QUALIDADE COMEÇA EM MIM

DR. TOM CHUNG

Manual neurolingüístico de liderança e comunicação

3ª Edição

1995

Editora Maltese

Prefácio

Quando Tom me pediu para escrever o prefácio do seu novo livro, *Qualidade começa em mim,* fiquei encantado. Em primeiro lugar pelo tema, e em segundo lugar porque se tem a oportunidade de poder colocar algumas opiniões pessoais sobre o assunto.

"Dê um peixe a um homem faminto e você o alimentará por um dia. Ensine-o a pescar, e você o estará alimentando pelo resto da vida."
(Provérbio chinês)

O título deste livro, *Qualidade começa em mim,* coloca o foco de nossa atenção na pedra fundamental de toda filosofia: o ser humano. Ele é o ponto de partida de tudo o que aconteceu, está acontecendo e acontecerá. Como isto é verdade, então, tudo depende de nós mesmos e, sendo assim, somos os nossos deuses.

Tudo o que queremos está ao nosso alcance; para atingir um objetivo basta o simples fato de sonhar e ir atrás desse sonho. Para conseguirmos isto, temos que passar por cima de medos, costumes, regras, crenças e nos reeducarmos no sentido de buscar a cada segundo de nossa vida uma melhoria contínua praticando sempre o *kaizen,* que é uma postura ou habilidade para pequenas e constantes melhorias.

Neste livro o leitor poderá encontrar o melhor ponto de partida para trazer a qualidade para dentro de si mesmo.

Empregando técnicas de Programação Neurolingüística nas quais é mestre e, falando sobre qualidade, Tom Chung envolve o leitor com suas metáforas e coloca em sua mente as sementes que depois o leitor poderá germinar e transformar em uma nova forma de vida, com muita qualidade, fazendo-a trabalhar e se expandir cumprindo sua missão total em busca dos objetivos pessoais planejados.

Quando se fala em qualidade, ocorrem-me todos os princípios de melhoria contínua que vêm sendo aplicados mundialmente por muitas empresas; algumas já têm conseguido, após um longo caminho, obter os frutos da qualidade que vão além da melhoria de processos, produtos e serviços, e conseguem que as pessoas que nelas trabalham obtenham a qualidade dentro de si mesmas.

Nada pode ser conseguido se as pessoas não mudam os seus paradigmas e todos, primeiro individualmente e logo em conjunto, melhoram e passam a praticar e viver dentro da excelência da qualidade.

Quando se consegue colocar como objetivo pessoal a qualidade dentro de cada um, tem-se uma longa estrada a percorrer, uma vida de pequenas e constantes melhorias, que na medida em que é percorrida, percebe-se que a família vai mudando junto, os amigos, os colegas de trabalho, enfim, a espiral da melhoria contínua está sendo percorrida e tornando cada um dos seus componentes um novo agente de mudanças.

Leia este livro com interesse, atenção, com o objetivo de melhorar; incorpore as metáforas que ele lhe oferece, pratique os seus ensinamentos, repetindo-os uma e outra vez até fazer deles uma nova filosofia de vida, e descubra que a qualidade começa em você mesmo.

Pense e medite na frase do filósofo grego Aristóteles:

"Somos o que repetidamente fazemos, portanto, a excelência não é um feito, mas um hábito".

Alberto Escudero
Diretor-executivo da
Hexagon Consultores Services

Apresentação

Tom Chung é pioneiro no campo da pesquisa, e principalmente no campo do ensino da PNL no Brasil.

Nesta época em que a visão holística do universo torna-se cada vez mais aceita pelo homem, é muito importante separar o joio do trigo, identificar aqueles que são e aqueles que só dizem ser.

Torna-se cada dia mais evidente que a PNL é de grande significado em todos os campos da psique humana e da cura complementar de tantos distúrbios de comportamento, na interpretação de sentimentos e nas mudanças de comportamento. Além disso a PNL é insuperável como método disponível de "ensinamento" ou "processo educacional de como usar o cérebro", como quer Bandler.

Como em todo campo novo, é preciso explorar, medir e avaliar resultados, interpretar reações e tentar padronizar métodos e meios de ensino, para que outras pessoas possam aprender o significado, assimilar conceitos e se interessar na aplicação das novas técnicas.

Tom Chung, além de aplicar PNL para aqueles que podem se beneficiar de seus maravilhosos, empolgantes e evidentes resultados, cresceu, engrandeceu-se e resolveu passar seus conhecimentos oferecendo cursos de treinamento aos que desejam entrar nesse campo.

Seus cursos, de alto gabarito, são freqüentados por psicólogos, médicos, dentistas, estudantes, empresários. escritores e outras pessoas e profissionais que têm interesses, os mais variados, na busca, dentro da PNL.

Tom tem demonstrado vasto conhecimento nas matérias que fornecem os subsídios aos grandes comunicadores, aos grandes mestres e aos iniciados na filosofia oriental. Tom é um grande conhecedor e um ótimo manejador de modalidades, submodalidades, percepções e crenças.

Uma longa e profícua jornada aguarda este jovem em seu caminho para o mundo maior. Sua fase inicial do aprendizado já foi muito bem ultrapassada. Tom viverá agora de suas pequenas e constantes melhorias *(kaizen!),* alcançando, a cada dia, um novo degrau na sua missão terrena de orientar, ensinar, minimizar sofrimentos, angústias, ansiedades, etc.

Tom Chung trabalha com muito amor por aquilo que faz (não só faz o que gosta, mas gosta do que faz!), apresentando sempre as pequenas diferenças que o fazem obter seus grandes resultados e ser um homem de sucesso!

Luiz Antônio Todescan
Cirurgião-dentista - Odontopediatra

Qualidade começa em mim

Existe a possibilidade de assumirmos o total controle de nossa Qualidade de Vida? Sim, acredito que temos este potencial e a oportunidade de desenvolvê-lo é uma de nossas maiores dádivas.

A melhor ferramenta que encontrei para isso foi a Programação Neurolingüística, pois ela oferece um conjunto de técnicas que nos permite ter acesso a poderosos recursos internos que, aparentemente, estavam adormecidos.

Ao trazermos estes potenciais à tona, nossa mente então rompe as amarras, libertando-se do porto e permitindo-se remar na imensidão deste oceano que é a nossa vida. Mas não é um remar vago — podemos e devemos escolher a nossa rota. Nestas ocasiões, adquirimos a certeza de podermos alcançar com o nosso remo e nosso próprio barco aquilo que chamamos de Realização.

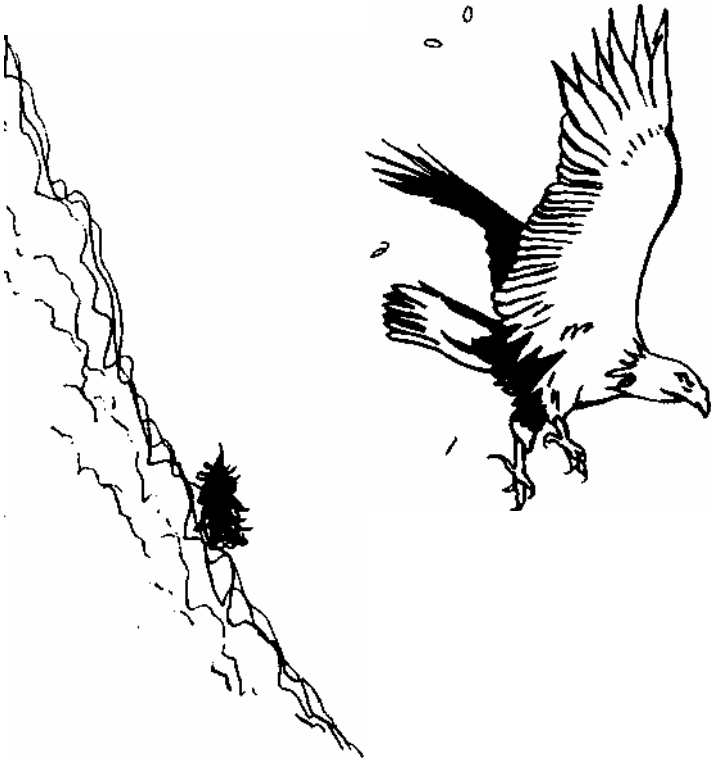
A Neurolingüística leva o Homem aos mais profundos recônditos de sua natureza, e deve portanto ser ensinada com muito discernimento. Daí o meu profundo respeito e imensa gratidão ao Dr. Chung.

Tenho tido a honra e o prazer de estar ao seu lado, no decorrer dos anos, presenciando sua ética e especial maestria ao lidar com as pessoas. Afinal, sabemos que o conhecimento por si só não é o suficiente — é necessário saber transmiti-lo com simplicidade e sabedoria.

Tom Chung remete-me a um herói da Mitologia grega, Prometeu, que após ter moldado homens de barro, foi ao Olimpo e trouxe o Fogo dos Deuses para dar-lhes Vida.

A Programação Neurolingüística nos oferece os ingredientes. Tom Chung nos dá o Fogo. Façamos pois a nossa receita, da melhor maneira possível.

Esther Cohen
Escritora e Consultora Infantil
Master em Programação Neurolingüística



Introdução

A águia empurra gentilmente seus filhotes para a beirada do ninho. Seu coração maternal se acelera com as emoções conflitantes, ao mesmo tempo em que ela sente a resistência dos filhotes aos seus persistentes cutucões: "Por que a emoção de voar tem que começar com o medo de cair?", ela pensou. Esta questão secular ainda não estava respondida para ela...

Como manda a tradição da espécie, o ninho estava localizado bem no alto de um pico rochoso, nas fendas protetoras de um dos lados dessa rocha. Abaixo dele, somente o abismo e o ar para sustentar as asas dos filhotes. "E se justamente agora isto não funcionar?", ela pensou.

Apesar do medo, a águia sabia que aquele era o momento. Sua missão maternal estava prestes a se completar. Restava ainda uma tarefa final... o empurrão.

A águia tomou-se da coragem que vinha de sua sabedoria interior. Enquanto os filhotes não descobrirem suas asas, não haverá propósito para sua vida. Enquanto eles não aprenderem a voar, não compreenderão o privilégio que é nascer uma águia. O empurrão era o maior presente que ela podia oferecer-lhes. Era seu supremo ato de amor. E então, um a um, ela os precipitou para o abismo... e eles voaram!"

Talvez alguém os tenha empurrado para cá ou vocês mesmos tenham resolvido pular de espontânea vontade para aprender a voar. Qualquer que tenha sido a maneira pela qual aterrissaram aqui, sejam bem-vindos!

Embora as técnicas de aprendizagem e as estratégias de vôo sejam relati-

vamente simples, sua aplicação não é tão fácil assim. Deixar o ninho requer coragem e comprometimento.

Sinto-me feliz por você estar folheando este livro. Alguns talvez o façam por simples curiosidade e outros, com a intenção de procurar aprender algo que possa lhes trazer segurança, conforto, compreensão, felicidade, poder pessoal ou tudo isso junto.

De qualquer modo, quero apresentar-lhes o mundo mágico e poderoso da mente, através da Programação Neurolingüística, e de que maneira ele pode melhorar sua qualidade de vida e potencializar seu comprometimento pessoal.

Neste momento especial da história da humanidade que antecede o raiar do novo milênio, este livro traz os fundamentos da evolução e do progresso do ser humano, num nível mais profundo de consciência.

Com ele, desejo oferecer-lhes não apenas mais uma técnica ou mais um "poder" específico, mas um conjunto de processos e tecnologia capazes de enriquecer o quadro de recursos pessoais de que vocês já dispõem.

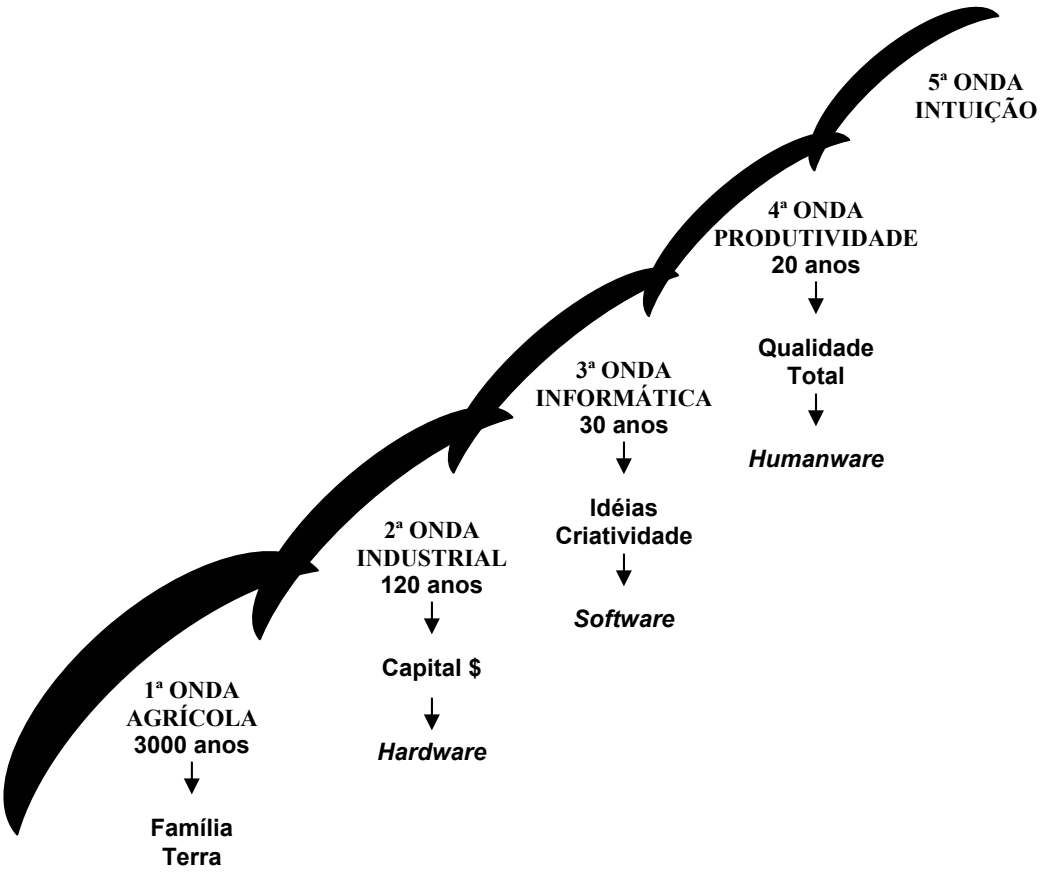
Este não é mais um livro sobre o "poder da mente", mas o resultado das experiências acumuladas na solução de problemas pessoais e dos aprendizados e pesquisas no campo fértil do "SER HUMANO" não como objeto ou fragmentos anatômicos, mas na sua totalidade Espírito-Mente-Corpo-Ambiente. Esta estrutura maravilhosa e subjetiva desafia e estimula as mentes mais curiosas, resultando em conquistas, ainda que lentas e dolorosas, em nossa vida diária.

Procurei usar uma linguagem acessível e coloquial para apresentar as técnicas simples e eficazes da Programação Neurolingüística e sua aplicação e uso no autoconhecimento e autodesenvolvimento, na saúde pessoal, no bem-estar e excelência pessoal. A PNL é muito mais ampla e profunda do que os tópicos aqui apresentados, e o que este livro traz é uma introdução à magia que sua mente pode realizar com estas técnicas.

O ponto central deste livro é a transformação da qualidade de vida pessoal. Não proponho reconstrução ou revisão de seus comportamentos ou atitudes perante seus objetivos, realizações e desejos, mas uma sugestão profunda para a *escolha* de uma estrutura inteiramente nova, em todos os níveis.

"Mutação" talvez seja o termo mais adequado. Como dizia Bandler e Grinder, "de sapo a príncipe", "de lagarta a borboleta".

As ondas evolutivas se aceleram cada vez mais. Alvin Toffler nos alertou acerca dessa aceleração por meio de seu modelo de "ondas de mudança".



A 1ª Onda caracterizou-se pelo desenvolvimento da sociedade agrícola e durou aproximadamente 6 mil anos. Nela nada mudava durante gerações e gerações. Netos e avós faziam as mesmas coisas e tinham os mesmos hábitos.

A 2ª Onda foi detonada pela evolução industrial, há aproximadamente 120 anos. Com esta onda mudaram completamente os valores e critérios sócio-culturais. Enquanto na sociedade agrícola os valores máximos eram a família, a honra e a terra, na industrial o valor máximo era o capital, e tudo era avaliado em termos econômicos ("Tempo é dinheiro"). O foco de atenção se dirigia para o *hardware,* equipamentos e máquinas.

A 3ª Onda caracterizou-se pela evolução da sociedade informatizada e durou apenas trinta anos — foi a era dos computadores e dos sistemas, com um vasto volume de informações disponíveis. O critério maior era a inteligência, informações e criatividade. O foco de atenção recaía no *software,* em programas inteligentes.

Já estamos vivenciando a 4ª Onda, a onda da produtividade. Neste nível social buscam-se ganhos e economias significativas em energia. Biotecnologia, robótica, inteligência artificial, supercondutores são meios prioritários na busca de uma maior realização humana com menos esforço. E o critério maior aqui é a *Qualidade Total.* O foco de atenção incide sobre o *"humanware",* isto é, qualidade de vida humana.

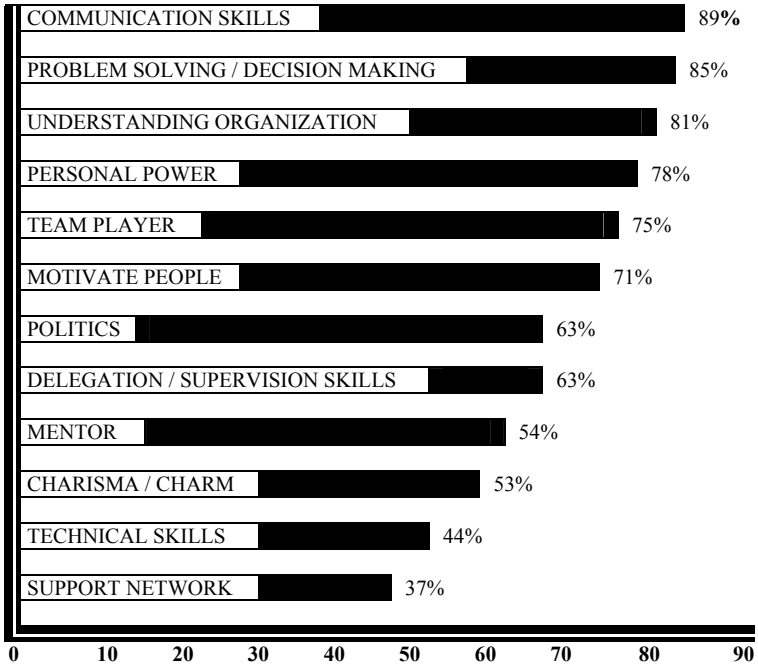
Este é o objetivo deste livro. A conscientização de que a Qualidade começa dentro de mim, dentro de cada um de nós.

"Nós ganhamos em termos de realidade e perdemos em termos de sonhos. Não mais nos deitamos sob uma árvore, fitando o céu; estamos muito ocupados em progredir em nossos empregos. É exatamente como aquela antiga humanidade ineficiente tivesse dormir em cima de um formigueiro. Quando a nova humanidade acordou, formigas haviam penetrado em seu sangue; desde então, ela se viu obrigada a se agitar com maior violência, sem nunca se livrar dessa sensação de formigamento.

