



MAKING PEOPLE CARE

“Feedback” – “don’t be lost in translation”

PARTE II

*“People can’t control what they can’t change,
and we can’t change the past.
And that happens to be the focus of most
of the feedback that we give or receive”*

Joe Hirsch

Já tendo abordado anteriormente o que é o *feedback*, que tipos de *feedback* existem e como o mesmo deverá ser preparado e dado, vimos agora abordar o *feedforward*.

O conceito de *feedforward* foi criado por Marshall Goldsmith, autor americano com diversas obras de sucesso, consultor executivo de topo e “*motivational speaker*”. Foi o único Autor a vencer duas vezes o prêmio de “*#1 Leadership Thinker in the World*”. Goldsmith sublinha que existe um problema fundamental em todos os tipos de *feedback*: têm o seu foco no passado, no que já aconteceu e não se foca nas oportunidades futuras. Dessa forma, o *feedback* pode ser descrito como limitado e estático. Na maioria dos casos chega a ser descrito maioritariamente como um momento desconfortável, penoso e embaraçoso.

Goldsmith realizou uma experiência ao longo de vários anos e observou mais de 300 participantes aos quais foi pedido que desempenhassem dois papéis diferentes. No primeiro, foi pedido que des-

sem “*feedforward*”, ou seja, sugestões construtivas a alguém para o futuro. No segundo caso, foi pedido que aceitassem estas sugestões que lhes eram dadas, ouvindo atentamente e aprendendo com elas tanto quanto possível.

Foi pedido que escolhessem um comportamento que gostassem de alterar. Foi descrito este comportamento a participantes aleatórios. Eram pedidas duas sugestões para o futuro que pudessem ajudar a alcançar o objetivo pretendido. Mesmo que os participantes tivessem trabalhado juntos no passado, eles apenas podiam dar sugestões para o futuro. Os participantes não podiam fazer qualquer tipo de comentários sobre o que lhes fora sugerido, apenas podiam agradecer.

Os participantes descreveram maioritariamente esta experiência como divertida, proveitosa e útil.

No fundo o que se procura com este método é mudar e melhorar o desempenho futuro uma vez que não podemos alterar nada no passado. Dessa forma o foco no futuro ajuda o colaborador a pensar



positivamente e de forma construtiva, a visualizar uma melhor atuação e não a focar-se no que correu menos bem no passado.

Assim podemos aumentar as hipóteses de os colaboradores serem melhor sucedidos. Discutir erros passados leva a uma postura defensiva, desconforto e necessidade de justificação por parte do visado. Se focarmos no futuro, vai ser visto de forma positiva porque estaremos a focar em soluções e não em problemas.

Seja de que forma seja dado o feedback, por regra não deverá ser imposto um caminho a seguir pelo colaborador, deveremos sim ajuda-lo a visualizar todas as hipóteses e encorajá-lo de uma forma

positiva, criando em conjunto um caminho, incorporando soluções e ideias de ambas as partes de forma a ir ao encontro do que se pretende alcançar ou fazer diferente.

Perguntas como as seguintes poderão ser uma boa ajuda: «*Vamos pensar numa forma diferente de abordar esta situação no futuro?*», «*Que caminho alternativo podemos aqui construir em conjunto?*», «*Tenho algumas sugestões, o que achas?*», «*Como poderias abordar a situação de forma diferente numa próxima vez?*».

Como diz o autor e consultor Joe Hirsch «*o segredo para dar um bom feedback não é aquilo que se diz, mas o que os outros ouvem*».