

Akademia dobrostanu

Cz. 3: Feedback, feedforward i feedup, czyli o komunikacji w pracy



MONIKA KNAPIK-SÓJKA

Absolwentka studiów podyplomowych psychologia pozytywna w organizacji na Uniwersytecie SWPS



**DR HAB. MAGDALENA BŁĄŻEK,
PROF. UCZELNI**

Pełnomocnik Rektora ds. dobrostanu

W jaki sposób efektywnie komunikować się w pracy? Jak oceniać efekty wykonywanych zadań, nie stwarzając wrażenia, że ocenie podlega osoba, której dotyczy informacja zwrotna? W jaki sposób przekazywać komunikaty, aby wzmacniały motywację, odpowiedzialność i zaangażowanie, a nie prowadziły do spadku inicjatywy lub obniżenia standardów pracy? Pomocnymi narzędziami w tym zakresie są feedback, feedforward oraz feedup.

Wszystkie te metody dotyczą dawania i odbierania informacji zwrotnej, jednak nie na zasadzie ocen czy oskarżeń, lecz w oparciu o fakty odnoszące się do wykonywanych obowiązków służbowych. Ich istotnym elementem jest również sposób formułowania komunikatu – z uwzględnieniem

języka konstruktywnego, wzmacniającego i zorientowanego na rozwiązanie. Metody te służą rozwojowi pracownika, w szczególności w kontekście budowania jego kapitału psychologicznego, wzmacniania poczucia skuteczności oraz gotowości do dalszego działania.

Feedback odnosi się do zadań już wykonanych i podlegających ocenie, natomiast **feedforward** i **feedup** koncentrują się na przyszłych działaniach oraz potencjale pracownika. Warto w tym miejscu odwołać się do modelu pełnej komunikacji, który zakłada przekazywanie informacji w sposób ekspresyjny, a jednocześnie konstruktywny. Należy pamiętać, że feedback może mieć charakter zarówno pozytywny, jak i korygujący, jednak w każdym przypadku powinien opierać się na kilku kluczowych elementach: odniesieniu do faktów, wskazaniu konkretnych efektów działania, unikaniu ocen personalnych oraz jasnym określeniu oczekiwań na przyszłość. Pomocną metodą porządkującą przekaz informacji zwrotnej jest **model FUO (fakt – ustosunkowanie – oczekiwanie)**. Polega on na opisaniu zaistniałej sytuacji w sposób neutralny, wskazaniu jej konsekwencji oraz sformułowaniu jasnych celów dalszego działania. Przykładowo: pracownik regularnie nie oddaje w terminie swojej części zadania, co wpływa na czas pracy pozostałych członków zespołu, którzy są zmuszeni wykonywać swoje obowiązki po godzinach. Komunikat sformułowany w modelu FUO pozwala skupić się na rozwiązaniu problemu, a nie na obwinianiu osoby.

Innym rozwiązaniem jest **metoda tzw. kwadratu w kwadracie**, która dotyczy kilku poziomów przekazywania informacji zwrotnej. Element „start” odnosi się do działań, które warto rozpocząć; „stop” – do tych, z których należy zrezygnować; „więcej” – do obszarów wymagających wzmocnienia; „mniej” – do zachowań, które warto ograniczyć, natomiast „rób tak dalej” wskazuje na te elementy pracy pracownika, które stanowią wartość i powinny zostać utrzymane. Model ten pozwala zachować równowagę pomiędzy korektą a wzmacnianiem zasobów.

Dzięki odpowiednio przekazanemu feedbackowi pracownik zyskuje możliwość spojrzenia na swoje zadania z innej perspektywy, co sprzyja refleksji i usprawnieniu sposobu działania. Umiejętne przekazywanie informacji zwrotnej umożliwia również weryfikację zakresu i sposobu delegowania zadań, co wpływa na poczucie skuteczności i odpowiedzialności pracownika. Zgodnie z modelem PERMA [o którym piszemy więcej w „Gazecie GUMed” 2026, nr 1, s. 25-28 →

Chciałabym Cię pochwalić, ale dopiero się tego uczę...