Em razão das distorções educacionais e culturais, quando se ouve falar de qualidade pessoal pensa-se imediatamente em carro, casa, alto salário e ganhos materiais significativos. É aquela velha postura dependente de pensar. "A minha qualidade de felicidade *depende dos outros ou de coisas materiais externas a mim."*

Talvez você ainda não tenha tido a oportunidade de ver uma pesquisa realizada pelo jornal *US Today* sobre mulheres na administração. Esse estudo, realizado entre 1990 e 1991, procurou identificar os fatores de sucesso mais importantes entre aquelas executivas e empreendedoras que chegaram ao topo em sua profissão. Observando os resultados estatísticos reproduzidos a seguir, podemos verificar que a maioria delas afirma que o apoio do grupo e a especialização tiveram pouca influência em sua trajetória. Os dois fatores de sucesso primordiais foram a capacidade de tomar decisões (85%) e principalmente sua habilidade em comunicação (89%).

SUCCESS FACTORS FOR WOMEN IN MANAGEMENT



Numa pesquisa realizada por uma renomada universidade americana, os professores afirmaram que 15% do sucesso dos jovens engenheiros formados depende de sua especialização e conhecimento de engenharia, enquanto 85% de seu sucesso está intimamente relacionado com sua *habilidade para comunicar-se.* Outro levantamento feito pela revista *The Executive,* em 1990, procurou detectar os principais fatores que impulsionam executivos bem-sucedidos. Como parâmetro escolheram aproximadamente 200 executivos e profissionais diversos com salários acima de US$ 250,000 ao ano.

PRIMARY FACTORS IN ACHIEVING SUCCESS
(Over $250,000)

		%
1.	Communication Skills	71
2.	Intelligence	64
3.	Integrity	54
4.	Experience	50
5.	Enthusiasm, positive altitude	46
6.	Self-esteem/confidence	37
7.	Risk-taking attitude	35
8.	Formal Education	29
9.	Ambition	25
10.	Emotional Maturity	16

A mensagem crítica é esta: o sistema educacional de hoje confunde os meios com os fins. Os meios são as ferramentas; o objetivo final é o significado e a habilidade de interação. Quando alguém me diz que certa escola ou instituição universitária é de renome, tradicional e organizada, lembro-me da frase de Santo Agostinho em *A cidade de Deus:* "Roma era uma cidade bem governada, mas para onde estava indo?".

"Só o homem é o arquiteto de seu próprio destino. A maior revolução em nossa geração é que seres humanos, modificando as atitudes mais íntimas de sua mente, podem modificar os aspectos exteriores de sua vida." *William James, 1902*

As pessoas gastam anos e anos nas escolas, exercitando, aprendendo e refinando suas habilidades profissionais, mas investem absolutamente nada em suas habilidades em comunicação. Entenda-se aqui, em primeiro lugar, a comunicação intrapessoal, ou seja, o autodomínio, à maneira como a pessoa se comunica consigo mesma; em segundo, a comunicação interpessoal, isto é, como você se expressa, como resultado da comunicação interior.

Meu objetivo, ao organizar este livro, foi duplo: primeiro, ajudar o leitor a descobrir seus verdadeiros objetivos e, segundo, auxiliá-lo, através de exercícios práticos e modelos de excelência, na criação de uma estratégia eficaz e congruente para atingir mais facilmente os objetivos desejados. Transformar-se em seu próprio líder e terapeuta nesta vida.

Acredito que temos recursos e poder pessoal para dirigir nossa própria vida e que tudo o que acontece conosco é de total responsabilidade nossa; portanto, podemos direcionar nossas energias para onde quisermos e atingir nossos objetivos à nossa maneira, segundo nosso próprio ritmo. E o mais importante é que tenho testado e comprovado a força dessas técnicas no meu dia-a-dia, comigo mesmo, mudando e melhorando meu próprio comportamento, eliminando defeitos e limitações e potencializando as qualidades e recursos disponíveis. Com elas tenho acessado tais recursos para um crescimento pessoal contínuo e, se assim posso dizer, de modo cada vez mais divertido e gratificante.

Qualidade de Vida é ser seu próprio mestre, líder e terapeuta.

Ao escrever este livro, considerei cada capítulo um campo no qual é preciso, em primeiro lugar, arar o terreno e prepará-lo, para em seguida plantar a semente. A primeira tarefa abrange o debate dos Princípios da Neurolingüística e sua exemplificação; a segunda consiste em enunciar as Técnicas.

Os Princípios nos ensinam o que fazer e por quê; a Técnica nos ensina como fazê-lo. Os primeiros sem esta última são um devaneio, e a técnica sem os princípios é uma atividade inútil.

Tudo o que vai ser apresentado neste livro provém da observação inteligente e perspicaz dos dois co-funda-dores da PNL, John Grinder e Richard Bandler e seus colaboradores. Eles fizeram observações minuciosas sobre a maneira como pessoas especiais conseguiram realmente resolver seus problemas e alcançar o sucesso desejado, tendo em mente sempre as perguntas:

"Como a pessoa X elabora seu pensamento até chegar à solução?"

"*Qual é a estratégia desse processo de pensamento* ?"

E o precioso material gerado por suas pesquisas constitui hoje a espinha dorsal de uma ciência que chamamos de Programação Neurolingüística, cujas técnicas e estratégias são utilizadas com sucesso em todas as áreas do comportamento humano, como na comunicação, em suas diversas aplicações, administração de organizações, lideranças em várias áreas, terapia, educação e pedagogia, direito, medicina etc.

Em suma, gostaria de poder oferecer a vocês a opção e as vantagens de perceber a relatividade das crenças de referências humanas e com isso apresentar-lhes um novo paradigma de comunicação e desenvolvimento pessoal.

Minha função e missão em relação à PNL é contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas através da compreensão e de um trabalho intenso na estrutura global da experiência humana.

A qualidade começa em mim!

1

CAPÍTULO 1

O que é a programação neurolingüística?

"Como compositores criativos, algumas pessoas são mais bem-dotadas para viver do que outras. Elas exercem influência sobre aqueles que as rodeiam, mas o processo para se chegar a isto, porque não há uma maneira de descrever em termos técnicos o que elas fazem, está em grande parte fora de sua consciência. Em algum momento no futuro, num tempo longínquo, quando a cultura for completamente explorada, haverá um equivalente das notas musicais que poderá ser aprendido por cada um dos vários tipos de homens e mulheres, em diferentes espécies de trabalho, de relacionamento, no tempo, espaço etc. Vemos pessoas que são bem-sucedidas e felizes hoje, que têm trabalho compensador e produtivo. Quais são os instrumentos, os dados, e os padrões que diferenciam a sua vida da de outras pessoas menos afortunadas? Temos que buscar um meio, um método, para fazer a vida menos acidental e mais proveitosa."

Edward T. Hall, *The Silent Language,* 1959

Pela primeira vez na História, a humanidade se defronta com o painel de controle da mudança pessoal, com a compreensão e a possibilidade de assumir

o controle do modo como ocorre a transformação pessoal.

A grande transformação, a mudança irresistível de paradigmas que hoje nos empolga, não é um novo sistema religioso, científico ou filosófico. É uma nova mentalidade.

A PNL é um meio rápido e eficaz de realizar esta nova mentalidade: um modo de pensar que revela o fato de que qualquer pessoa pode superar seus antigos limites, transpor a inércia e o medo, atingir níveis de realização que antes pareciam impossíveis... atingir uma plenitude de integração, liberdade e escolha humana.

Neurolingüística é o estudo do impacto da comunicação verbal sobre nossos pensamentos e emoções.

Programação Neurolingüística (PNL) é um nome criado por John Grinder e Richard Bandler. Grinder é lingüista e Bandler, matemático, perito em computadores e terapia gestáltica. A PNL é a ciência da comunicação compreensiva e útil que produz mudanças positivas e resultados pessoais. É um novo paradigma da comunicação e do comportamento humano, e seu valor também está na sua capacidade de solucionar os problemas crônicos ou insolúveis da psicoterapia e da estrutura de comunicação interpessoal que nos foram ensinados até então.

Podemos dizer que a PNL é um modelo da estrutura de nossa experiência subjetiva que avalia como esta experiência influencia nosso comportamento. Como tal, pode ser considerada a "epistemologia" (conhecimento a respeito do conhecimento) da experiência.

Fora das categorias da psicoterapia moderna emergiram alguns superastros carismáticos. Estas pessoas aparentemente desempenham funções inerentes à psicologia clínica com a facilidade e o prodígio de um mago terapeuta. Embora as abordagens por eles utilizadas sejam variadas e tão diferentes como o dia e a noite, todos parecem compartilhar de forças singulares.

Nosso desejo não é questionar a qualidade mágica da experiência desses magos terapeutas, mas, ao contrário, mostrar que esta magia que eles executam, à semelhança de outras atividades humanas complexas, tem estrutura e é, portanto, passível de ser transmitida e aprendida, uma vez fornecidos os recursos e a programação apropriados.

Como ciência aplicada, a PNL oferece procedimentos específicos e altamente eficazes no campo da educação, treinamento, administração, negócios e terapia. A PNL está alicerçada nas disciplinas: lingüística transformacional, cibernética relacionai e neurofisiologia.

A Programação Neurolingüística é o manual de operações de nossa mente.

O fundamento da PNL continua o mesmo desde o seu início: a crença de que há em você um enorme potencial, ainda latente e muito além de sua imaginação, que, quando sistematicamente acionado, lhe permitirá controlar sua vida e seus desejos e lhe dará o poder maior da co-criação neste universo. Este ideal é mais comumente aceito hoje do que no seu início. Bandler e Grinder nunca aceitaram os pressupostos sobre as limitações humanas e sempre acreditaram, mais do que ninguém, na capacidade inerente das pessoas de obter mais sucesso, ter mais criatividade, ser mais eficiente. E o crescimento e as aplicações da

PNL em diversos campos da atua-cão humana comprovam hoje o valor dessa visão.

Temos dentro de nós, adormecidos, enormes potenciais e possibilidades. E veremos, no decorrer deste livro, que a PNL pode contribuir poderosa e maciçamente com todos os movimentos e processos voltados para a criação de abordagens alternativas visando à realização humana.

Qual é a razão da ciência da PNL?

A qualidade de seu trabalho tem tudo a ver com a qualidade de sua vida

Orison Swett Marden

A PNL aflorou e está amadurecendo num momento crítico de nossa era, que relembra a época das grandes mudanças da Grécia antiga: sentimos nossa vida moral ameaçada e a vida intelectual desafiada pela desintegração dos antigos costumes e das crenças passadas, divorciadas dos problemas que hoje afligem. Estamos no limiar de um novo paradigma comportamental . Tudo é novo e empírico em nossas idéias e ações; nada é certo ou estabelecido. A complexidade, a variedade e o ritmo das mudanças de hoje não tem precedentes. Ao nosso redor todas as formas estão alteradas, desde os modernos meios de produção e a alta tecnologia que nos mantém num constante movimento nesta vida, das inovações no relacionamento e na comunicação intra e interpessoal à áspera desilusão do nosso espírito. Ondas e ondas de novas sociedades nos atingem cada vez mais rapidamente. A agricultura, de quase 6 mil anos, promovida a indústria; a aldeia transformada em cidade e a cidade em metrópole, em menos de 120 anos. Isto elevou a ciência, deprimiu a arte, libertou o pensamento, pôs fim à aristocracia, deu força à democracia e ao socialismo, abalou o casamento, quebrou o velho código de moral, alçou a excitação acima do contentamento, enfatizou a busca cega pelo novo e a obsessão pelo rápido, fez a guerra menos freqüente e mais terrível, roubou-nos o mais precioso da fé espiritualista e deu-nos em troca uma filosofia de vida puramente mecânica e fatalista. Movimentamo-nos na Terra a uma velocidade nunca antes alcançada, mas não sabemos para onde vamos, nem por que vamos ou se no fim da viagem encontraremos algum tipo de felicidade.

Qualidade é o resultado do orgulho profissional e pessoal. Uma garrafa de Heineken com defeito é um insulto pessoal a mim.

Freddy Heineken

Agora, no encalço dos países ditos de Primeiro Mundo, buscamos, sem nenhuma referência, as regras do novo paradigma da 4ª onda, a onda da sociedade produtiva, cujos critérios fundamentais conhecemos apenas com o nome de Qualidade Total. A nova onda da sociedade produtiva nos ensina a fazer mais e melhor, com menos esforço; o que implica também uma melhoria de Qualidade de Vida, uma exigência por pessoas melhores e realizadoras. Estas mudanças ocorrem muito rápido, o que significa que fica cada vez mais difícil solucionar e realizar os novos padrões de qualidade.

De um modo ou de outro, nos últimos 60 anos trocamos, confusamente, o campo pela fábrica, pelos escritórios e pelo mundo; a antiga simplicidade dos impulsos é substituída por caóticas experimentações intelectuais. Tudo tem que ser exageradamente pensado e agregado a um volume significativo de preocupações, desde a "fórmula" artificial de alimentação de nossas crianças, e as "calorias" e "vitaminas" dos nutricionistas, até os erráticos esforços dos governantes para coordenar e dirigir a economia nacional.

Somos seres humanos que não conseguem mais caminhar instintiva e naturalmente, mas pensando exageradamente nas próprias pernas.

A PNL se apresenta, neste contexto, como um meio para nos colocar num ponto mais elevado, de onde possamos ter uma visão e controle amplo do conjunto. Porque o que perdemos, basicamente, foi a visão e a perspectiva. Perdemos o propósito de vida e nossos objetivos a longo prazo, em meio à poluição de informações. Com esta perda, somos hoje fragmentos de homens, nada mais. Confusos e amedrontados.

Mais do que nunca, precisamos despertar nossos recursos e potenciais ainda adormecidos. Despertar os poderes de comunicação e de liderança da própria vida e buscar uma sadia unidade entre espírito, mente e corpo. Somos ainda negligentes e contraditórios em nossa maneira de pensar e pedir. Richard Bach, em "Ilusões", nos alertava: *"Tenha muito cuidado com o que pede nas suas orações, pois você corre o sério risco de obtê-lo".*

Se Jesus já afirmava que somos exatamente o que pensamos, e se ainda somos infelizes e frustrados, a responsabilidade dessa situação é exclusivamente decorrente do mau uso de nossa mente.

A PNL, como poderoso instrumento de realização pessoal, proporciona a congruência e o alinhamento de nossos recursos com o propósito de vida, melhora e potencializa a comunicação e as relações humanas.

Nossos conhecimentos nos destroem. Embebedam-nos com a ilusão do poder e do sucesso. A saída está na sabedoria, isto é, no uso eficaz desses conhecimentos. A PNL nos proporciona lições e estratégias mentais valiosas baseadas em experiências de líderes de sucesso.

"Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação."

Peter Drucker

Quem pode estudar a PNL?

A mãe de João acordou-o às sete da manhã, ' 'Joãozinho, levante-se. É hora de ir para a escola!" Não houve resposta. Ela chamou de novo e mais alto, ' 'Joãozinho, acorde e levante-se! Está na hora de ir para a escola'" Mais uma vez não houve resposta. Desesperada,ela foi até o quarto e o sacudiu dizendo: "Joãozinho, está na hora de se aprontar para ir para a escola!" Ele respondeu: "Mãe, eu não vou à escola. Há cinco mil alunos lá, e todos eles me odeiam. Não vou à escola!

"Levante-se já e vá para a escola!", respondeu a mãe rispidamente.

"Mas, mãe, todas as professoras também me odeiam. Outro dia vi três delas conversando e uma estava apontando para mim. Eu sei que elas me odeiam. Não vou para a escola!

"Arrume-se já e vá para a escola!", a mãe ordenou novamente.

"Mas, mãe, não compreendo isso. Por que você quer me colocar naquela

Um mestre convidou seu discípulo para tomar chá. Enquanto servia o rapaz, este exclamou: "Pare, a xícara está transbordando!"

Ao que o mestre replicou: "É assim que está sua mente".

tortura e sofrimento de novo?", ele protestou.

"Por duas boas razões, Joãozinho", ela dispara de volta. "Primeiro, porque você já tem 45 anos e, segundo, você é o diretor da escola!

Creio que muitos de nós, em alguns momentos, já nos sentimos como Joãozinho, não é? Simplesmente não queremos ir à escola. Há momentos em que desistir ou cabular aulas de nossa escola da vida parece muito melhor do que encarar os desafios que estão inevitavelmente à frente.

Talvez alguns de vocês nunca tenham encarado a vida como uma escola. A PNL nos permite melhorar nossa vivência nesta escola, aprimorando passo a passo nossas estruturas subjetivas.

Qualquer pessoa que queira melhorar sua vivência nessa escola pode estudar a PNL. Esse estudo começa no momento em que compreendemos que vida tem relação com crescimento; sucesso tem relação com aquisição de conhecimentos e habilidades necessárias para viver com maior plenitude e eficácia. Vida significa educação sem fim, e quando isto for plenamente apreciado, não seremos mais meros sobreviventes e sim aventureiros de uma jornada maravilhosa e compensadora. A vida se transforma então num processo contínuo de descobertas, uma exploração e utilização cada vez melhor de nosso potencial. Todo o prazer e exuberância que sentimos na vida são fruto da disposição que temos de assumir riscos, de nossa abertura para mudanças e da capacidade de criar o que quisermos para nossa vida.

"Enquanto não ocorrerem mudanças significativas na base da programação de pensamentos- das pessoas, elas não conseguirão alcançar qualquer melhoria significativa."

J. S. Mill

Aplicações da PNL

Praticamente todas as pessoas, independentemente de sua formação ou atividade profissional, que queiram melhorar sua comunicação e relacionamento e contribuir com a sociedade, podem aplicar as técnicas da PNL para obter sucesso pessoal.

Bem aplicada no seu dia-a-dia, a PNL aumenta a confiança e a segurança, além de ser um excelente auxiliar na conquista do progresso tanto pessoal quanto profissional. Todo o conhecimento e a experiência adquiridos vão encontrar na PNL referências simples e eficazes, podendo ser organizadas e exteriorizadas para gerar novas mudanças e recursos poderosos tanto para a pessoa como para os que a rodeiam.

As pessoas incorporam e registram informações através dos seus cinco canais sensoriais (visão, audição, tato, olfato e paladar), organizando esses dados sensoriais para formar uma representação, uma impressão do mundo exterior. Como os praticantes da PNL se tornam capazes de observar com acuidade os comportamentos das pessoas (clientes, pacientes, alunos etc.), elas conseguem rearranjar os elementos do padrão de pensamento de uma maneira desejável, para facilitar mudanças rápidas de sentimentos, pensamentos e comportamentos.

O valor da PNL está na habilidade de proporcionar ao seu usuário, cliente ou interlocutor, escolhas eficazes e formas flexíveis de comportamento em á-

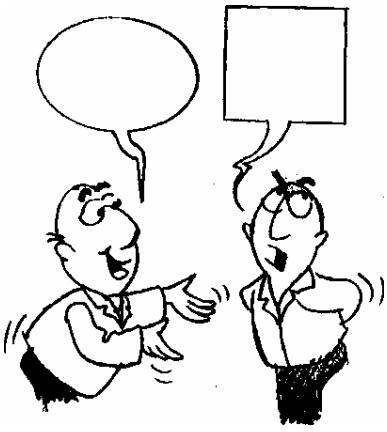
reas que incluem motivação, desempenho, tomada de decisão, aprendizado, comunicação, criatividade e controle emocional.

Algumas aplicações da PNL na área terapêutica incluem o alívio da ansiedade, estresse, fobias, problemas de relacionamento, depressão e falta de autoconfiança, problemas de' aprendizado e de trabalho, compulsões, vícios, problemas de peso, de comportamentos, falta de afirmação e baixa auto-estima.

Na área empresarial a PNL pode ser aplicada em técnicas de persuasão e de motivação, programas e políticas de tomada de decisões, conflitos de interesses ou de personalidades, técnicas para estabelecer a missão empresarial, criando comunicações internas claras e eficazes, melhoria na comunicação em compras e vendas, relacionamento industrial, negociações empresariais, treinamento e desenvolvimento de carreiras etc.

