. Ustalone kryteria weryfikowania rezultatów (np. ewentualnej zmiany). Podsumowanie najważniejszych punktów rozmowy (oraz krótka notatka z ustaleniami).	Brak konkretnych ustaleń (<i>proszę to przemyśleć</i>). Brak konkretnego terminu następnego spotkania (<i>do następnego razu</i>). Brak konkretnych kryteriów weryfikacji rezultatów (np. ewentualnej zmiany). Brak podsumowania rozmowy (oraz notatki z ustaleniami).