– przyp. red.] feedback może wzmacniać poczucie sensu, sprzyjać osiągnięciu sukcesów oraz zaangażowaniu w pracę.

Feedforward, w przeciwieństwie do feedbacku, odnosi się do działań przyszłych i koncentruje się na możliwościach oraz rozwiązaniach. Komunikaty formułowane w tym modelu wykorzystują język motywujący i rozwojowy, pozwalając wskazać oczekiwany efekt, kryteria jego realizacji oraz potencjalne korzyści wynikające z dobrze wykonanego zadania.

Feedforward może być szczególnie pomocny w trudnych rozmowach oraz w pracy z osobami ambitnymi, nastawionymi na rozwój i wysoką jakość działania. Metoda ta może być stosowana zarówno przez przełożonych, jak i przez współpracowników znajdujących się na tym samym poziomie struktury organizacyjnej. Dobrze skonstruowany feedforward sprzyja budowaniu nadziei na sukces, poczucia wpływu oraz zaangażowania w pracę, a tym samym pozytywnie oddziałuje na dobrostan pracownika.

Ostatnim elementem konstruktywnej komunikacji jest **feed-up** – model silnie wspierający, odnoszący się do mocnych stron i wartości pracownika. Feedup odwołuje się do koncepcji cech sygnaturowych opisanych przez Martina Seligmana,

takich jak mądrość, odwaga, człowieczeństwo czy sprawiedliwość. Formułując komunikat w oparciu o indywidualnie zidentyfikowane zasoby pracownika, wzmacniamy jego poczucie sensu i sprawczości. W metodzie feedup szczególnie istotne jest formułowanie komunikatów w sposób zrozumiały, konkretny i osadzony w realnych zachowaniach pracownika. Wypowiedzi powinny mieć formę zdań otwartych, podkreślających wartości, na których opiera się działanie danej osoby. Rozpoczęcie komunikatu bezpośrednim zwrotem do pracownika zwiększa jego znaczenie i osobisty charakter.

Opisane modele przekazywania informacji zwrotnej stanowią skuteczne narzędzia zarówno do indywidualnego, jak i zespołowego wzmacniania pracowników. Oparte na faktach, odpowiedzialności i zasobach podejście do komunikacji pozwala budować motywację, która sprzyja utrzymywaniu wysokiej jakości pracy, a jednocześnie zapobiega rozleniwieniu wynikającemu z nadmiernie ogólnych lub nieadekwatnych pochwał. Dzięki temu możliwe jest budowanie poczucia sensu, tożsamości zespołu oraz kultury organizacyjnej opartej na zaangażowaniu i współodpowiedzialności. ■

MONIKA KNAPIK-SÓJKA

DR HAB. MAGDALENA BŁĄŻEK, PROF. UCZELNI

Uwaga – pułapka!	Na czym polega błąd?	Poprawny komunikat
Ogólnikowa pochwała	Brak odniesienia do konkretnego zachowania lub efektu	„Raport był kompletny, czytelny i oddany przed terminem – ten standard jest dla nas ważny.”
Chwalenie osoby zamiast jej działań	Skupienie się na cechach osobowości zamiast na wysiłku i zachowaniu	„Sposób, w jaki uporządkowałeś dane, znacząco usprawnił pracę zespołu.”
Pochwała bez wyznaczenia zakresu odpowiedzialności	Uznanie niepołączone z określeniem oczekiwań na przyszłość	„To rozwiązanie zadziałało bardzo dobrze – zależy mi, aby było stosowane również w kolejnych projektach.”
Unikanie korekty	Rezygnacja z informacji korygującej w obawie przed obniżeniem motywacji	„Doceniam Twoje zaangażowanie, jednocześnie oczekuję terminowej realizacji kolejnych etapów.”
Niespójność komunikatów i działań	Brak odzwierciedlenia pozytywnych komunikatów w decyzjach organizacyjnych	„Twoje kompetencje są dla zespołu ważne, dlatego powierzam Ci odpowiedzialność za ten obszar.”

Najczęstsze pułapki pozytywnej komunikacji