Apesar de todas essas aplicações, este livro vai se concentrar na esfera pessoal, isto é, nas técnicas básicas para uma compreensão e crescimento interior como ser humano, a magia da sua mente em ação!

Técnicas mais avançadas e profundas em comunicação e mudanças nas áreas administrativa, pedagógica, de saúde mental, saúde física etc. são transmitidas em cursos realizados pelo INSTITUTO DE CIÊNCIAS NEUROLINGÜÍSTICAS, dentro dos padrões de qualidade exigidos pela The International Association for NLP.



Caminhos para a liberdade

Para se compreender qualquer tipo de informação ou proposta nova, é preciso passar por certos processos e preencher certas condições prévias. A pessoa deve estar interessada em receber a informação, descobrir a estrutura em que ela está organizada, relacioná-la com idéias já compreendidas e examiná-la sob diferentes perspectivas para poder "possuí-la" ou entendê-la.

Mas o pré-requisito mais importante para a compreensão é ser capaz de *admitir a ignorância* quando não se entende algo. *A capacidade de admitir que não se sabe é libertadora.* Permitir-se não saber tudo faz a pessoa se relaxar, e este é o estado de espírito ideal para se receber informações. Quanto menos preconceitos se tiver diante de um assunto e quanto mais à vontade a pessoa se sentir em relação a não saber, maior será sua capacidade de compreender e aprender.

"Os funcionários de uma empresa se comprometerão no momento em que perceberem que seus líderes estão comprometidos."

Abrace o fracasso

São conhecidos os fracassos que muitas pessoas realizadoras amargaram antes de alcançar o sucesso. Eis alguns exemplos que servem para nos lembrar que somos seres falíveis e ainda imperfeitos, graças a Deus! Thomas Alva Edison detém um recorde de quase 10 mil "fracassos" antes de chegar à lâmpada elétrica; Albert Einstein era um estudante medíocre antes de sua Teoria da Relatividade; Clarence Darrow tornou-se uma lenda, nos tribunais americanos, perdendo uma causa após outra, mas forçou com isso uma reavaliação das con-

cepções jurídicas sobre religião, relações trabalhistas e conflitos raciais; Leonardo Da Vinci, o maior inventor de todos os tempos, teve projetos que nunca foram realizados e nem mesmo funcionariam, mas que apontaram soluções e possibilidades em campos nos quais nenhum homem sequer sabia que havia problemas.

Todos nós já tivemos oportunidades de presenciar fracassos que resultaram grandes sucessos.

O fato é que as pessoas neles envolvidas compreenderam, toleraram e até mesmo cultivaram o insucesso. Conforme o momento, sentiam-se satisfeitas, confiantes e apavoradas, mas não se permitiram assimilar o fracasso como um estigma. Aliás, a maioria delas nem tinha a palavra "fracasso" em seu vocabulário. Usavam sinônimos atenuantes ou ressignificações inteligentes para essas situações; por exemplo, Thomas Edison sempre respondia aos seus críticos, "não foi mais um fracasso; na verdade, descobri mais uma maneira de não inventar a lâmpada elétrica."

"Aquele que sabe que é tolo não é o maior dos tolos; aquele que se reconhece confuso não está na pior confusão."

Chuang Tzu

Thomas Watson, o fundador da IBM, reagiu assim diante de um jovem, dinâmico e assustado diretor que acabara de dar um prejuízo de quase 10 milhões de dólares num projeto de risco: "O quê? Despedi-lo? Agora que acabei de investir 10 milhões de dólares no seu treinamento?"

Todas essas pessoas com certeza se manifestavam assim: "Certo, aquilo não funcionou, mas... olhe só para isto!".

Eles encararam o insucesso não como sinal de derrota mas como *prelúdio para o sucesso,* um estágio ou degrau a ser compreendido e depois usado de forma melhor. O fracasso é como um sucesso retardado. E essas pessoas abraçaram o fracasso e o transformaram num agente criativo para impulsionar seu trabalho.

Mas a maioria de nós tende a igualar o fracasso à inadequação ou à rejeição. É como uma vergonha a ser carregada em segredo. Erros na escola, no trabalho ou na vida social/emocional são os chicotes com que nos surramos.

"Há muito a ser dito em favor do fracasso. Ele é mais interessante do que o sucesso."

Max Beerbohn

Para essas pessoas... adquirir novas informações ou técnicas significa aventurar-se no domínio do desconhecido, onde há grandes riscos que elas não querem assumir. Outros persistem, mas o medo do fracasso só irá dificultar a aquisição de novas informações.

É bom ter em mente que pessoas extraordinárias esperam o fracasso porque sabem que o sucesso nasce das sementes plantadas pelo fracasso e que grandes realizações foram construídas sobre os alicerces da inadequação e do erro.

."Fracassado é o homem que erra e não é capaz de aproveitar a experiência."

Elbert Hubbard

Vivemos numa cultura na qual vencer é importante. A cultura, através das regras esportivas e educacionais, se encarrega diariamente de nos lembrar disso. E espera-se que todos amem o vencedor. Todos participamos diariamente de eventos muito mais importantes e que jamais são encontrados nas páginas esportivas. Se a vida é uma escola, ela também é um jogo, de que todos parti-

cipam com muito pouca compreensão das regras e de como marcar os pontos. Como sabemos se estamos ganhando ou perdendo o jogo da vida? O que determina se somos ganhadores ou não? Com que critérios julgamos nosso desempenho?

"Não existe fracasso, a não ser em não continuar tentando com criatividade e flexibilidade."

Tom *Chung*

Mudanças de paradigmas

O que encontramos freqüentemente em administradores eficazes é a sua marcante habilidade em solucionar problemas, dentro do modelo predominantemente reativo. Isto é, quando um problema real acontece, eles o resolvem. Mas apesar de gastarem grande parte do seu tempo resolvendo problemas, eles também se movem para o outro quadrante, no qual antecipam novos problemas ou novos modelos ou critérios de atuação.

A razão para este comportamento é boa e simples. É assim que eles são julgados, em função de eficiência no trabalho. Eles são pagos para solucionar problemas, portanto, é natural que invistam mais tempo nisso.

O que Drucker costuma sugerir é que as pessoas, principalmente os líderes, devem melhorar suas habilidades no quadrante oposto, isto é, (1) área da antecipação e de prevenção dos problemas; e (2) identificação de oportunidades.

Todos nós devemos substituir o antigo estilo de resolver problemas reais depois que estes ocorrem por um modelo novo que preveja problemas em potencial, evitando que eles ocorram.

Eis uma metáfora que ilustra a idéia de Drucker: imagine um rio, lento, cristalino, com fundo arenoso, suave, fluxo constante e uniforme.

Se alguém lhe pedir para atravessar até o outro lado isto não será um grande desafio. Tudo o que você tem que fazer para atravessá-lo é encontrar uma lancha. Neste caso, não é necessário prever acontecimentos, já que todas as informações de que você precisa estão ali, à sua frente.

Agora, pense num rio diferente, turbulento, cheio de redemoinhos, correntezas e mudanças rápidas de direção. A água é turva e o rio está cheio de rochas perigosas que você não consegue ver; as margens são rochosas e irregulares.

Se alguém lhe pedisse para atravessar este rio, a situação seria bem diferente. Nesta eventualidade, se você puder prever os redemoinhos, as correntezas, em que lugar irá atracar na outra margem, você terá maior chance de ter sucesso.

"... então você se acha um fracasso, não é? Bom, é provável que o seja mesmo. O que há de errado com isso? Em primeiro lugar, se você tem um pouco de bom senso já deve ter aprendido que pagamos caro não só por nossos triunfos como por nossos fracassos. Vá em frente e fracasse; mas com espírito, com graça, com classe. Um erro medíocre é tão insuportável quanto um sucesso medíocre. Abrace o fracasso. Busque-o. Aprenda a amá-lo. Talvez seja a única maneira de alguém vir a ser livre."

Anthony Robbins

Definição de paradigma

Paradigma vem do grego e significa "modelo, padrão, exemplo".

Thomas Kuhn, historiador e autor do livro *The Structure of Scientific Revolutions* trouxe o conceito de paradigma para o mundo científico. Ele escreve que "Paradigmas são exemplos, aceitos pela prática científica atual, que inclu-

em leis, teoria, aplicação e instrumentação, simultaneamente, proporcionando modelos em que afloram tradições coerentemente particulares das pesquisas científicas... Homens cujas pesquisas estejam baseadas em paradigmas comuns estão comprometidos com as mesmas regras e padrões na prática científica."

Adam Smith, no livro *Powers of the Mind* define: Paradigma é um conjunto de pressuposições. É a maneira como percebemos o mundo; a água para os peixes. O paradigma nos explica o mundo, ajudando-nos a predizer os comportamentos." Mais do que predizer os comportamentos, os paradigmas nos permitem criar um conjunto válido de expectativas sobre o que provavelmente ocorrerá no mundo, com base em nossos pressupostos. Ele conclui: "Quando estamos no meio de um paradigma, é difícil imaginar qualquer outro". Willis Harmon, no *An Incomplete Guide to the Future,* um dos líderes do Stanford Researche Institute, diz que "Paradigma é o modo básico de perceber, pensar, avaliar e de fazer associações, com uma visão particular da realidade. Paradigmas dominantes raramente, ou nunca, são ditos explicitamente, neles reside uma compreensão inquestionável e tácita que é transmitida com a cultura às gerações sucessivas, através de experiências diretas ao invés dos ensinamentos."

Joel Barker: "Paradigma é um conjunto de regras e regulamentos (escritos e não escritos) que faz duas coisas: 1) Ele estabelece ou define os limites; e 2) Lhe diz como se comportar dentro desses limites de modo a ser bem-sucedido.

Corno você mede o sucesso?

Na maioria das situações, ele é facilmente medido pela sua habilidade para resolver qualquer tipo de problema.

O jogo é um paradigma. O futebol, por exemplo, é um paradigma. Tem limites. O problema aí é fazer a bola entrar no gol do adversário, e você deve resolvê-lo de acordo com as regras do futebol.

A sua profissão ou área de atuação é um paradigma também. A palavra "área" sugere limites. Como você se sente fora da sua "área"? Incompetente, não é? Incompetente para resolver os problemas dessa área desconhecida.

Mudar de paradigma é mudar para um novo jogo, com novo conjunto de regras.

O paradigma não é só uma descrição científica, é também da condição humana.

Quando as regras mudam, todo mundo muda.

Pioneiros de novos paradigmas

Se você pedir aos pioneiros de novos paradigmas para justificar as decisões que os levaram a um novo paradigma, eles não poderão fazê-lo pelos números. Porque não há números.

"Os fiascos são parte do cardápio da vida, e eu nunca fui de deixar de provar qualquer prato."

Rosalind Russel

"É *impossível para um homem aprender aquilo que ele acha que já sabe."*

Epíteto

"Ou a nova idéia encontra um campeão que a defenda ou ela morre... Um envolvimento simplesmente casual com uma idéia nova é incapaz de gerar energia nova para se enfrentar a indiferença e a resistência que uma grande tecnologia provoca... Os campeões das novas idéias mostram uma persistência e uma coragem verdadeiramente heróicos."

Edward Schon, MIT

Atraídos pelas regras que sugerem sucesso onde eles falharam antes, estes pioneiros arriscam sua reputação, sua posição e até sua situação financeira numa decisão não racional. É a beleza e o aspecto subjetivo do novo paradigma que dispara sua decisão.

Pressionado pela frustração com o velho paradigma e o apelo do novo, eles cruzam o limite. Pulam o abismo que separa o velho paradigma, no qual o território é bem iluminado e reputações e posições estão bem definidas, para um novo território, iluminado pelo novo paradigma de um modo limitado, onde é impossível saber se estão em face de um continente inexplorado ou de uma simples e pequena ilhota.

Quantas evidências existem lá para provar que a mudança para o novo paradigma foi uma decisão sábia?

A resposta é sempre a mesma: nunca é suficiente!

Mas mesmo assim os pioneiros mudam. Por quê? Como é que eles sabem que estão tomando a decisão certa? Podemos ser mais explícitos sobre este processo além de chamá-lo de intuitivo?

Existe uma metodologia comum às pessoas que passaram por esta experiência.

Creio que eles são capazes de avaliar a certeza do novo padrão pela simulação do modelo operacional em suas mentes. Eles testam as várias alternativas apresentadas, e através da modelagem mental identificam o paradigma correto dessas alternativas.

A essência da decisão pioneira é: aqueles que escolheram mudar seu paradigma logo no início, o fazem não pela cabeça, mas pelo coração.

Mas só a intuição não é suficiente. Todos nós já encontramos pessoas que, à medida que o novo paradigma se torna mais visível, diz condecendentemente: "Eu já sabia disso há uns cinco anos".

Sua atitude nos irrita, temos vontade de perguntar: "Então, por que você não fez nada a este respeito?" A resposta é simples: falta de coragem.

O pioneiro de paradigma deve ter tanta coragem quanto intuição.

O maior risco dos pioneiros é acreditar e investir tudo no novo paradigma como meio de resolver muitos problemas, mas então percebem que na verdade só foram capazes de resolver alguns poucos problemas.

Você não precisa ser um modificador de paradigma para obter todos os seus benefícios e vantagens. Ser um pioneiro já é suficiente.

Uma das chaves para o século XXI, um requisito para o sucesso, é a excelência manifestada no Controle de Qualidade Total.

Parte do esforço para se alcançar a Qualidade Total é o aprimoramento contínuo ou *Kaizen,* como é conhecido no Japão. *Kaizen é* a habilidade para realizar pequenas melhorias nos processos e produtos a cada dia. Espera-se que a pessoa melhore diariamente em 1% o que está fazendo ou produzindo. Num

ano de 240 dias de trabalho, a melhoria será de 24%.

Se você quer ser um dos primeiros a entrar no novo território, não pode esperar por muitas evidências. Na verdade, terá que fazer exatamente o contrário. Se você quer ser o primeiro, deve confiar na sua intuição, no seu julgamento não racional, e dar o salto de fé para o novo paradigma.

Se você esperar que os fatos se tornem irrefutáveis, ficará paralisado e provavelmente será tarde demais para obter alguma vantagem.

Chaves para o sucesso

I *Kaizen*

Faz parte da Qualidade Total pedir às pessoas para amanhã serem melhores do que foram hoje. Isto se chama "pequenos melhoramentos contínuos" ou *kaizen* em japonês. E isto começa com o pressuposto de que todas as pessoas podem ser inventivas e inovadoras.

"O que você fez hoje para melhorar seu trabalho?" Ayn Rand, no livro *Atlas Shrugged,* afirma: "Trabalho criativo é aquele realizado por uma mente pensante, enquanto o não criativo é o trabalho desenvolvido pela mente nula, que simplesmente copia, num estado de transe, sem crítica à rotina que aprendeu com outros".

II. Retorno à arte

A raiz da palavra "tecnologia", *techne* em grego, significava originariamente "Arte". Os antigos gregos nunca separaram em sua mente arte e manufatura. Qualidade é gostar e sentir carinho pelo que se faz.

III. Retorno do espírito ao trabalho

"A velocidade é útil somente se você estiver correndo na direção certa."

Isto pode ser constrangedor para muitos. Segundo Ayn Rand "A maneira mais rápida de matar o espírito humano é pedir para alguém fazer um trabalho medíocre".

Quando o governo, a empresa e o sindicato pedem às pessoas para não fazerem o melhor que podem, eles estão dizendo aos trabalhadores, em essência, para mentirem para seus clientes. O que eles nunca levaram em consideração nesta posição é o custo da integridade dos trabalhadores. Uma corrupção do espírito.

"Entusiasmo" vem do grego também, que significa "com o espírito de Deus."

Jacob Bronowski dizia no seu livro Ascent of Man, que o Princípio da Incerteza de Heisemberg poderia ser chamado também de "Princípio da Tolerância", e com este definiria, de uma vez por todas, que todo conhecimento é limitado. O oposto é o princípio da monstruosa certeza, típico dos tiranos, dita-

dores (Hitler) e de alguns "experts".

Ainda é um grande risco em nossa sociedade oferecer novas regras para o jogo.

Tendemos a ser céticos quando somos apresentados a novas formas de comportamento, e você pode ser tentado a descartar-me muito rapidamente. Mas se você puder dar um pequeno descanso à sua mente analítica, o suficiente para testar, sem compromissos, as premissas e as habilidades que aqui descrevo, poderá explorá-las junto comigo e irá surpreender-se agradavelmente ao ver como essas técnicas enriquecerão as suas capacidades num tempo relativamente curto, à medida que você for lendo a respeito delas.

"Aqueles que dizem que determinada coisa não pode ser feita devem ceder lugar para aqueles que estão fazendo."

Como observou Willian James há cerca de oitenta anos, a entrega é a chave para a expansão da percepção. Quando a luta é abandonada, ela está vencida. "Para andar mais depressa, deve-se ir devagar", disse John Brunner sobre o futuro, no seu livro Shockwave Rider. Um pesquisador de biofeedback, chefe de psiquiatria de famoso centro médico, alertava sempre seus colegas: "Vocês só poderão vencer essa corrida se tirarem o pé do acelerador".

Portanto, não tenha pressa, leia calmamente, siga os passos dos exercícios e, principalmente, peça licença à sua mente consciente para não julgar ou rotular, até que você possa ter uma melhor compreensão das técnicas. E é possível fazer isso confortavelmente, divertindo-se bastante.

"O ato verdadeiro da descoberta não consiste em descobrir novos territórios, mas sim vê-los com novos olhos."

Marcel Proust

Tenha em mente que a complexidade de um método não deve ser confundida com eficiência. Disciplinas altamente estruturadas e com um simbolismo intrincado podem beneficiar alguns, enquanto outros (muitos outros) podem realizar uma rápida mudança com tecnologias mais simples.

---

1 Proposta: Um "empurrão" para sua qualidade total.

2 As mudanças estão ocorrendo cada vez mais rapidamente: a cada cinco anos duplica-se todo o volume de informações.

3 O que é a PNL? É o "manual de operações de nossa mente", por meio do qual podemos assumir o controle de nossa vida.

4. Qual é a razão da PNL? É oferecer métodos e estratégias de comunicação intra e interpessoal que nos levem à integração, coerência e liberdade pessoal neste momento de grandes evoluções.

5. Caminhos para a liberdade: admitir ignorância e abraçar o fracasso.

6. Mudanças de paradigmas: intuição e coragem. Para aproveitar as oportunidades emergentes deve-se usar a sabedoria que vem do coração e a coragem de decidir sem informações ou dados suficientes.

7. Chaves para o sucesso neste novo paradigma:

a) Kaizen;

b) retorno à arte; e

c) retorno do espírito.

PNL é a ciência que estuda a comunicação, tanto a interpessoal quanto a intrapessoal, focalizando mais o processo do que o conteúdo.

PREPARE-SE: VOCÊ AGORA ESTÁ NO COMANDO!

2

CAPÍTULO 2

Como funciona sua mente
(Processos de percepção e pensamento)

TERRA PLANA

Um romance em múltiplas dimensões:
Rev. Edwin Abbott

Era uma vez um mundo bidimensional que possuía largura e comprimento; ali não existia altura. Todos em Terra Plana moviam-se livremente, como as sombras se movem sobre a Terra, totalmente inconscientes da dimensão da altura.

O personagem principal da Terra Plana era o Quadrado, que certa noite teve um sonho, no qual se viu transportado para a Terra Linear. Na Terra Linear, todas as coisas eram ou pontos ou séries de pontos organizados em linhas retas. Todos se locomoviam livremente nesta dimensão, mas não tinham qualquer idéia da existência da largura e da altura. Nesta Terra Linear, nosso herói Quadrado tentou de todas as maneiras explicar aos seus habitantes, sem sucesso, as características da dimensão que faltava. Frustrado, foi até a Unha mais longa desse local e disse: "Aqui, na Terra Linear, você é a linha das linhas, ou a Rainha das Unhas, mas na minha terra, Terra Plana, você não seria nada. Comparada a mim, você não é nada, enquanto eu, comparado com os nobres da minha terra, sou apenas um quadrado".

