

A arte de reenquadrar

Ted Dunn, Ph.D.



Dar feedback, especialmente um feedback desafiador, muitas vezes evoca uma atitude defensiva. Isso é especialmente verdadeiro quando usamos palavras carregadas ou com conotação pejorativa (por exemplo, "manipulador", "irresponsável" etc.). Essas palavras podem, de fato, refletir com precisão suas impressões ou julgamentos. Entretanto, a forma como você as diz pode fazer toda a diferença em termos do *impacto que causam* no receptor. Se a outra pessoa não conseguir ouvir o que você tem a dizer por causa da maneira como você o diz, você estará criando barreiras para uma comunicação eficaz.

Dar feedback difícil requer um pouco de tato. Requer a capacidade de dizer as verdades duras de forma clara e direta, sem rebaixar a outra pessoa. Um dos aspectos mais importantes a serem lembrados é o uso de linguagem *descritiva* em vez de *linguagem avaliativa* ou rótulos. Dar feedback é uma habilidade em que a concisão (ou seja, o uso de rótulos) é menos importante do que encontrar as palavras certas, palavras carinhosas, que descrevam o comportamento da pessoa. Reenquadrar é a arte de dizer o que você quer dizer usando palavras mais palatáveis. Significa pegar uma palavra potencialmente carregada e descrever o comportamento - reenquadrando-o. Significa compartilhar suas observações sem usar o rótulo pejorativo.

Reenquadrar não significa mudar a verdade ou dar um "giro" seletivo na verdade. Em vez disso, trata-se de reorganizar as palavras que expressam a verdade. Por exemplo, algumas pessoas podem pegar um lenço, uma vela, um livreto e algumas flores e fazer um lindo centro de mesa. Usar esse mesmo material, se for organizado com menos talento artístico, pode facilmente resultar em algo menos bonito (ou seja, mesmo material, impacto diferente). Algumas molduras realçam a imagem em seu interior, enquanto outras diminuem sua beleza. Estamos procurando molduras que melhorem, e não que mudem, a imagem (ou seja, a mesma imagem, impacto diferente). Em outras palavras, estamos procurando palavras que aumentem a capacidade do ouvinte de ouvir a verdade (ou seja, a mesma verdade, impacto diferente).

Reenquadrar, assim como criar centros de mesa, é uma arte. Algumas pessoas têm talento para isso, enquanto outras não. A maioria de nós, entretanto, pode desenvolver alguma habilidade com um pouco de prática. Há hábitos que atrapalham e habilidades que podem ajudar. O hábito número um a ser quebrado é a rotulagem em si. Você deve aprender a descrever, em vez de rotular. Além disso, você precisa fazer um esforço interno para mudar seus julgamentos (ou seja, uma perspectiva estreita) sobre o comportamento da pessoa e permitir-se ficar mais aberto. Você precisa se esforçar internamente para se abrir e permitir uma variedade de possibilidades de interpretação do comportamento dele que somente uma conversa esclarecida pode trazer. Você deve se preparar para convidar um diálogo de exploração, em vez de tentar. Assim, o reenquadramento é uma mudança interna, tanto quanto uma mudança no estilo de dar feedback.

Quatro etapas para o feedback

Para praticar essa disciplina artística de reenquadramento, tente seguir estas quatro etapas. Depois de escrever seu feedback, use a *Lista de verificação para avaliar sua preparação* como uma verificação final do seu trabalho.

1. Compartilhe suas observações: Seja "descritivo", não avaliativo ou crítico

Descrever o comportamento deles é fundamental. Não avalie, julgue ou rotule. Esse é o cerne do reenquadramento. Diga a eles o que você notou, o que os ouviu dizer, o que observou ou o que vivenciou. Lembre-se de que não é possível perceber sentimentos ou ouvir o que alguém está pensando. Você só pode inferir isso com base no que observa. Você não pode saber qual é a verdade interior da pessoa (sem perguntar). Comece com frases como: "*Eu notei que...*"; "*Eu observei...*"; "*Quando eu disse* ..., *você disse*" Dê alguns exemplos, mas não os sobrecarregue com exemplos para criar um caso.

Uma maneira de começar a ser mais descritivo pode ser pensar em uma definição de dicionário para a palavra que você está tentando reformular. Pergunte a si mesmo se o comportamento deles corresponde. Pense em seu comportamento. Por exemplo, se você acha que a pessoa está deprimida, pergunte a si mesmo: O que é depressão? O que ela está fazendo ou dizendo que me diz que está deprimida? Qual é a aparência da depressão? Pinte um quadro da depressão em palavras, usando os comportamentos deles.