Todas as linhas ficaram magoadas e zangadas com o que o Quadrado disse, e se alinharam, prontas para atacá-lo, quando este, de repente, despertou de seu sono, trêmulo mas feliz ao perceber que tudo não passara de um sonho.

Mais tarde, naquele mesmo dia, o velho Quadrado explicava a seu neto, o Hexágono, algumas noções de geometria. (Na Terra Plana, cada geração seguinte, da linhagem masculina, possuía um lado a mais que seu respectivo pai, até atingir tantos lados que se tornavam indistintos do círculo, a ordem sacerdotal. Mas, é claro, havia uma exceção, os inferiores triângulos, que sempre serão triângulos.)

À medida que o Quadrado procurava explicar ao neto como achar a área de um quadrado, através do quadrado da medida de um dos seus lados, o neto perguntou-lhe o que poderia acontecer na geometria se alguém elevasse ao cubo esta mesma medida. O Quadrado explicou, pacientemente, que não existia tal coisa de "elevado ao cubo" na geometria.

O neto, confuso, continuou insistindo, até que o Quadrado, zangado, mandou-o para a cama, advertindo-o de que se ele fosse mais sensato e falasse menos besteiras se sairia melhor em geometria.

Naquela noite, sentado e lendo o jornal, o Quadrado continuou resmungando para si mesmo: ' 'Não existe este negócio de elevado ao cubo na geometria..." De repente, ele ouviu uma voz às suas costas, dizendo: ' 'Sim, existe!" Olhou assustado para os lados e viu uma Esfera brilhante na sala. A Esfera era uma visitante da Terra Espacial, um mundo em que havia três dimensões, como nós conhecemos aqui na Terra. E a Esfera tentou sem êxito explicar ao Quadrado o que era a Terra Espacial, quando resolveu criar para o Quadrado algo que aqui chamamos de experiência transcendental; isto é, ela o transportou para a Terra Espacial. O Quadrado abriu os olhos, olhou ao redor e disse: "Isso é uma loucura... ou então é o próprio Inferno!" E a Esfera respondeu: "Não, não é nenhum dos dois... Isto é Conhecimento... Abra os olhos e olhe ao seu redor".

Assim o Quadrado fez, e excitado com tudo o que via começou a falar e questionar a Esfera sobre a possibilidade da existência de mundos com quatro ou até cinco dimensões. A Esfera respondeu, zangada: "Não existe tal absurdo!" e, aborrecida, mandou-o rapidamente de volta à Terra Plana.

O Quadrado, desde então, rodou pela Terra Plana, pregando a visão mística de um mundo de três dimensões. Desacreditado, foi confinado numa instituição mental, onde, uma vez por ano, era visitado por um Círculo dá classe dos sacerdotes, que o entrevistava e avaliava como ele estava indo.

E todas as vezes ele insistia em tentar explicar ao Círculo a dimensão da Terra Espacial, e todas as vezes o Círculo, desanimado, balançava a cabeça e o deixava trancafiado por mais um ano.

Realidade subjetiva

Para compreendermos melhor o funcionamento da nossa mente, vejamos as relações entre:

"Felicidade é a capacidade de acreditar. Sabedoria é a capacidade de duvidar e discernir. Só o espírito pode uni-los."

Tom Chung

• PERCEPÇÃO (recepção de informações sensoriais);

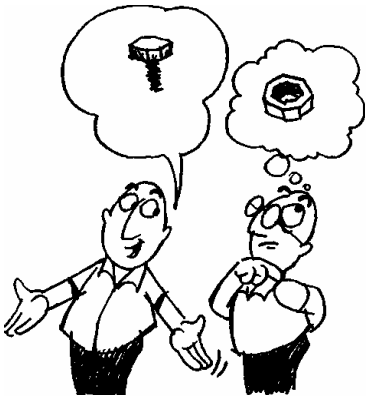
• EXPERIÊNCIA SUBJETIVA (processamento Interior e MAPA);

• EMOÇÃO (energia motivadora); e

• COMUNICAÇÃO (reação e feedback ao mundo exterior).

"Vejo através de meus olhos e não com eles", William Blake, poeta e artista plástico, no fim do Século XVIII. O inimigo de uma visão total, dizia ele, é nosso poder de raciocínio divorciado da imaginação, ' 'fechado em si mesmo como aço".

Todos nós temos, fundamentalmente, cinco sistemas sensoriais: visual, auditivo, olfativo, cinestésico (tato) e paladar, através dos quais tomamos contato com a realidade exterior, isto é, com eles ob-temos as informações do meio ambiente, ou mundo real.



A todo instante estamos interagindo com o mundo externo, e as informações são captadas através de todos os canais sensoriais (vemos, ouvimos, sentimos, cheiramos e às vezes também degustamos.) Nós as processamos internamente através de poucos canais favoritos (VISUAL, AUDITIVO ou CINESTÉSICO) e finalmente reagimos ao mundo externo através de uma comunicação por palavras e comportamentos específicos.

Esta é uma compreensão muito parecida com a tese principal de Pierre Teilhard de Chardin, The Spirit of Earth; "A mente vem se submetendo a sucessivas reorganizações ao longo de toda a história da evolução, até que atingiu um ponto crucial — a descoberta de sua própria evolução".

Quando uma pessoa tenta se comunicar com outra, o que elas estão fazendo é tentar transmitir sua própria realidade subjetiva, isto é, sua compreensão particular de uma situação do mundo exterior. Portanto, para compreender a essência de uma comunicação eficaz, devemos compreender algo sobre a natureza da realidade. E o que é realidade? É aquilo que a pessoa experimenta. E constantemente confundimos realidade com verdade.

Processamento interior

"É no fogo da dúvida e do caos que o sábio adquire sua têmpera.

Chuang-Tzu

Pense agora por uns instantes: tenho capacidade de captar toda a realidade das experiências que ocorrem ao meu redor? Minhas ações e meus julgamentos estão baseados por um conhecimento completo dos fatos externos? Eu sei exatamente tudo aquilo que aconteceu, numa determinada experiência? Ou será que nos comportamos e vivemos num mundo subjetivo, representativo, daquilo que nossa mente consegue captar e interpretar dessas experiências ou fatos do mundo externo?

O processamento interno de nossa mente pode ter até um padrão observável, mas os resultados desse processamento são completamente diferentes um do outro; os entendimentos e significados são tão diferentes quanto as impressões digitais de distintas pessoas.

E há que se levar em consideração a linguagem. No final da década de 1930, um conde polonês, Alfred Korzybski, ressaltou um outro aspecto da percepção e comunicação humana; a linguagem. A linguagem modela o pensamento, afirmou, enunciando os princípios da semântica geral. Nós confundimos este fato com a realidade; isto cria falsas certezas. Com palavras, procuramos isolar coisas que somente podem existir com continuidade. Falhamos ao ver o processo, a mudança, o movimento. Se tivermos que experimentar a realidade, afirma Korzybski, devemos conhecer os limites da linguagem.

E as diferenças já começam com as características neurológicas que nos identificam como seres humanos na escala zoológica. Nossos canais sensoriais, como seres humanos, contêm limitações, como nossa capacidade visual, restrita a um certo espectro de cores, detalhes e brilho; em outras palavras, há muitas cores, detalhes e intensidade de luminosidade que não conseguimos ou não suportamos ver como seres humanos. Nossa capacidade auditiva também é limitada a uma faixa estreita e nós simplesmente não ouvimos sons acima ou abaixo desse nível (e para muita gente isto significa que eles não existem). E o mesmo se dá com canais sensoriais do tato, olfato e paladar, que animais, como lobos, cães, roedores, têm com acuidade. Por exemplo, os cães têm maior alcance na audição das vibrações sonoras, os pombos-correio possuem infalível senso de orientação capaz de fazer inveja aos pilotos e navegadores de aviões e navios.

Portanto, percebemos apenas uma parte do fenômeno físico continuamente presente ao nosso redor, e essas limitações neurológicas são transmitidas geneticamente.

Tais limitações de nossas percepções são claramente reconhecidas pelos cientistas que trabalham com o mundo físico, desenvolvendo aparelhagens que ampliam essas capacidades limitantes.

Estabelecemos aqui dois pontos:

1. Há uma diferença necessária entre o mundo e qualquer modelo ou representação interna particular que se faça dele; e

2. Os modelos de mundo criados por cada um de nós são diferentes entre si.

Filtros da percepção

Veja de que maneira é possível comprovar isso:

Nosso sistema neurológico determina o primeiro conjunto de filtros que diferenciam o mundo (o território) das representações mentais que fazemos do mesmo (o mapa).

Nossa experiência interna difere do mundo externo de uma segunda maneira: por meio do conjunto de filtros sociais que nos caracteriza como seres humanos pertencentes a um determinado grupo sócio-racial. E o filtro social mais comum é nosso sistema lingüístico, isto é, palavras ou frases de uma determinada linguagem possuem significados e experiências interiores que não existem em pessoas de outras línguas ou grupos sociais.

Há uma terceira maneira de influenciar nossa compreensão do mundo exterior, que ocorre por meio de nossas próprias restrições ou filtros pessoais, isto é, das representações que criamos, baseadas em nossa história pessoal única. Cada ser humano tem um conjunto de experiências que constituem sua própria história pessoal, como dissemos anteriormente essa história pessoal é tão peculiar à pessoa como o são suas impressões digitais. E como cada pessoa tem experiências singulares e próprias de crescimento e de vida, a história pessoal de duas vidas jamais será igual.

Os filtros neurológicos são os mesmos para todos os seres 'humanos. Os filtros sócio-raciais são os mesmos numa determinada comunidade sociolingüística, e estes são mais facilmente superáveis que os neurológicos, tanto assim que muitas pessoas podem falar mais de uma língua. Os filtros pessoais nos identificam como indivíduos e são a base das diferenças profundas que há entre nós, seres humanos, mas, em compensação, são mais facilmente modificáveis que os filtros sociolingüísticos.

Assim, o fato ou a experiência que cada um de nós capta do mundo exterior já chega até nós (antes de passar por nossos filtros pessoais) um tanto distorcido e incompleto em razão da ação dos filtros neurológicos e sociolingüísticos. E ao passar por nosso filtro pessoal (processamento mental interno) essas informações já alteradas sofrem modificações profundas em virtude de nossa própria personalidade (criadas por nossas experiências passadas) e de nosso sistema de crenças, e o resultado desse processamento é o nosso MAPA ou modelo pessoal representativo do fato ou da experiência do mundo exterior. E é dentro deste Mapa gerado por nós que vivemos, criamos os significados, compreensões ou incompreensões, emoções e, conseqüentemente, nossos comportamentos para reagir no mundo exterior.

"A mente precede todas as coisas, domina todas as coisas, cria todas as coisas."

Gautama Buda

Portanto, a referência que criamos para guiar-nos no mundo exterior baseia-se, em grande parte, em nossas experiências pessoais, criando assim modelos, mapas ou realidades subjetivas diferentes e individualizadas do mundo. E sua principal característica é que "o mapa não é o território que ele representa, mas se estiver correto possui uma estrutura semelhante a do território, o que justifica sua utilização.." (A. Korzybski, Science & Sanity,1958).

Mapas como metáfora

A maioria das pessoas tem um conceito bastante limitado de mapa como representação de um espaço geográfico específico. Para encontrarmos nosso caminho através da percepção das informações e sua utilização para gerar energia emocional e a conseqüente comunicação, precisamos de "mapas" que nos digam onde estamos em relação às informações, que nos dêem um sentido de perspectiva e nos permitam fazer comparações e associações entre as infor-

mações arquivadas e as novas.

Os mapas podem ter uma infinidade de formas. Uma tomografia computadorizada é um mapa do corpo humano. Uma lista de compras é o mapa de uma expedição ao supermercado. Um gráfico de produção anual de uma empresa mapeia seu rendimento. Você pode mapear tanto idéias e conceitos quanto locais físicos.

Mapas são informações de referências pelo fato de serem usados para dirigir ou influenciar o rumo que seguimos na vida.

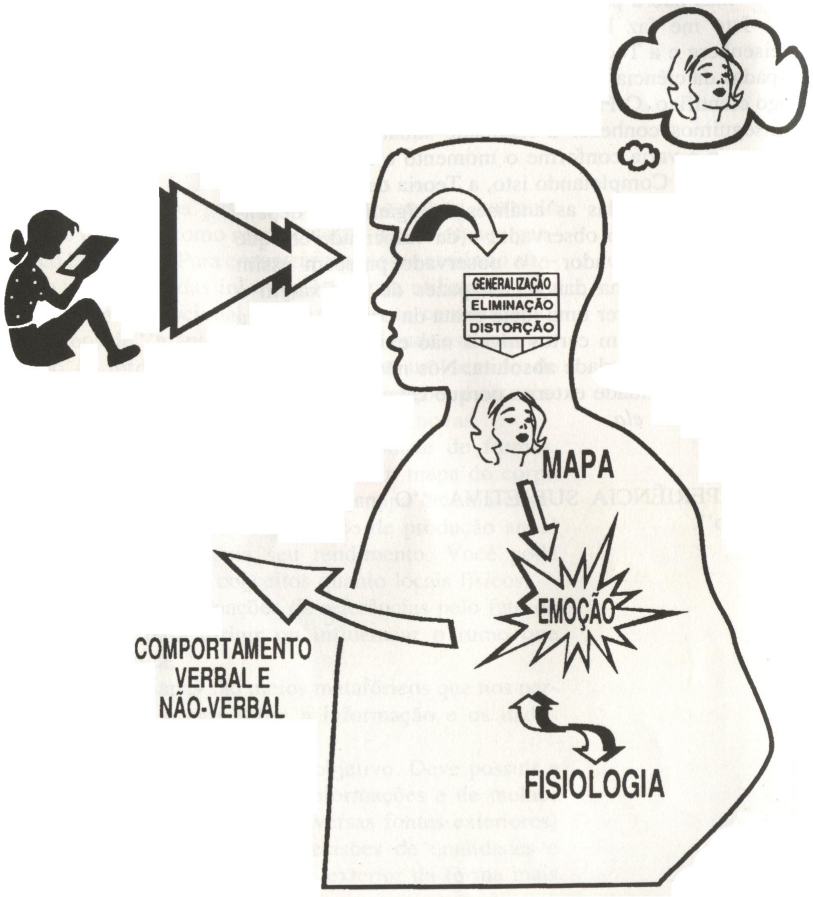
Portanto, mapas são meios metafóricos que nos permitem entender e agir sobre a informação e os dados percebidos de fontes exteriores.

O mapa deve cumprir seu objetivo. Deve possuir a maior quantidade possível de informações e de melhor qualidade possível (vindo de diversas fontes exteriores) para que se possa chegar a decisões de qualidades e eficiência e agir sobre o mundo exterior da forma mais segura e eficaz.

O que não se deve fazer é confundir o mapa, que representa a realidade, com a própria realidade. Possuímos acesso ao mapa pessoal — nossa realidade subjetiva — mas não a própria realidade exterior.

Isto me faz lembrar o Princípio da Incerteza de Heisenberg e a Teoria da Relatividade de Einstein, duas espadas da ciência moderna que cortaram toda a base do jogo científico. O Princípio da Incerteza diz que nós não conseguimos conhecer a realidade subatômica, porque ela muda e varia conforme o momento e o modo como a avaliamos. Completando isto, a Teoria da Relatividade demonstra que todas as análises e julgamentos dependem da posição do observador e da velocidade em que ela está. O observador e o observado parecem assim presos numa eterna dança, incapazes de se fixarem o suficiente para obter uma idéia exata da coisa. A ciência hoje admite que em certos níveis não existe mais objetividade e nem verdade absoluta. Nós não conseguimos conhecer a realidade externa porque estamos dentro dela... *nós somos ela*.

EXPERIÊNCIA SUBJETIVA: “O mapa não é o território".



Ao compreender como formamos nosso modelo de mundo (mapa) podemos compreender melhor como nosso próximo funciona para gerar seu modelo de realidade subjetiva, que com certeza é diferente do nosso. Por meio desse processo constante de formação de modelos e mapas pode-se compreender que não existe modelo certo ou errado, pois são todos baseados em nossas próprias histórias pessoais, e não há histórias pessoais certas ou erradas.

Qual o melhor modelo ou mapa da realidade?

Quando as pessoas me fazem tal pergunta, o que posso responder é que não existe melhor ou pior mapa. Há apenas mapas pobres ou ricos em dados. A sabedoria e a paz do ser humano vêm com mapas ou modelos cada vez mais próximos, como se diz em cibernética, com mapas cada vez mais aderentes à realidade exterior, mais enriquecidos de informações.

Como podemos saber se temos o mapa mais sábio? A característica de um mapa sábio é a presença de informações e dados de fontes externas antagônicas, isto é, um mapa que consiga apreender pontos de vista diferentes. Diante de um mapa com informações diferentes e às vezes opostas, o sábio apresenta uma visão holística do evento, uma postura imparcial e equilibrada, enquanto o

medíocre entra em conflito, por não conseguir integrar essas informações aparentemente divergentes.

Desequilíbrio emocional é evidência de um mapa pobre, parcial ou partidário. Equilíbrio emocional é evidência de um mapa mais completo.

As distorções que ocorrem com os seres humanos são a tal ponto ilimitadas, que há quem pague milhares ou milhões de dólares por quadros e pinturas que "acreditam" ter valor. E vivem angustiados ou preocupados de que algo aconteça com esses objetos, e pior ficam se por algum motivo eles desaparecerem.

Quero esclarecer que isto não é uma condenação. É ;nas um alerta e um convite para uma vida mais sábia, e isto quer dizer uma vida com modelos representativos mais ricos e próximos das realidades da natureza, do mundo real. Quero lembrar também que a terapia efetiva tem como um dos seus objetivos principais a realização de uma mudança, um enriquecimento desse mapa pessoal. Isto é, ampliar e enriquecer o modo como um paciente representa sua experiência interior subjetiva.

Os homens sempre têm procurado a verdade das coisas. Muito bem, a verdade possivelmente é mais simples do que se imagina, e a paz e a felicidade que estão por trás dessa procura vêm exatamente desse desprendimento dos significados que damos às coisas e às situações, dentro de nosso modelo de mundo.

O mundo, como nos têm ensinado os grandes mestres da humanidade, simplesmente nos proporciona experiências e oportunidades de aprender e de crescer com a aprendizagem.

"O que a mente faz a mente desfaz."

O bem, o mal; o bom, o ruim; e o positivo, o negativo são dualismos que já não se ajustam à mente; pessoas neste nível atual de desenvolvimento. São rótulos e julgamentos pessoais que não mais satisfazem nossas necessidades atuais de uma compreensão maior de nossa mente.

Creio que este capítulo constitui uma das pedras fundamentais da PNL: se formos realmente capazes de entender que cada ser humano cria um modelo diferente do mundo que partilhamos e vive a sua própria realidade, seremos capazes de dar ao próximo, sem o menor esforço, o maior presente — nosso respeito. E a partir daí qualquer técnica surtirá efeito...

Filtro mental pessoal:
generalização — eliminação — distorção

As diferenças ou alterações que ocorrem a cada filtragem em nossos modelos ou mapas do mundo podem influenciar nossa vida tanto para enriquecer nossa experiência e oferecer-nos um maior número de escolhas quanto para empobrecê-la, limitando nossa habilidade de atuar eficazmente.

Nosso filtro individual (processamento mental) contém basicamente três mecanismos: generalização, eliminação e distorção. Estes poderosos mecanismos que permitem a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal, paradoxal-

mente, são os mesmos que os bloqueiam.

GENERALIZAÇÃO: é o processo pelo qual parte das informações do mapa de uma pessoa afasta-se de sua experiência original específica e passa a representar toda uma categoria da qual a experiência é um exemplo.

Isto quer dizer que há um poder mental que nos proporciona uma aprendizagem ampla, através de uma única experiência, direta ou indireta. Por exemplo, é útil sermos capazes de generalizar a experiência de nos queimarmos ao tocarmos num fogão quente, formulando, assim, o aprendizado de que não se deve tocar em fogões quentes ou em qualquer outro objeto recém-saído do fogo, ou em contato com ele.

Mas o poder mental das generalizações pode limitar e empobrecer nosso modelo de mundo, como costuma acontecer, por exemplo, com mulheres sexualmente agredidas ou violentadas, que podem, a partir dessa única experiência, generalizar sua repulsa, medo ou revolta em relação a todos os homens ou a todas as situações ou atividades sexuais.

Portanto, a generalização é o poder mental que nos confere a capacidade e a habilidade de aprender em velocidade acelerada.

ELIMINAÇÃO: é o processo pelo qual concentramos seletivamente a atenção em certos aspectos de nossa experiência e excluímos outros. É o poder mental que temos para concentrar-nos naquilo que nos interessa ou que queremos realizar, liberando-nos da sobrecarga de informações desnecessárias que possam perturbar nossa eficiência. Por exemplo, enquanto você está lendo estas linhas e integrando estas informações de uma forma adequada e_ confortável, talvez tenha eliminado de sua PERCEPÇÃO os ruídos do ambiente, os movimentos de sua respiração, os sons de seus batimentos cardíacos ou a temperatura de suas mãos ou pés, pois do contrário você ficaria maluco com tanto volume de informações simultâneas a solicitar sua atenção, que é o que acontece com as pessoas mais dispersivas.

Em contrapartida, usando o mesmo processo, há pessoas que são capazes de bloquear ou eliminar a audição de mensagens de apreço de outras. Por exemplo, um rapaz estava convencido de que não era digno de atenção e queixava-se de que sua mulher não lhe tinha carinho, quando na verdade ela falava de modo afetuoso com ele. Mas como essas mensagens conflitavam com a generalização que o rapaz fazia a seu próprio respeito, ele literalmente não conseguia ouvir a mulher.

DISTORÇÃO: é o processo que nos permite fazer substituições em nossa experiência de dados sensoriais. É o nosso poder de imaginação ou fantasia. É o poder de imaginar as coisas antes que elas ocorram, a habilidade de mudar a realidade presente, das criações artísticas e científicas, de planejar o futuro, de sonhar. É o poder mental da criatividade.

Mas é o mesmo processo de distorção que limita a qualidade de vida de muitas pessoas, gerando sofrimento, angústia ou medo, diante da simples imaginação de atitudes, comportamentos ou situações inexistentes de outras pesso-

"Um modo de extrair sentido de dados brutos é recorrer à comparação e ao contraste para perceber as diferenças, fazendo analogia com um mapa; este não é o próprio território, mas as diferenças — seja de altitude, vegetação, população, terreno."

Gregório Bateson
Steps to an Ecology of Mind

as ou experiências. Por exemplo, medo de falar em público gerado pela imaginação de possíveis erros durante a apresentação, do que o público vai achar, da imaginária agressividade ou frieza dos ouvintes ou quaisquer que sejam as expectativas negativas a respeito de si. O mesmo acontece, por exemplo, com uma pessoa que foi rejeitada alguma vez na vida e passa a generalizar essa experiência em relação a todos os contextos; então, a cada elogio ou manifestação de apreço de alguém, esta pessoa pode reinterpretar tais mensagens como sendo insinceras ou com intenção dúbia.

As generalizações ou expectativas de uma pessoa a faz distorcer sua experiência para torná-la coerente com aquilo que ela imagina.

Portanto, as informações sensoriais que nos chegam ao processamento mental pessoal são alteradas através de nossos filtros de generalizações, eliminações e distorções. E estes filtros são enriquecedores ou limitantes, na proporção direta de nossas experiências pessoais passadas, de nosso sistema de crenças e valores, dos objetivos e desejos, de nosso nível cultural e intelectual. E o produto final dessa filtragem é nosso MAPA ou MODELO representativo da experiência exterior, e esse modelo, repito, é tão individualizado e particular, que não há dois mapas ou modelos pessoais iguais, e todos os mapas diferem, de uma forma ou outra, do território que eles representam. Um dos fenômenos mais comumente observados desse processo de filtragem mental é o Efeito Paradigma.

O que é o efeito paradigma?

Joel Barker dizia:

1) Os paradigmas, mesmo aqueles que conseguem resolver muitos problemas, sempre descobrem alguns que são incapazes de solucionar. Estes problemas detonam a busca de novos paradigmas. Cada paradigma provoca o nascimento do novo paradigma;

2) Os modificadores (criadores) de paradigmas geralmente não se relacionam com ele; não conhecem as sutilezas do paradigma vigente e/ou não fizeram investimentos nele; e

3) Pioneiros de paradigmas nunca terão provas suficientes para fazer julgamentos racionais. Eles decidirão pelo novo paradigma porque confiam na própria intuição e têm coragem para agir de acordo com esta intuição.

E como as mudanças de paradigmas afetam aqueles que passam por elas?

Thomas Kuhn percebeu um tipo incomum de comentário que ocorre nos escritos dos cientistas que mudaram seus paradigmas. São frases que têm sabor não científico, com descrições exageradas e subjetivas, tais como: "As escalas ruíram por terra, bem em frente dos meus olhos". Parece que tais cientistas passaram a ver coisas que não viam antes. A razão lógica para isso é que o novo paradigma os força a olhar em direções diferentes.

Dizia Kuhn: "Num sentido que não consigo explicar, os proponentes de paradigmas competitivos percorrem seus caminhos em mundos diferentes...

Dois grupos de cientistas vêem coisas diferentes ao olhar para o mesmo ponto. Mais uma vez, isto não quer dizer que eles vêem o que querem. Ambos estão olhando para o mundo, e o que eles observam não mudou. Mas em as áreas, eles vêem coisas diferentes e as vêem em diferentes relações um com outro. É por isso que leis que nem sequer conseguem ser demonstradas para um grupo de cientistas podem ser intuitivamente óbvias para outro".

O que Kuhn diz é que paradigmas atuam como **filtros fisiológicos.**

Isto significa que qualquer dado existente no mundo exterior, mas não ajustado ao nosso paradigma, terá dificuldade para passar pelos filtros (Eliminação), assim como os dados que se ajustam ao paradigma passam pelo filtro e se concentram de tal modo que criam uma ilusão (Distorção) — a de ser uma grande evidência do paradigma.

Portanto, o que percebemos é dramaticamente determinado pelos nossos paradigmas. O que é visível e óbvio para uma pessoa com um paradigma pode ser literalmente invisível para outra, que tenha um paradigma diferente. Este é o Efeito Paradigma.

Portanto, quando alguém lhe diz: "Isto é impossível", estas palavras podem ser traduzidas por: "Baseado no paradigma em que estamos atuando agora, não sabemos como fazer isto". (Ressignificação)

O pior disso tudo é o efeito fisiológico: **a pessoa é literalmente incapaz de perceber coisas que estão bem à sua frente.**

Observe o que disseram alguns especialistas do passado sobre o mundo em que vivemos hoje: "O fonógrafo... não tem nenhum valor comercial." Thomas Edison referindo à sua própria descoberta, para seu assistente Sam Insull, em 1880.

"Vôo com máquinas mais pesadas do que o ar é inviável e insignificante, se não impossível." Simon Newcomb, astrônomo de renome, 1902.

"Mulher sensível e responsável não deseja votar." Grover Cleveland, 1905.

"É um sonho patético imaginar que... automóveis irão tomar o lugar das ferrovias nas viagens de longa distância..." Congresso Americano de Transportes, 1913.

"Quem, diabos, vai querer ouvir um ator falar?" Harry Warner, Warner Brothers Pictures, 1927.

"Creio que no mundo existe mercado para apenas uns cinco computadores." Thomas J. Watson, presidente da IBM, 1943.

"Não há qualquer razão para as pessoas terem um computador em casa." Ken Olsen, presidente da Digital Equipment Corporation, 1977.

Estas pessoas não eram estúpidas e nem queriam enganar com essas opi-

niões. Eles eram, sem dúvida especialistas nas suas áreas de atuação. Compreendendo o efeito paradigma, é possível compreender que essas pessoas simplesmente não conseguiam ver além dos seus próprios paradigmas.

Se alguém quiser se tornar mais hábil em explorar bem o futuro, é essencial que ele saiba até que ponto seus paradigmas influenciam sua percepção do mundo.

O paradigma, portanto, é como uma espada de dois gumes. Quando brandida do modo "certo", corta o mundo em proporções discretas de informações refinadas que proporcionam visões muito sutis a quem estabelece o paradigma. Este é o lado bom do paradigma.

Quando é brandida de modo "errado", separa o praticante das informações que não se ajustam ao paradigma. Na melhor das hipóteses, a pessoa dirá que os dados são "impossíveis" ou " imprecisos", e na pior, estará cega a qualquer informação enriquecedora mas contrária ao seu mapa mental.

Portanto, vemos melhor aquilo que imaginamos ver. Vemos muito mal, ou não vemos, aqueles dados que não se ajustam aos nossos paradigmas. É crer para ver.

O que definimos hoje como "impossível" é impossível somente no contexto do paradigma vigente.

O entendimento de nosso funcionamento individual como seres humanos faz-nos refletir com mais profundidade nas seguintes qualidades humanas:

"Uma inteligência é medida primeiramente pela sua habilidade em manter ao mesmo tempo duas idéias opostas e, ainda assim, funcionar."

F. Scott Fitzgerald

1) HUMILDADE: no atual estágio da evolução humana, não é possível alguém acreditar que detém a verdade absoluta. Há, na verdade, quase cinco bilhões de realidades ou verdades relativas, subjetivas. Cada um de nós tem a realidade subjetiva processada do nosso "ponto de vista", que é tão válida quanto a do próximo e vice-versa. Como já dizia Einstein: "Aquele que se arvora em ser juiz no campo da Verdade é afundado pelo riso dos deuses";

2) COMPREENSÃO: perceber que os outros têm seu próprio modelo representativo do mundo ou da experiência exterior, que por mais estranho que ele possa nos parecer, tem muito sentido no contexto de cada um. Portanto, não há graça alguma em queixar-nos dos outros, quando estes encaram a vida de modo bem diferente do nosso; e

3) COOPERAÇÃO: como vivemos dentro de um modelo muito restrito de mundo, a cooperação harmoniosa de dois ou mais mapas ou modelos só pode enriquecer nosso próprio modelo, enriquecendo conseqüentemente nossa própria vida, tornando-a mais feliz e poderosa.

Dessa forma, aquilo a que se chama ' 'Mundo Real" ou ' 'Realidade" é apreendido por cada um de nós não em sua totalidade. Nós "selecionamos" o que queremos ver, ouvir e sentir, isto é, aquilo que podemos captar com nossos órgãos dos sentidos, em combinação com nossa lógica formal, comumente deformada pelas emoções.

Pode-se compreender facilmente que cada um cria seu mundo interno e sua representação interna do mundo, que obviamente é diferente de um indivíduo para outro. Eu capto coisas do "mundo real" que outros não captam, e vice-versa. A partir do momento em que realmente entendemos que mapa não é território, temos muito mais facilidade para compreender o próximo — simplesmente por saber que os filtros de qualquer outra pessoa jamais serão totalmente iguais aos nossos. Conseqüentemente, as interpretações de uma pessoa em relação a um mesmo fato podem diferir e muito das nossas. Será que conseguiríamos discutir com alguém tendo em mente esta noção?

Assim, minha representação do mundo, meu MAPA ou MODELO DO MUNDO (Vaihinger) é uma coisa minha, que resulta de minhas percepções sensoriais e do modo como elas atuam em minhas emoções e em meu processo lógico, dando origem a um mundo interior próprio, um mundo particular de fantasia, com seus dragões e princesas, seus sapos e príncipes.

Portanto, agora que você já sabe que nós não atuamos diretamente no mundo em que vivemos, mas, ao contrário, o fazemos por meio dos "modelos ou mapas referenciais" que criamos do mundo exterior, gerando nossas emoções e sensações e por conseguinte nossos comportamentos, você realmente terá novos caminhos a seguir.

1. Vimos de que maneira o mapa com que representamos o mundo influencia nossa vida, podendo empobrecer nossas experiências, ao limitar nossa habilidade de atuar eficazmente, ou enriquecê-las, oferecendo-nos um maior número de opções. E estas opções poderão ser as melhores!

2. Há uma diferença entre o mundo externo e qualquer representação particular ou modelo interno do mesmo.

3. São nossos filtros que criam esta diferença:

a) filtros neurológicos;

b) filtros sociais; e

c) filtros pessoais.

4. Criamos assim nosso modelo ou mapa.

5. Não há mapa certo ou errado, já que todos se baseiam em nossa história pessoal.

6. Para ver é preciso crer.

3

CAPÍTULO 3

Opções e resultados

"Senhoras e senhores, o jogo vai começar! Façam suas apostas. Há muitas opções — e na maior parte das vezes nós temos mais de uma ficha."

Esther Cohen

O sucesso, assim como a felicidade, nada mais é do que o resultado das escolhas e decisões diárias que fazemos em nossa vida. E como fazer as escolhas adequadas? Qual o caminho a seguir?

Na verdade, o ser humano tem dentro de si um número infinito de recursos, mas na sua luta pela sobrevivência o homem tem utilizado, fundamentalmente, dois processos apenas, que podem ser exemplificados pelo episódio de um rei persa e de um menino holandês.

"Tolo é aquele que naufragou seus navios duas vezes e continua culpando o mar."

Publilus Syrus

Ao se aproximar de um braço de mar com seu exército, Xerxes olhou através do Helesponto, e perguntou: "Como poderei atravessá-lo com meus soldados?" Ordenou, então, aos generais que construíssem uma ponte com barcos, e estes obedeceram. Porém, quando a Ponte ficou pronta, desabou uma tempestade que a transformou em pedaços de madeira flutuante. Num ataque de raiva, Xerxes ordenou aos escravos que aplicassem trezentas chibatadas no mar.

Ele não conseguiu atravessar e mandou executar também os supervisores que haviam dirigido a construção.

Era realmente um impasse — um homem contra o mar, e ele fracassou completamente.



Relembremos agora aquele menino holandês que conseguiu triunfar sobre o mar, colocando o dedo no buraco de um dique. Alguém poderia pensar que qualquer um seria capaz de igualar aquele menino em heroísmo: bastaria estar presente quando o dique começou a vazar e possuir dedos. Mas na verdade algo mais importante foi necessário neste caso, uma outra peça do equipamento mental que nem sempre está à disposição das pessoas: a capacidade de pensar de uma nova maneira, de estabelecer associações. E isto exige presença de espírito, criatividade, além de dedos!

Xerxes enfrentou o problema encolerizado. E isto o impediu de compreender a natureza de suas dificuldades. Mas é evidente que ele não estava disposto a considerar as RELAÇÕES entre os fatos e muito menos NOVAS OPÇÕES. Porém aquele menino holandês conseguiu ver o problema sob um novo ângulo e perceber a relação entre seu dedo e o furo no dique. Ao se abrir para novas opções, ele foi capaz de relacionar fatos diferentes de uma forma que os tornava úteis às suas finalidades.

De um modo ou de outro, todos os dias nós lutamos contra nossos problemas e limitações. Alguns usam o método do rei Xerxes e outros, o do menino holandês.

"Quando as coisas forem mal, não vá junto com elas."

Anônimo

Há várias maneiras de fazermos as coisas. Tudo vai depender de nossas escolhas no momento. O que ocorre é que as pessoas estão sempre fazendo as melhores opções que existem ou de que têm conhecimento dentro do seu modelo particular de realidade. O que significa que o comportamento dos seres humanos, não importa o quanto possa parecer bizarro à primeira vista, tem sentido quando é visto no contexto das escolhas geradas por seu modelo. E quando isso não funciona, o problema não é estar fazendo uma escolha errada, mas possivelmente não ter escolhas em número suficiente, em função de um modelo muito empobrecido do mundo.

Quando isto acontece, costumamos dizer que tomamos a decisão errada. Se vocês já arriscaram muito e perderam muito, isto não importa. Erros não são importantes Fracassos não são importantes. O importante é o que vocês aprenderam com seus erros e fracassos. O que importa e que vocês avançaram, cresceram com estas experiências. A vida de quem nunca arriscou fica reduzida a nada.

"Tudo o que é necessário para quebrar o encanto da inércia e frustração: aja como se fosse impossível fracassar."

Dorothea Brande

Hal Prince, famoso produtor da Broadway, disse: "Aquele que nunca teve um fracasso é um amador".

O presidente de uma companhia bem-sucedida, ao se aposentar, foi entrevistado por um repórter:

"Sr. ..., a que o senhor atribui seu sucesso?"

"Isso é fácil de responder: às boas decisões."

"E a que atribui suas boas decisões, senhor?"

"À sabedoria..."

"E de onde vem essa sabedoria, senhor?"

"Conquistei-a com minhas experiências."

"E como foi que o senhor obteve estas experiências?"

"Com minhas más decisões!"

Portanto, lembre-se de algo bem simples quando for tomar suas decisões: quanto mais opções você se permitir enxergar, maior será a sua chance de acertar. Quem só tem uma opção na hora de tomar uma decisão está na verdade sem saída e sente-se ' 'colocado contra a parede". O segredo consiste em gerar essas opções para si próprio. Neste momento, em meu curso, as vozes se levantam, e a maioria das pessoas me diz que não consegue encontrar mais de uma opção para os problemas quando eles surgem. E aqui sugiro que elas então ajam como se soubessem qual seria esta opção, que inventem qualquer uma, que brinquem até! Confesso que alguns me olham com ar de surpresa. Outros, que resolvem Participar da "brincadeira" percebem que isto funciona realmente. Permita-se fazer o mesmo neste instante!

"Comporte-se como se fosse bela: as pessoas acreditarão que você realmente é!"

Conselho de mãe, anotado por Michele Sleeny

Sem novas opções você estará destinado a repetir os mesmos erros. E os resultados - estes, infelizmente, serão sempre os mesmos. Não e assim que costumamos fazer? Quando recebemos algum *feedback* de que não gostamos, ficamos nos questionando a respeito dos resultados. Em vez disso podemos optar por agir de modo diferente da próxima vez, gerando assim um resultado novo e melhor.

Dentro das descobertas e experiências de sua vida está a sabedoria sobre a qual você constrói seu futuro. Esta sabedoria é seu mais importante trunfo para lhe proporcionar tudo o que sinceramente deseja na vida. Aproveite!

---

1. Para diferentes resultados, diferentes atitudes e opções.

2. Para maior número de opções, novas ações.

3. Nosso sucesso depende das escolhas que fazemos no decorrer de nossa vida.

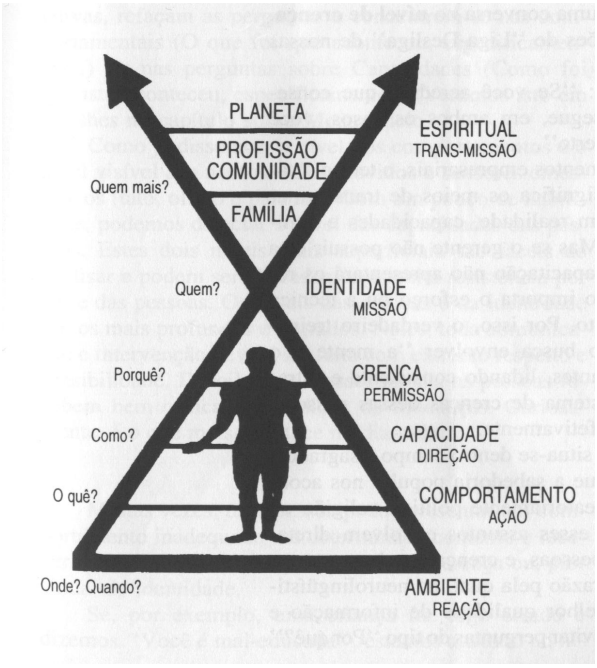
4. Escolher é simplesmente acessar os recursos que já temos. Se não os tivermos, então podemos criá-los!!