2. Conte a eles sobre impacto: Seja "direto", não impessoal

Ser *aberto e direto* é fundamental. O que aconteceu com você quando eles disseram o que disseram (ou fizeram o que fizeram)? Como você foi afetado? Como você se sentiu? O que você fez? O que você pensou? Não se esconda atrás de seu feedback. Não seja anônimo. Não fale pelos outros. Fale por você mesmo. Use frases como: "*Quando isso aconteceu, eu senti...*"; "*Quando você disse isso, eu pensei...*"; "*Quando você fez isso, eu...*" [o que você fez].

3. Ofereça sua inferência: Seja "provisório", não conclusivo

Ser *cauteloso* é fundamental. Não diga a eles o que *realmente* sentiram, o que estavam pensando. Ofereça sua opinião com o reconhecimento de que ela pode não ser adequada para eles. Se você der a impressão de que os conhece melhor do que eles mesmos, você poderá ficar na defensiva. Comece suas inferências com frases como: "*Será que...?*" "*Um de meus palpites era...?*" "*Será que ...?*" Você não deve dar a impressão de que sabe o que eles *realmente* pensam ou sentem. Você também deve reconhecer isso internamente. Se você acredita que os conhece melhor do que eles mesmos, você tem mais preparação pessoal a fazer.

4. Dê uma : Seja "convidativo", não acusatório

O *convite* é a chave. Convide-os para uma conversa e não para uma inquirição (ou seja, ter de se explicar). Transmita seu desejo de entender e conversar com eles. Use frases como: "*O que estou imaginando corresponde à sua experiência (sentimento, pensamento)? Você pode me ajudar a entender...?*" Ou simplesmente termine seu palpite com uma inflexão na voz que transmita sua pergunta e seu interesse em ouvir a resposta.

Lista de verificação para avaliar sua preparação

A seguir, há uma lista de verificação que você pode usar para garantir que seu feedback foi bem preparado. Para avaliar seus esforços de preparação, faça a si mesmo as seguintes perguntas:

Você livrou de todas palavras carregadas?

Descreva em vez de rotular! Analise todo o seu feedback e verifique se não está usando palavras carregadas, avaliativas, de julgamento ou com sarcasmo. Leia e releia sua descrição e verifique se não há palavras carregadas à espreita, camufladas por muitas outras palavras.

Você é direto?

Seu feedback deve ser uma conversa direta (ou seja, eu - você). Não fale apenas com eles *sobre* eles. Coloque-se na conversa, falando *com* eles sobre o impacto do comportamento deles em você. Que diferença isso faz para você? Fale por você, não pelos outros.

Você é concreto?

Você precisa de alguns exemplos em sua descrição. Um exemplo geralmente é insuficiente, enquanto quatro ou mais são demais (parecerá que você está criando um caso contra eles). Não os acumule. No entanto, você precisa de pelo menos um exemplo para torná-lo concreto. Lembre-se de não usar palavras genéricas (por exemplo, sempre, nunca, todo mundo, toda vez, tudo etc.). Seja específico.

Seu feedback é claro?

Eles sabem o que você está tentando dizer? Alguém que esteja ouvindo esse feedback saberia a palavra (se ela fosse usada) que você está tentando descrever comportamentalmente?

Sua inferência é ?

Ela é provisória e você está aberto a outra interpretação do comportamento deles? Não apenas suas palavras precisam ser abertas e provisórias, mas também seus julgamentos internos. Se você estiver usando palavras descritivas, mas pensar consigo mesmo: "Eu sei muito bem que eles são realmente..." (seu julgamento), então você tem mais trabalho a fazer? Você precisa abrir espaço para estar errado. Poderia haver alguma outra explicação ou motivo possível para o comportamento deles além do que você julgou ser? Seja cauteloso e mantenha-se aberto.

Você está convidando ao diálogo?

Você está convidando ao diálogo e à exploração ou está buscando uma confissão ou um pedido de desculpas? Prepare-se e convide o diálogo e a exploração. Busque a compreensão.

Como você lidaria com isso?

Um último teste decisivo para seus esforços de preparação é pensar em como você lidaria com esse feedback se estivesse recebendo-o. Coloque-se no lugar da pessoa. Coloque-se no lugar deles. O feedback é ofensivo ou o convida para o diálogo? Ele soa acusatório ou convidativo? Peça a opinião de outra pessoa se não tiver certeza. Deixe que a pessoa o ajude a editá-lo. Boa sorte!