4

CAPÍTULO 4

Os cinco níveis neurológicos

Podemos entender melhor as profundidades da experiência mental humana, dividindo-a em cinco níveis Neurológicos:



Se em razão de quem você é e/ou do que faz você está disposto e comprometido a participar da vida, então você é uma pessoa bem-sucedida; você é um vencedor.

Através da compreensão e percepção apurada dos níveis de atuação po-

demos conseguir uma comunicação adequada e eficiente.

O nível de comportamento é composto pelas palavras e ações, que buscam esclarecer o que foi feito. Este é o nível mais superficial da comunicação. (Vemos a pessoa, suas roupas, comportamento; ouvimos as palavras e sons, e sentimos o contato, o cheiro).

O nível de capacidade controla nossos comportamentos, verbais e não verbais, e podemos identificá-lo lingüisticamente quando a comunicação se centra na maneira de fazer a coisa.

As verbalizações ou comunicações sobre o porquê das coisas identificam uma conversa no **nível de crença.** Crenças são como botões de "Liga-Desliga" de nossas capacidades.

Henry Ford dizia: "Se você acreditar que consegue, ou que não consegue, em ambos os casos, você estará absolutamente certo".

Em nossos treinamentos empresariais, o termo "capacitação gerencial" significa os meios de transformar uma crença positiva em realidade, capacidades e comportamentos práticos. Mas se o gerente não possuir esta crença positiva, essa capacitação não apresentará os resultados desejados, não importa o esforço ou a técnica utilizada no treinamento. Por isso, o verdadeiro treinamento neurolingüístico busca envolver "a mente e o coração" dos participantes, lidando consistente e estrategicamente com o sistema de crenças dessas pessoas, antes de capacitá-las efetivamente.

O nível de crença situa-se dentro campo "sagrado" das pessoas. Eis por que a sabedoria popular nos aconselha a não discutir aleatoriamente política, religião ou futebol. Porque todos esses assuntos envolvem diretamente as crenças das pessoas, e crenças, cada um tem a sua. Esta também é a razão pela qual, na neurolingüística, para obter uma melhor qualidade de informação e comunicação, deve-se evitar perguntas do tipo ' 'Por quê?"

(Por que você fez isto? Por que isto aconteceu deste modo?" etc.) Esse tipo de questionamento busca explorar a crença da outra pessoa, e isto nos expõe a toda e qualquer resposta. E isso é válido para uma pergunta "Por quê?" E, exceto para aqueles momentos filosóficos e de devaneios, as respostas obtidas são de pouco valor e qualidade, além de nos colocarmos, em comunicação, numa posição muito vulnerável. Conflitos e discussões costumam ser gerados só porque não gostamos da resposta recebida, mas esquecemos (ou não sabíamos) como formular a pergunta correta para obter a resposta desejada.

Se vocês quiserem respostas mais específicas e objetivas, refaçam as perguntas e concentrem-se nas comportamentais (O que foi que aconteceu, especificamente?...) ou nas perguntas sobre Capacidades (Como foi que isto aconteceu, especificamente?) (Veremos isto em detalhes no capítulo sobre Metamodelo.)

Como já dissemos, o nível dos comportamentos é o nível visível aos nossos olhos, ouvidos e sensores cinestésicos (tato, olfato e paladar). Com um

pouco de habilidade, podemos detectar o nível das capacidades das pessoas. Estes dois níveis mais superficiais são fáceis de analisar e podem ser alterados sem muita resistência por parte das pessoas. Os níveis das crenças e da identidade são os mais profundos e sagrados. Neles, toda comunicação e intervenção deverá ser feita com extremo respeito e sensibilidade. Dificilmente, nesses níveis, as pessoas recebem bem críticas ou pedidos de mudanças. Curiosamente, é o que mais acontece no dia-a-dia.

Muitas vezes, uma pessoa pode apresentar um comportamento inadequado em determinado contexto e receber um retorno que a atinja num nível de crença ou, pior ainda, de identidade.

Se, por exemplo, uma criança faz algo errado e Você é mal-educada", estamos atuando no nível de identidade desta criança. Acontece que quando alguém faz algo que julgamos errado, este julgamento se baseia nos atos e palavras detectados no nível de comportamento, portanto, podemos discutir com ele neste nível e não no de crenças. Quando criticamos as crenças ou identidade de uma pessoa, por algo detectado no nível comportamental, ela vai se sentir muito pior do que deveria, e o esforço e a intenção de educá-la se transformam em agressão gratuita. E aí começa a diferença entre a receptividade e a resistência das pessoas. Podemos, sim, dizer o seguinte: "Você está gritando neste momento..." E estaremos atuando somente naquilo que realmente aconteceu, sem o pesado fardo que a agressão à identidade ("você é...") implica, em se tratando de críticas.

Críticas negativas contra o sistema de crenças são sugestões subliminares que geram crenças limitantes nas pessoas. Se uma criança tira uma nota baixa em matemática, por exemplo, ela corre o risco de ouvir algo como "Você nunca será bom em matemática". (Sugestão hipnótica para uma crença limitante de que ela nunca será boa em matemática). Alguns reforços dessa natureza podem acabar impedindo essa criança de fazer coisas ligadas direta ou indiretamente à matemática. Pais, professores e pessoas importantes para crianças e jovens são formadores de crenças pessoais, positivas ou negativas que eles poderão carregar pelo resto da vida.

Por outro lado, é possível e aconselhável acessar o nível de crenças e identidade em relação aos elogios e motivações, usando frases tais como "Você é um menino estudioso" ou "Você é uma menina alegre", e assim por diante.

"Para obter sucesso precisamos de crenças firmes."

Compreender uma pessoa é poder detectar e comunicar-se eficaz e profundamente com cada um desses níveis.

Resumindo:

O nível mais superficial, como já vimos, é o dos comportamentos. Neste nível estão todos os comportamentos verbais e não-verbais, conscientes e inconscientes das pessoas. Este é o nível das nossas ações.

Estes comportamentos é que permitem nossa interação com o meio am-

biente, o nível externo, proporcionando-nos a reação (feedback).

Nossos comportamentos são coordenados por nossas capacidades. Aí estão todas as habilidades adquiridas ao longo de nossa vida em aprendizados sucessivos (capacitações). Este nível nos proporciona a direção para nossas ações.

Essas capacidades se tornam viáveis ou não graças às nossas crenças, positivas ou negativas. Nosso sistema de crenças oferece permissão para acessarmos nossas capacidades.

As crenças têm um enorme poder sobre nossa vida. E devemos ter em mente que somos nós que as escolhemos. O segredo está exatamente nesta escolha, pois elas podem tanto nos limitar quanto nos lançar para a frente. Optemos pois por aquelas que nos permitem desenvolver todo o nosso potencial.

O conjunto de nossas crenças forma nossa identidade, tudo o que somos. Neste nível se localiza nossa missão ou propósito de vida.

Ao definirmos para nós mesmos qual é nossa missão na vida, devemos alinhá-la a um sistema de crenças adequadas e eficazes que nos proporcione permissão para sua realização. E com essa permissão estudamos e finamos, buscando nossa capacitação e direção.

Essa direção definida (capacidades) nos permite agir de varias maneiras diferentes (comportamentos), até a materialização de nossa missão na vida. E esta congruência é o próprio equilíbrio interior.

Portanto, no nível mais profundo e sagrado está identidade: "Quem sou?" Essa identidade, bem definida, está intimamente relacionada com nossa missão na vida. Depois de alinharmos nossa identidade e missão, precisamos construir um sistema de crenças poderosas que vai nos dar permissão para realizarmos nossa missão. Em seguida, procuramos aprender e capacitar-nos a direcionar adequadamente nossa missão. Estando a missão, a permissão e a direção congruentemente alinhadas, utilizamos então nossos comportamentos, verbais e não verbais, para gerar a ação que transformará tudo isso em realidade. Quando todos esses níveis, do mais profundo ao mais superficial, estiverem congruentes, integrados, unidos em busca do mesmo objetivo, será quase impossível não realizarmos o que nos propusemos fazer na vida.

E o nível de ambiente é o contexto externo no qual atuam nossos comportamentos, proporcionando-nos a reação, o retorno, que nos sinaliza as próximas correções de rota, se necessário.

Eu me permito uma analogia, para que se entenda melhor essa congruência, citando um dos maiores mestres da humanidade, Jesus, ao lhe perguntarem: "Mestre, qual é o maior dos mandamentos?" Respondeu Jesus: "Amareis ao Senhor vosso Deus de todo o coração (sua identidade), de toda a vossa alma (suas crenças), de todo o vosso entendimento (suas capacidades) e com toda a sua força (comportamentos)..."

Congruência

Os sintomas e desequilíbrios que sofremos na vida nada mais são do que sinais de alerta da incongruência de nossa identidade com os demais níveis que estão abaixo dela. (Capacidades limitadas ou incongruentes em relação às crenças; crenças destoantes dos comportamentos, desencadeados sem a menor consciência da missão maior que está por trás de tudo isso).

Depois que estes níveis estiverem congruentemente alinhados, sem nenhum conflito entre eles, seremos pessoas equilibradas e produtivas, prontas para contribuir positivamente dentro de um sistema maior, genericamente chamado de espiritual, onde os demais níveis — família[1]" social, profissional, nacional e universal estão incluídos, e nesta seqüência.

Este alinhamento não estaria completo sem a compreensão da estrutura da harmonia interior. Conseqüentemente, estaremos acessando um dos maiores poderes que temos como seres humanos, o da realização.

Estrutura da harmonia interior — conceito de partes

São nossos comportamentos que nos tornam participantes interessantes e eficazes em nosso mundo. Muitos deles refletem conflitos entre nossas subpersonalidades. Esses conflitos não são necessariamente negativos, muito pelo contrário. Eles nos amadurecem, nos tornam únicos e mais sábios. O problema aflora quando não conseguimos entendê-los.

Podemos definir o ser humano como um conjunto de três níveis diferentes de condensação energética:

— corpo;

— mente;

— espírito.

Essa diferenciação representa também, de alguma forma, uma distinção hierárquica natural.

O espírito ou essência, para uns, ou a "centelha divina", para outros, é a "força que move". É a verdadeira personalidade de cada um de nós, isto é, a psique dinâmica que constitui e anima os indivíduos. Metaforicamente, é o "rei" desse universo individual composto de mente e corpo. Como na lenda do rei Artur e os Cavaleiros da Távola Redonda, o espírito é o rei, o líder máximo desse reino. A mente representa a união dos cavaleiros", ou as subpersonalidades, que trabalham e " ao seu "rei", e o corpo, o reino que é regido pela mente.

"Dividir" a mente em "partes" não é novidade. Desde o início da psicanálise, Freud dividiu a mente com as metáforas do consciente e inconsciente, do id, ego e superego.

As abordagens psicoterápicas subseqüentes também procuraram entender

a mente através de metáforas do tipo "pai, criança, adulto" da análise transacional ou "dominador e dominado", da Gestalt.

Na neurolingüística modelamos o trabalho de Virgínia Satir e utilizamos a mesma nomenclatura dela para as subpersonalidades da mente. Elas são chamadas de "partes" da mente, com funções e atividades específicas e diferentes entre si.

Temos então, na reunião de nossa távola redonda interior, partes com várias funções e responsabilidades, por exemplo, parte responsável pela razão e lógica, parte responsável pela segurança, pelas nossas emoções, prazer, desenvolvimento moral e espiritual, e assim por diante.

Agora, diferentemente das abordagens psicológicas tradicionais, a neurolingüística opera dentro de alguns pressupostos interessantes em relação a essas partes metafóricas da mente.

I. As partes amam incondicionalmente seu "rei", não há partes sabotadoras ou demoníacas em nossa mente. Tudo o que elas fazem é feito com amor e com a melhor das intenções.

II. As partes são indiscutivelmente fiéis ao seu rei. Elas não guardam tendências vingativas ou destruidoras em relação ao rei, cada um de nós, como espírito. Se elas questionam, é só para alertar-nos de todas as possibilidades e conseqüências e obedecem fácil e rapidamente quando percebem a congruência e firmeza de seu líder.

III. As partes são extremamente poderosas para realizar suas funções e intenções de súditos. Como diretores ou guerreiros altamente treinados, eles são eficazes no cumprimento das ordens recebidas. Analogamente, o presidente de uma empresa não precisa conhecer a fundo contabilidade ou engenharia mecânica, por exemplo, para conduzir eficazmente a organização, porque conta com diretores especializados em cada área. Tudo o que se espera dele é congruência na tomada de decisões. Os diretores simplesmente obedecerão.

Você já teve algum pensamento do tipo "Preciso terminar meu trabalho..." mas não teve concentração para tal? Ou se sentiu cansado e incapaz de tomar uma atitude? Ou já passou por esta situação: "Preciso mudar de emprego mas ainda sinto vontade de permanecer onde estou"? Como se sua parte empreendedora estivesse brigando com a parte responsável pela segurança da familiaridade do status quo.

Talvez isto lhe soe familiar: "Gostaria muito de perder uns cinco ou seis quilos de peso mas, por outro lado, aquela torta de morangos está com uma cara tão boa que não consigo deixar de comê-la". Sua parte esbelta está brigando com a parte gorda para ver quem assume o controle.

Essa situação, conhecida vulgarmente como conflito, na neurolingüística é chamada de polaridade.

Sabendo ou não, há grande possibilidade de existência de supersonalidades ou "partes" da mente. Mesmo que ainda não esteja acostumado a pensar em

termos de "partes", você provavelmente já percebeu esses diálogos internos conflitantes: "Devo contratar esta pessoa ou não?", "Devo tentar arranjar um novo emprego ou não?", "Será que vou àquela festa ou fico descansando e fazendo o que gosto?"

Na verdade, não há tal divisão de "partes" em nossa mente. Somos um ser único e integrado. Não se esqueça de que esta é apenas uma forma metafórica de referência às funções de nossa mente.

Voltando ao conceito de partes, algumas delas parecem estar sempre indispostas e em conflito com outras partes. Por exemplo, parte racional versus emocional intuitivo; parte empreendedora versus parte da segurança; parte infantil versus parte responsável; parte lúdica versus parte fisiológica, e assim por diante.

Esses conflitos podem levar a um desgaste de energia mental e física naqueles que ainda não perceberam esse fenômeno interior.

Outras vezes, os conflitos entre as partes podem gerar comportamentos inexplicáveis e bizarros. Um exemplo disso é um fato policial ocorrido em Louisiana, EUA.

Um homem tocou a campainha de uma casa e educadamente pediu seu chapéu, que ele esquecera na noite anterior, quando invadiu a casa e estuprou a mulher que ali morava. Foi preso. Parece que a parte que gostava do chapéu se esqueceu de consultar a parte responsável pelo comportamento criminoso.

Alguns casos de múltiplas personalidades comportam-se como se periódica e alternadamente cada parte da mente assumisse o controle da pessoa, com personalidade e fisiologia totalmente diferentes, a ponto de certas doenças físicas de uma parte (por exemplo, alergia) não aflorar quando está sob o domínio de outra.

Todos esses distúrbios de personalidade ocorrem como se as partes estivessem discutindo numa reunião, sem um chefe, um líder para tomar a decisão final.

Portanto, a imagem metafísica que podemos usar é a de uma mesa em que estivesse um chefe ou rei (a essência) e seus diretores ou valorosos cavaleiros (as partes).

As partes da mente reconhecem, indiscutivelmente, a posição hierárquica superior de seu chefe ou espírito. E como diretores eficientes e responsáveis procuram agir com a melhor intenção para satisfazer o chefe. Entre as partes existe o mesmo nível hierárquico, uma não deve obediência à outra. É por isso que num conflito entre elas somente o espírito, o chefe, tem o poder de decisão final.

Muitos de nós vivemos como reis ou rainhas tímidos, assustados e despreparados para assumir a liderança dessa equipe, porque falta-nos conhecimento de nossa posição como espírito e de nosso poder maior de decisão. Temos medo de decidir, embora saibamos que toda vez que tomamos uma deci-

são firme, nossa mente pára de questionar, ou seja, as partes deixam de se agredir e passam a trabalhar em conjunto até a realização da meta decidida.

Como nas empresas ou nas cortes de justiça, as partes têm a missão de questionar e apresentar pontos de vista diferentes, mas a reunião só se encerra quando o presidente ou o juiz formulam sua decisão. Liderar e decidir são funções e direitos do espírito. Executar é função das partes.

As partes aprendem a realizar suas intenções positivas com o espírito através dos processos de identificação, introjeção e reestruturação voluntária.

Uma das maneiras de o ser humano "ensinar" suas partes mentais é identificar-se com pessoas que ele considere poderosas. Uma vez identificadas, aprende-se a ser como elas (pai, mãe, professores, atletas, artistas populares etc.).

A identificação é uma maneira natural de aprender. Também se pode ensinar as partes através da introjeção, que se parece com a identificação, só que os comportamentos aprendidos estão fora da consciência da pessoa.

Fritz Perls define introjeção como "o mecanismo com o qual incorporamos padrões, atitudes, maneiras de agir e pensar que não são realmente nossos". Com esse "não são realmente nossos", Perls quer dizer que a introjeção ocorre no nível inconsciente. Esses padrões, atitudes e comportamentos não estão nas partes conscientes de nossa personalidade; essas "partes" de personalidade se tornam então subpersonalidades que agirão no nível externo de nossa consciência.

Essas introjeções geralmente vêm dos modelos de nossos pais. A maioria de nós tem todo um conjunto de comportamentos que utiliza para reagir a certas situações, para mais tarde se arrepender: "Por que não fiz aquilo?"

Um dia meu filho caçula estava indo a uma festa na casa de um amigo e pediu-me para ir buscá-lo à uma hora da manhã. Furioso, neguei, dizendo: "Onde já se viu, com esta idade, voltar tão tarde? Vou buscá-lo às dez horas e pronto!" Percebi, então, que era minha psique que falava desse jeito. Realmente, não me importava que meu filho voltasse à uma da manhã, e além do mais ele estava saindo de casa às nove horas da noite. Aceitei o erro de minha intransigência, chamei-o de volta, dizendo-lhe para se divertir, que eu iria buscá-lo sem problema à uma hora.

Esses comportamentos introjetados são poderosos e difíceis de alterar. Conscientizar-se desses comportamentos que certas partes adquiriram por introjeção é um passo importante para se conseguir congruência. Sua mudança definitiva é possível através da Estratégia de Reestruturação em Seis Passos, ensinamento que faz parte de nossos treinamentos em PNL.

Alinhamento e equilíbrio

1.	O que você é.....	missão
2.	Por que você faz.....	Permissão
3.	Como você faz.....	Direção
4.	O que você faz.....	ação
5.	O alinhamento dos níveis.....	realização

A partir do momento em que estabelecemos nossa missão de vida, nossas crenças nos permitem desenvolver ações necessárias para a sua realização, direcionando-nos de maneira congruente.

O exercício da liderança começa dentro de cada um. Assumindo controle da sua mente.

5

CAPÍTULO 5

Atitudes de excelência humana

Um compromisso

Um viajante realmente nunca cessa de adquirir informações ao longo de sua jornada; e ele usa essas informações para melhor compreender os lugares por onde passa e as pessoas que ali vivem. Em cada lugar as pessoas têm um significado diferente para o fogo, a chuva e o vento. Às vezes ele aprende que o oceano pode ser malicioso e perigoso; outras vezes, que pode ser tranqüilo e repousante: sob um aspecto, ele traz morte e destruição e sob outro, pode trazer gratificação e vida.

Ele experimenta o vento e o sol, a chuva e tudo o que aprendeu sobre o fogo, os animais domésticos e as estações. A chuva, por exemplo, é celebrada por alguns e temida por outros, por causa dos dilúvios e tormentas que a acompanham.

"O comprometimento é que transforma a promessa em realidade. Comprometa-se em dar o melhor de si em qualquer situação. Esta é a diferença entre sapos e príncipes."

Tom Chung

O viajante não apenas conhece essas informações "usa-as" para entender cada lugar aonde vai, e... ele modifica essas informações de acordo com as diferentes terras por onde viaja, recombinando aquilo de que dispõe para estabelecer compatibilidade e compreensão com aqueles com quem ele está convivendo no momento. É essa atitude de estar constantemente recombinando, continuamente se movendo para a frente, se transforma refúgio, num porto seguro mental, é dele que o viajante se alimenta, assistindo aos seus próprios aprendizados com as experiências vividas junto aos fazendeiros nas suas plan-

tações, aos boiadeiros nas campinas, aos caçadores nas florestas e aos pescadores nas praias.

Procurando proteção em casas e tendas, alpendres ou choupanas e se reenergizando com as sementes, carnes de carneiro, coelho, ele muda de roupa apropriadamente segundo cada local. Ele começa a compreender suas atitudes variadas, as perspectivas e aquelas coisas que o tocam profundamente, como os laços pessoais com aqueles com quem se encontra, o viajante aprende a ter como guia suas atitudes consigo próprio, a respeitar aqueles com quem está convivendo, ajudando-os a aumentar suas escolhas com a sabedoria adquirida nas jornadas realizadas até aquele momento.

O viajante sabe muito bem que cada pessoa residente em sua respectiva terra conhece e compreende muito mais os recursos e os costumes dessa área em particular do que ele próprio — um completo estrangeiro. E o viajante compreende que pode ampliar sua compreensão e imaginação com o conhecimento que cada uma dessas pessoas tem de sua terra natal.

O fazendeiro é seguro porque está estabelecido e assentado. O viajante pode levar para ele a excitação e a criatividade oferecidas por algumas viagens distantes. O boiadeiro se sente em paz no seu estilo de vida rotineiro e silencioso, em alegre comunhão com o sol e tocando música à luz das estrelas, à noite. Para este, o viajante leva a sabedoria das cidades. A esses lugares onde homens e mulheres constantemente estão mudando de local e de estilo de vida, ele leva conhecimento. Os pescadores são brutos porque a vida para eles é dura. São fortes porque o mar é rigoroso. São casados com o mar porque ele é a fonte de sua vida. Eles são desafiados na sua associação com o mar. Para estes, o viajante leva a sabedoria da ternura e o respeito pela terra a que eles não estão acostumados.

Nenhum deles poderia mudar de lugar com o outro, mas todos exalam respeito mútuo, sabendo que cada um escolheu a vocação, o ambiente e o modo de vida mais apropriado para o emprego de sua própria força, seu próprio temperamento e seus talentos naturais. E mesmo assim cada um deles jamais se esquecerá da parte do outro que ficará para sempre no seu interior.

"Uma senhora disse a um pianista no final de um recital: 'Eu daria a metade de minha vida para aprender a tocar assim como você'. O pianista respondeu: 'Senhora, foi exatamente isto o que fiz'".

Modelagem: a arte de aprender como aprender

Na PNL, parte-se do princípio de que todos nós temos o mesmo potencial mental e neurológico. Assim, se alguém no mundo pode fazer uma coisa, você também pode, desde que conduza seu sistema nervoso e seu processamento interior exatamente da mesma forma.

Todo esse instrumental não se baseia em nenhuma teoria psicológica criada artificialmente ou nas teorias comportamentais das abordagens terapêuticas existentes. Ele foi eliciado através da observação cuidadosa e perspicaz, através do instrumento básico da PNL que chamamos de MODELAGEM. O que fazemos essencialmente, como modeladores, é prestar muito pouca atenção ao

que "se diz" (conteúdo) e uma enorme atenção ao que se faz" (processo).

Isto significa que você pode copiar qualquer pessoa que esteja conseguindo os resultados que você quer para si! É claro que você deve estar disposto a empregar seu tempo e esforço nessa tarefa. Se você quiser modelar um grande atleta, por exemplo, terá que descobrir tudo o que ele faz e como faz. Como descobrir isso? Uma das maneiras é formular pergunta. Assim fizeram Grinder e Bandler!

Há, no entanto, três fatores que você precisa reproduzir se quiser realmente obter bons resultados de modelagem: vão determinar se você vai realmente conseguir obter bons resultados.

O primeiro é o sistema de crenças da pessoa (que vimos no capítulo 4 — Os cinco sistemas neurológicos). Se você realmente acredita que é possível modelar alguém e envia estas mensagens para seu cérebro, terá percorrido grande parte do caminho.

O segundo é a estratégia (este tema será abordado em detalhes no capítulo seguinte, sobre acuidade sensorial). Se você conseguir descobrir quais são as mensagens internas (o que acontece visualmente em sua mente, o que diz para si e como se sente) usadas pela pessoa e aplicá-las da mesma maneira, terá dado mais um grande passo.

E o terceiro é a necessidade de reproduzir a fisiologia do modelo. O que significa isso? Que você deve manter a mesma postura, expressão facial, modo de respirar da pessoa modelada. Isto é, agir como se fosse ela!

Podemos crescer muito partindo do sucesso de outrem. E ganhar muito tempo também, já que temos a chance de dominar a arte de aprender com a experiência das pessoas que admiramos e respeitamos.

Modelagem é o princípio natural de aprendizagem e o caminho para a excelência. Afinal, é isto que fazemos desde que nascemos, não é? Modelamos para aprender a andar, falar, comer etc.

Eis abaixo as atitudes consistentes e comuns conseguidas com a modelagem de pessoas altamente eficazes em comunicação.

Quando Henry Ford terminou uma visita na qual levava uma pessoa para conhecer sua fábrica de automóveis, o visitante disse:

"Parece quase impossível que um homem que começou praticamente do nada pudesse realizar tudo isto."

Ford respondeu: "Você diz que comecei praticamente do nada, mas isto não está certo. Nós todos começamos com tudo o que existe. É a maneira que usamos isto tudo que torna as coisas possíveis".

"São suas atitude e não as aptidões que determinarão sua atitude."

Zig Ziglar

1) A responsabilidade da comunicação é do comunicador

A ação com que sua mente realiza tudo aquilo que faz se dá pela comunicação, seja a interior seja aquela que mais conhecemos, que é o contato com outras pessoas.

E o modelo da PNL centraliza-se no PROCESSO da comunicação, isto é, na pesquisa de COMO a comunicação é realizada, passo a passo, para a obtenção dos resultados desejados, e não no conteúdo da comunicação.

Conhecendo esses passos estratégicos, você poderá interagir com mais sucesso e resultados, consigo mesmo e com os outros.

"Seres humanos podem mudar sua vida mudando suas atitudes."

William James

O primeiro passo para maior eficiência na comunicação é entender e praticar uma nova atitude, uma nova mentalidade, típica das pessoas de sucesso: se você deseja algo de uma pessoa (por exemplo, fazer uma venda ou estabelecer um relacionamento melhor), a responsabilidade quanto a obter o resultado desejado é sua!

Dentro do enfoque neurolingüístico, as atitudes do tipo "para eu me sentir melhor, ele/ela tem que mudar ou fazer algo", são uma ilusão limitante que tem paralisado as pessoas, impedindo-as de fazer algo diferente Para sua própria satisfação. Voluntariamente elas se prendem e ficam na "dependência de que o outro faça algo" para que possam se sentir do jeito que gostariam. E nessa espera de que o outro faça algo para que elas se Sintam felizes, acabam criando expectativas, frustrações , ressentimentos. Conseqüentemente, passam a lançar acusações verbais e comportamentais, veladas ou não, contra as pessoas de quem na verdade gostam e com quem têm interesses em comum, criando assim, paradoxalmente, resultados indesejados.

"Se as pessoas ao seu redor não o ouvirem, ajoelhe-se aos seus pés e peça-lhes perdão, pois na verdade é você o culpado."

Fiodor Dostoiévski

A causa principal dessa situação é nossa preguiça e indisposição mental de fazer algo por nós mesmos, querendo sempre que outras pessoas façam o trabalho duro de nos satisfazer.

Lembrem-se, não existem pessoas difíceis, pacientes resistentes ou crianças impossíveis. O que existe, e isto é doloroso de reconhecer, são comunicadores incompetentes, que preferem se esconder por trás dessa crença reativa de que a responsabilidade pela própria felicidade e crescimento pertence aos outros e não a si mesmo (por isso é mais fácil negar e criticar).

Eis aqui os outros princípios ou, como chamamos na PNL, pressupostos que norteiam o sucesso dos comunicadores e líderes mais eficazes e bem-sucedidos:

2) O significado da comunicação é a resposta que você desperta na outra pessoa:

"Pagarei mais pela habilidade de um homem em se expressar do que por qualquer outra qualidade que ele tiver"

Charles Schwab

"Você pode ter idéias brilhantes, mas se não conseguir transmiti-las, suas idéias não chegarão a lugar algum."

Se você quer algo de uma outra pessoa (objetos, emoções ou a realização de um trabalho) e se comunica com ela de uma determinada maneira (muitas vezes da sua maneira habitual), mas ela lhe responde de uma forma diferente da esperada, só existe para isso duas explicações: ou a pessoa não compreendeu claramente o que você quer ou sua comunicação foi eficaz apenas para obter essa resposta, mesmo não sendo a desejada.

Normalmente as pessoas preferem escolher a primeira opção, fazendo rapidamente um pré-julgamento negativo da pessoa (burra, má vontade etc.) e

sofrem cronicamente por não conseguirem o que querem. Mas aí está um dos grandes paradoxos do ser humano. Mesmo percebendo que não está conseguindo facilmente o que quer, insiste em repetir o mesmo comportamento, por vezes e vezes seguidas, sabendo intimamente que irá obter as mesmas respostas indesejadas.

No entanto, algumas pessoas possuem a capacidade de pensar e compreender que as respostas obtidas são exatamente resultado de sua comunicação; e se o resultado apresentado não for o desejado, tais pessoas simplesmente têm a flexibilidade de mudar sua comunicação, quantas vezes forem necessárias, até obterem o resultado ou a resposta desejada. São pessoas que sabem o que querem e vão se adaptando, até conseguirem o resultado desejado, enquanto as outras ficam paralisadas na sua rigidez, sofrendo e reclamando dos outros. Mas o fato é que elas dificilmente conseguem aquilo que querem. O que nos leva a considerar a terceira pressuposição.

3) Resistência é sinal de inflexibilidade do comunicador

Sabe qual é a diferença entre o teimoso e o persistente? O teimoso é aquele que, não conseguindo o seu objetivo, repete os mesmos comportamentos e atitudes na expectativa de lograr sucesso.

O persistente é aquele que, na mesma situação acima, altera criativa e flexivelmente seus comportamentos e atitudes até alcançar o objetivo desejado.

O persistente sempre obtém o que deseja. O teimoso nem sempre.

Muitas pessoas não conseguem o resultado desejado na sua comunicação porque, mesmo não tendo funcionado anteriormente, elas a repetem. Usam os mesmos comportamentos, da mesma maneira, vezes e vezes seguidas. E as respostas obtidas, como é de se esperar, só podem ser as mesmas. Ao invés de pensarmos um pouco para solucionar o problema, o que fazemos? Simplesmente rotulamos e culpamos o outro de "resistente", quando não com termos piores.

O fato aqui demonstra apenas a rigidez, a inflexibilidade do comunicador.

4) Não há substituto para canais sensoriais abertos e limpos

Nada há de mais importante num bom relacionamento do que a atenção consciente a tudo o que está ocorrendo com seu interlocutor. Evite prejulgamentos e crenças preconceituosas no início e durante a comunicação.

Comunicadores eficazes sabem ouvir as pessoas, de maneira ativa e com isenção. Muitos pais têm me garantido que sabem ouvir os filhos, mas os resultados provam o contrário. Quando pergunto a um pai ou mãe se eles ouvem os

filhos, geralmente as respostas são do tipo: "E lógico que sim!..." Mas ouvir alguém, tendo em mente os preconceitos sobre ela, não é realmente ouvir, por que todo prejulgamento faz com que a mente absorva apenas aquilo que tem sentido ou que reforça seu julgamento inicial. "Eu ouço meu filho... mas já conheço a manha dele. Sei que ele vai dizer isso só para..."

Vamos, procure se conhecer um pouco. Quando você ouve alguém mais íntimo (filhos, parceiros ou familiares), qual é a imagem e os prejulgamentos que você faz dele? Normalmente as pessoas fazem apenas um esforço aparente para ouvir, mas intimamente já têm todos os julgamentos sobre o outro, não é?

Que tipo ou qualidade de informações podemos obter com esta atitude? Será justa ou tendenciosa?

Uma das condições essenciais para se saber ouvir é aprender a ouvir as pessoas, principalmente os mais próximos e íntimos, como se fosse a primeira vez.

Faça o seguinte. Quanto tiver algum tempo, procure ouvir com curiosidade, por alguns minutos, seu filho ou aquela pessoa importante em sua vida, como se ela fosse uma pessoa completamente estranha a você. Com essa postura você estará exercitando a arte de ouvir as pessoas.

5) As pessoas possuem os recursos necessários para realizar qualquer mudança desejada

As pessoas têm dentro de si todos os poderes e recursos necessários para sua realização, mesmo que não saibam ou não concordem com isto em seu nível consciente. Mas sua mente inconsciente sabe e ela tem, na verdade, realizado por você coisas maravilhosas. Você tem tido em sua vida experiências importantes, aprendendo a usar recursos poderosos; mas você não tomou consciência disso e não generalizou esses recursos naqueles momentos de sua vida em que gostaria de ter feito algo diferente.

Uma velha lenda hindu conta que, numa época imemorial, todos os homens da Terra eram deuses, mas os homens pecaram e abusaram tanto do Divino que Brahma, o deus de todos os deuses, decidiu que a divindade fosse retirada dos homens e escondida em algum lugar onde jamais fosse encontrada.

Um dos deuses disse: "Então vamos enterrá-la profundamente na terra".

Brahma replicou: "Não o homem pode escavar a terra até encontrá-lo

Outro deus disse: "Então, vamos jogá-lo no oceano mais profundo".

Brahma não concordou: "Não, o homem aprenderá a mergulhar e um dia vai encontrá-la".

Um terceiro deus sugeriu: "Por que não escondê-la na montanha mais alta?"

Brahma então disse: "Não, o homem pode escalá-la. Tenho um lugar melhor. Vamos escondê-la no interior do próprio homem. Ele nunca vai pensar em procurá-la lá".

Veja como fazer isso no capítulo sobre a Aprendizagem Dinâmica.

6) A intenção por trás de todo comportamento é positiva

Todos os comportamentos, mesmo que lhe pareçam estranhos ou condenáveis segundo seus valores, tem um significado maior e uma intenção positiva quando analisados dentro do contexto e da experiência da pessoa que os exibiu.

Mesmo que não possamos aceitar, inicialmente, esta intenção, podemos ter a capacidade de entendê-la. Está é uma das mais árduas tarefas de amadurecimento pessoal. Comunicadores eficazes compreendem que não é necessário aceitar ou concentrar-se no que a pessoa estiver porventura fazendo (comportamentos) se isto estiver bloqueando um entendimento importante, e sim procurar entender o que é que ela pode estar querendo de bom ao agir daquele determinado modo. Por exemplo: se alguém entrar no seu escritório aos gritos, pare por alguns segundos e tente se perguntar simplesmente o seguinte: "O que é que ele quer de bom com isso?" Ele provavelmente só quer sua atenção para resolver algum problema de interesse para ambos. Mesmo que seja qualquer outra coisa, é importante que você se exercite, de hoje em diante, para discutir certos problemas no nível da intenção (que lhe proporciona soluções) e não de comportamento (que leva apenas a justificativas ou desculpas). Lembre-se, se o seu objetivo na comunicação é instruir alguém ou proporcionar opções, é muito mais eficaz concentrar-se na intenção positiva do que nos comportamentos negativos apresentados. Isto o levará direto ao que interessa e provavelmente evitará grandes aborrecimentos.

Também é muito difícil perceber nossas próprias intenções positivas. Isto acontece quando deparamos com aquelas situações nas quais não conseguimos parar de nos culpar por comportamentos verbais e não verbais já passados. Se pararmos para pensar na intenção positiva por trás de nosso próprio comportamento, passaremos a nos compreender melhor, a nos perdoar com mais facilidade e a aprender mais rápido com nossas experiências.

Dizem as más-línguas que "de boas intenções, o inferno está lotado". Eu diria que "de teimosos bem-intencionados, o inferno está lotado". Pessoas bem-sucedidas têm uma noção clara de suas intenções positivas, além de coragem e disciplina para ir melhorando seus comportamentos e atitudes até alcançarem seu objetivo. E quem faz isso consistentemente consigo mesmo tem a capacidade de compreender e fazer o mesmo em relação a outras pessoas.

Elas sabem que o comportamento pode não ser eficaz para atender sua intenção positiva naquela experiência específica, mas isto não quer dizer que ele está totalmente destituído de uma intenção pessoal positiva e nem as impedem de mudá-lo na próxima oportunidade.

7) O mapa não é o território

Como já foi visto anteriormente, o "mapa" é a "saudade subjetiva na qual nós, como seres humanos, criamos, damos significados, sentimos as emoções apropriadas e geramos os comportamentos e a comunicação resposta ao mundo exterior. Mas essa realidade subjetiva, pessoal, é apenas um modelo, um mapa representativo do mundo exterior, embora não seja a realidade exterior. Da mesma forma que um mapa rodoviário não ;é a estrada que ele representa, e nem um menu é a refeição em si. Portanto, não coma o menu.

8) Não há fracassos na comunicação, somente resultados

Como conseqüência das duas primeiras pressuposições, líderes sabem que não há fracassos na comunicação, somente resultados. Resultados, como placas de sinalização rodoviária, lhe proporcionam oportunidades de ajustar sua direção para atingir mais rapidamente seus objetivos.

É como dirigir numa estrada e encontrar uma placa de sinalização dizendo "curva perigosa à esquerda" ou "desvio adiante". O que você faz? Se você sabe para onde está indo, se sabe do destino de sua viagem e tem flexibilidade para encontrar caminhos alternativos ou mudar de velocidade, com certeza você chegará lá.

Agora, se entender estes sinais como um fracasso de sua viagem, ou for teimoso e rígido nos seus comportamentos, só poderá causar acidente ou parar na estrada e chorar debaixo da placa de sinalização, não é?

9) As pessoas com maior variedade de opções eficazes estarão no controle

Esta é lei das Variedades Requisitivas, da Cibernética. Este princípio demonstra que num sistema de elementos inter-relacionados, aquele que tiver maior quantidade de funções, isto é, mais flexibilidade, é o elemento no controle. E isto é válido também para relações humanas. Por exemplo, tenho observado que muitas enfermeiras e psicólogos aprenderam nas faculdades as "maneiras apropriadas" de responder aos pacientes. Quando eles se defrontam com algum paciente que não obedecem ao seu estilo "acadêmico" de comunicação, eles se sentem paralisados, incapazes de gerar respostas alternativas eficazes.

Em psicoterapia, uma das razões por que os psicóticos são tradicionalmente vistos como pacientes difíceis de tratar pode ser atribuída à forma da comunicação dos profissionais, que está travada dentro de um modelo rígido de compreensão e de comportamento do mundo do doente. Os pacientes, nesse caso, têm muito mais flexibilidade e liberdade de agir e de se expressar do que o terapeuta. Observa-se também a falta de flexibilidade dos pais como uma das causas principais do poder que certas crianças ou jovens possuem dentro de casa. Os pais possuem muitos "deveres" na cabeça a respeito do que é ser pai ou mãe, e eles geralmente se comportam de acordo com estes "devo ser", independentemente do quanto isto está sendo ineficaz. As crianças e os jovens, no

entanto, estão dispostos a experimentar de tudo para ver e sentir se isto funciona. Se funciona, eles continuam usando; se não, eles experimentam qualquer outra coisa até conseguirem o que querem.

Compreendendo e praticando essas atitudes, o segundo passo é saber com precisão: **o que especificamente você quer com esta comunicação?** E, curiosamente, para a maioria das pessoas este é o passo mais difícil.

O meio para obter o que desejamos é a comunicação.

A comunicação se dá em dois níveis: no primeiro e mais importante a comunicação é intrapessoal, ou seja, você se comunica consigo mesmo; no segundo, dá-se a conhecida comunicação interpessoal, isto é, você se comunica com outras pessoas utilizando o resultado de sua comunicação interior.

"Excelência vem com prática. Uma senhora pomposa disse a um pianista, depois de um recital: 'Eu daria a metade de minha vida para aprender a tocar como o senhor! O pianista respondeu: 'Senhora, foi exatamente isto o que fiz!' "

Estabelecer uma comunicação eficaz é como fazer viagem. Primeiro você decide para onde quer ir, é, o destino desejado. Então imagina como vai fazer viagem e a quem convidar para ir junto. E você viajar de avião, de carro, de bicicleta ou a pé, 'gamos que você decida ir de carro. Você precisa então definir qual o melhor caminho, o que mais lhe agrada, e enquanto faz isso, precisa lembrar ou procurar saber dos pontos e sinais que lhe indicarão se você está na estrada certa. E se seu companheiro de viagem tiver um destino diferente do seu, você precisa saber em que ponto ele vai ficar. Então, quando chegar a seu destino, você precisa decidir onde quer ficar e certificar-se de que está fazendo tudo aquilo que deseja fazer.

Portanto, assim como uma viagem começa pela decisão sobre o destino que se quer tomar, o processo de uma comunicação eficaz se inicia com a definição do resultado desejado. É isto que veremos no próximo capítulo.

Ao comunicar-se, dê o melhor de si

1. Assuma a responsabilidade pela comunicação, e você terá o controle dos resultados desejados.

2. Evite julgamentos e crenças preconceituosas.

3. Ofereça toda a sua compreensão.

4. Evitando todo e qualquer julgamento, conseguimos perceber a intenção positiva por trás de todos os comportamentos... inclusive dos nossos! E isso abre muitos caminhos...

5. Com atitudes corretas, conseguimos transformar experiências negativas em lições e oportunidades positivas.

Agora chegou o momento de aprender as técnicas que
lhe permitirão obter os resultados desejados.

6

CAPÍTULO 6

Como Alcançar seus objetivos

É sabido que as pessoas que têm mais sucesso naquilo que fazem são as que definem claramente seus objetivos.

Uma conhecida e antiga lenda sobre a Esfinge conta que cada viajante que por ela passava tinha que parar e decifrar um enigma. Se ele não fosse capaz de responder certo, seria devorado.

Do mesmo modo, cada um de nós é um viajante, e nos deparamos diariamente com problemas e dilemas a serem resolvidos. São como os enigmas da Esfinge, e sofremos quando deixamos de dar a resposta certa.

"Peça e receberás; Busque e acharás; bata, e a porta se abrirá."

Mateus 7:7

O viajante bem-sucedido sempre compreende as perguntas que lhe são feitas. O viajante infeliz muitas vezes encontra o fim não porque o enigma esteja além de sua capacidade, mas porque não chega sequer a ouvir a pergunta. Ao se deparar com a Esfinge, sua mente é dominada pelo medo, e ele fica então impossibilitado de começar a pensar.

Pergunte-se o que você realmente quer na vida. Você quer um casamento amoroso, ou respeito de seus filhos? Quer muito dinheiro, carros importados, um negócio bem estruturado ou uma mansão? Quer viajar pelo mundo inteiro, visitar lugares exóticos? Quer o respeito das pessoas ou trabalhar com organizações especializadas em salvar milhares de pessoas da fome?

Independentemente do que queira, você deve perguntar-se: "Para que eu quero isto?" ou "O que isto vai trazer de bom para mim?" Você quer um carro importado pelo prestígio que você acredita que isto pode lhe proporcionar? Talvez porque você creia que isto pode lhe trazer emoções e sentimentos de respeito, carinho, amor, de ter realizado algo? Você quer ajudar e contribuir

para melhorar o mundo porque você acredita que podem achar que você faz diferença?

Em resumo, não é verdade que o que você realmente quer é simplesmente mudar a maneira como você se sente? Tudo o que você quer é um meio jeito de experimentar sentimentos ou emoções diferentes.

A maneira como nos sentimos é que faz toda a diferença. A diferença entre sucesso e fracasso não depende de nossa capacidade, mas do estado mental e físico que vivenciamos em determinado momento.

"Tome muito cuidado com o que você pede nas suas orações; porque você corre o sério risco de obtê-lo."

Richard Bach

Você pode ser dotado da determinação de Amir Klink, da graça e elegância de Fred Astaire, da força e energia de um Gandhi e da inteligência de um Einstein; mas se insistir em se manter num estado negativo, você nunca irá utilizar estes potenciais de excelência.

Se você souber acessar os estados que lhe proporcionam recursos, você estará realizando as maravilhas com que sempre sonhou. Saiba que seu comportamento não é o resultado da sua capacidade em si, mas do estado emocional e físico que você experimenta em dado momento. Isto leva à conclusão de que, para mudar suas capacidades, você deve mudar o seu estado interior. Seu estado muitas vezes pode impedi-lo de perceber a situação à sua volta.

Assim, muitas pessoas têm sido derrotadas por seus problemas porque suas emoções nunca lhes permitiram saber do que se tratava e muito menos de perceber em que situação se encontravam.

E isto sugere a primeira pergunta que se deve fazer toda vez que surge um problema: "Onde estou?"

Onde estou?

Depois de comer o fruto proibido e, com isto, franquear ao homem o mundo dos problemas, Adão escondeu-se, amedrontado. Segundo o Gênese, Deus chamou-o, dizendo: "Adão, onde estás?" Os estudiosos têm indagado por que Deus, que tudo sabe, teria de fazer tal pergunta. A resposta, segundo eles, é que Deus sabia onde Adão estava, mas queria que ele próprio também o soubesse. Esta é uma bela interpretação, não acham?

"Certifique-se de que colocou os pés no lugar certo e depois mantenha-se firme."

Abraham Lincoln

A pergunta "Onde estou?" deve ser feita com muito cuidado. Ela simboliza uma avaliação calma de todos os pontos de vista possíveis da situação, o mais isenta possível de rótulos ou julgamentos. Em outras palavras, é preciso usar toda a acuidade sensorial para obter com precisão todas as informações necessárias.

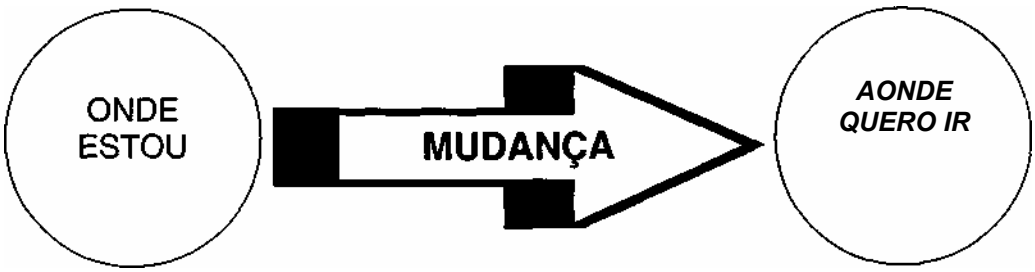
Para definir de modo eficiente o que é problema, é importante ter em mente o significado desta palavra. O professor Karl Duncker, que tem realizado consideráveis pesquisas sobre a psicologia da solução dos problemas, apresenta sua conclusão com as seguintes palavras: "O problema surge quando o

ser vivo possui um objetivo mas não sabe como alcançá-lo".

Baseado na definição de Duncker, o problema é a distância entre o ponto em que nos encontramos (estado atual) e aquele onde desejamos estar (estado desejado), quando não existe aparentemente nenhum meio de transporte à vista. Mas por incrível que pareça, quase sempre o elemento que falta é o segundo, o estado desejado.

"Se você não souber para onde está indo pode terminar em algum outro lugar."

Yogi Berrae



"Felicidade, riqueza e sucesso são subprodutos de um objetivo; não podem ser o objetivo em si."

John Condry

Aonde eu quero ir?

"Uma das coisas importantes na vida não é saber onde estamos, mas em que direção estamos indo."

Oliver Wendell Holmes

"Senhor, dai-me coragem e força para mudar aqui que eu posso mudar; Dai-me paciência e compreensão para aceitar aquilo que eu não posso mudar;

E sabedoria para distinguir uma coisa da outra!"

Oração praticada pelo membros dos AA.

Mas muitas pessoas reclamam que têm objetivos na vida mas nunca conseguem realizá-los. Isto porque os objetivos que estabelecem são inespecíficos e muito generalizados, do tipo "Quero ser rico", "Quero ser feliz", "Quero ficar em paz" etc. Ou são formulados de modo negativo, como "Não quero mais sofrer", "Nunca mais quero me sentir assim", "Não vou acabar desse jeito" etc. Ou seus objetivos dependem da iniciativa e controle dos outros, como "Só vou ter tranqüilidade se fulano parar de fazer isto", "Quero que sicrano me faça feliz", "Quando beltrano mudar, vou poder ser o que quero" etc.

Muitos, ainda, têm os objetivos em mente e a "intelectualização" das soluções. São verdadeiras enciclopédias ambulantes em matéria de teorias e de informações, porém, fracassam em atingir os resultados desejados por faltar-lhes algo muito importante — AÇÃO.

Portanto, meus amigos, mãos à obra!

Condições para uma boa formulação de objetivos desejados

As condições para uma boa formulação de resultados desejados são:

1) Os objetivos devem ser expressos em termos positivos;

2) A própria pessoa deve formulá-los e controlá-los;

3) Sugerir evidências sensoriais específicas;

4) Situar os objetivos num contexto lógico;

5) Que seja ecológico (benéfico) para a pessoa; e

6) Devem ser factíveis, ou seja, a pessoa deve poder realizá-los.

Pegue uma caneta ou lápis agora e procure responder a estas perguntas da melhor forma que puder:

Questões para uma boa formulação de objetivos

1) Dito em termos positivos:

a. "O que você quer, especificamente?"

Se você ou alguém que você esteja ajudando neste exercício disser: "Não quero me sentir mal", pergunte: 'Muito bem, como é que você gostaria de se sentir?" E se você ou a pessoa responder "Vou saber quando não tremer mais", diga: "Muito bem, isto é o que você não vai fazer, e o que você VAI fazer?"

"Para entender uma frase formulada de modo negativo, uma pessoa normal leva quase o dobro do tempo que levaria para entender uma frase positiva."

John H. Reitmann, Psiquiatra

b. Definir se o objetivo é iniciado e controlado por você:

Se você é do tipo que costuma dizer: "Consertem mulher/marido/filho!" ou "Eu queria tanto fazer isso, mas dependo de..." Saiba que este objetivo jamais será realizado porque não está bem formulado, já que seu desejo é mudar algo, ou conseguir algo, que está fora do seu alcance. Você pode lançar mão desse mesmo objetivo e transformá-lo em algo iniciado e controlado por você, acrescentando uma ou duas proposições:

"Então o que quero é ter respostas diferentes por parte de minha mulher ou de meu marido ou de tal pessoa?"

Se isso tiver sentido para você, já haverá aí uma base para um objetivo bem estruturado: trabalhar a mudança de seu comportamento para conseguir respostas melhores por parte daqueles que lhe interessam.

Assumir a iniciativa e o controle do objetivo desejado é comprometer-se e assumir a responsabilidade pelo seu próprio sucesso.

2) Descrição baseada em dados sensoriais

a. “Como você vai saber se atingiu o resultado desejado ?"

Não é necessário que a descrição seja verbal. Um relato comportamental completo é melhor do que uma descrição verbal.

"Mostre-me como você seria se tivesse confiança em si. O que os outros iriam ver, ouvir ou sentir se você atingisse esse objetivo?"

Faça uma descrição sensorial de seus comportamentos, de modo a concentrar-se em sua auto-imagem, como se estivesse sendo observado por outra pessoa. Imagine com detalhes e movimentos você e sua vida com seu objetivo já realizado

"Não é a montanha que conquistamos e sim a nós mesmos."

Edmund Hillary

"Quando você tiver alcançado o resultado desejado, o que você estará fazendo e qual será seu comportamento?" Você deve descrever sensorialmente as experiências exteriores que você imagina que estará vivenciando, suas ações, seus movimentos, comportamentos, tensão muscular.

"Quando você atingir o resultado desejado, que tipos de sensações você irá experimentar?"

Isto faz que você se concentre em suas sensações interiores.

"Quando você atingir o resultado desejado, que tipos de pensamentos você terá?"

Isto focaliza sua atenção em seu diálogo interno.

3) Os objetivos devem ser exeqüíveis

Observei certa vez, na empresa de que sou sócio, que os operários aparentemente perdiam muito tempo em várias caminhadas por dia até os depósitos de materiais, para retirar peças. Parecia mais lógico trazer as caixas mais para perto das máquinas. Isto foi feito, e pouco tempo depois os supervisores ficaram perplexos com o resultado. A produção caiu bruscamente, apesar da economia de tempo e movimento.

A explicação era simples. Ver a grande quantidade de peças sugeria aos funcionários o infindável trabalho que teriam que fazer. "Parece que nunca se consegue terminar nada." era como alguns deles descreviam o seu motivo para demissão ou baixa produtividade. Não há PERCEPÇÃO de progresso porque se não houver um objetivo definido e realizável que a pessoa possa usar como ponto de referência para assinalar o terreno que já se percorreu entre o estado atual e o estado desejado.

"A função maior das profecias não é predizer o futuro mas construí-lo."

Hoje, a maioria dos psicólogos atuantes em indústrias aconselham as gerências a fazer todo o possível para agrupar em unidades visíveis. Então, à medida que peças ficam prontas, elas vão para caixas ou bandejas 10, 100, 200 ou mais unidades, segundo a conveniência. Resulta daí a sensação contínua de "missão cumprida" e renovada disposição para outro esforço em direção a um novo objetivo específico.

O mesmo acontece conosco. Se o objetivo for inespecífico, amplo ou global, pergunte a si mesmo sobre uma parte específica do que deseja e subdivida-o em objetivos menores, visíveis e realizáveis. Certifique-se de que as informações que você criar são informações sensorialmente descritas e não julgamentos:

“Com quem eu quero experimentar este resultado?"

"Onde eu quero experimentar este resultado em primeiro lugar ?"

"Quando eu quero experimentar este resultado?"

4) Ecologia

Fazer uma verificação ecológica e avaliar as conseqüências e possíveis efeitos colaterais do sucesso desse objetivo nos diversos contextos de sua vida. Avaliar com calma como este objetivo realizado pode afetar sua vida pessoal, familiar, profissional, emocional ou espiritual.

Perguntas que normalmente fazemos aqui são:

“De que maneira este resultado afetará a sua vida?”

"Como este objetivo poderia trazer problemas para você?"

"Como este objetivo poderá afetar as pessoas importantes de sua vida?"

"Como você poderia ferir alguém ao atingir o que está pedindo?"

"Em que situação eu não quero este resultado?"

Evidências: finais e intermediárias

"Quem não tem uma idéia clara do que quer dificilmente saberá se chegou lá."

"Aquilo que você põe em sua panela depois vai para sua colher."

Evidências finais são sinais sensoriais que você estará vendo, ouvindo e sentindo quando tiver alcançado seu objetivo. Para objetivos materiais como casa, carro ou viagem, as evidências finais serão óbvias. Será a casa comprada, o carro na garagem ou a realização da viagem desejada.

As evidências finais para objetivos mais subjetivos, como felicidade, paz, coragem ou realização, merecem um cuidado maior na sua definição e escolha. Elas devem ser acessíveis e ricas o suficiente para uma percepção adequada ao se alcançar o objetivo.

Evidências intermediárias são os componentes mais importantes aqui. A cultura ocidental enfatiza o objetivo final e, conseqüentemente, as evidências

finais. Culturas orientais enfatizam mais as evidências intermediárias, porque sabem que é muito mais importante, em qualquer jornada, possuir um bom sistema de sinalização ao longo do caminho para que a. viagem seja realizada com segurança e sem desvios ou erros. Evidências intermediárias são como sinais que colocamos nas estradas para indicar aos motoristas e viajantes, periodicamente, onde eles estão e quanto falta para chegar. Todos nós conhecemos a ansiedade e a confusão que se estabelece em nossa mente quando percorremos uma estrada desconhecida e sem sinalização; mesmo sabendo conscientemente que aquela é a estrada certa, identificada numa placa no começo da viagem, a ausência de sinalizações periódicas nos causam ansiedade e dúvidas. Nesta situação, qualquer coisa é motivo para retornar à origem ou mudar completamente de objetivo.

As indústrias japonesas até recentemente vinham comprovando o valor de se ter evidências intermediárias quase diariamente. Estas evidências intermediárias são conhecidas pelo nome de **Kaizen**.

Os ocidentais tendem a ver somente a reta final. Os orientais também têm este objetivo final, mas, uma vez estabelecida, tal meta é deixada de lado, e eles passam então a se concentrar nas pequenas e constantes melhorias.

Isto é o que os japoneses chamam de Kaizen. Kaizen não é um comportamento. É uma atitude pessoal, que implica responder à seguinte questão: "O que foi que melhorou hoje em relação a ontem?" As empresas japonesas valorizam todo e qualquer pequeno desenvolvimento ou melhoria. Enfatizam e exercitam a acuidade sensorial para perceber pequenas oportunidades ou conquistas realizadas, e, cada vez que detectam uma pequena melhoria (e fazem isso quase diariamente) ela vai de encontro às evidências intermediárias da empresa, sinalizando e permitindo que ela continue caminhando em direção aos seus objetivos com sensação integrada de tranqüilidade e determinação.

"O sucesso é medido não tanto pela posição que alguém alcançou na vida, mas pelos obstáculos que ela ultrapassou enquanto tentava vencer."

Booker T. Washington

A chave mestra do sucesso é aprender a perceber as pequenas conquistas. Nas mentes complexas dos ocidentais, estas pequenas melhorias passam geralmente despercebidas ou são negligenciadas ou desprezadas, pela sua aparente insignificância. Seu sonho é detectar as grandes mudanças, as grandes melhorias. Mas o que se percebe na prática é que esta cegueira não é tão seletiva assim. O fato é que quando não se consegue perceber as pequenas melhorias dificilmente se conseguirá perceber as grandes.

Com os objetivos pessoais acontece o mesmo. Muitas pessoas sonham com grandes momentos de felicidades, ou de paz, ou de seguranças, sem ter a menor idéia daqueles pequenos e significativos momentos dessas sensações. É por isso que muitas pessoas não sabem e sequer conhecem o que estão pedindo. Como é que elas vão saber se chegaram lá? Lembre-se, pois, que a falta de evidências intermediárias faz com que você perca sua determinação e questione até o maior de seus objetivos.

"Assim como ocorre com o nascer do sol, as pequenas mudanças trazem outras tão grandes e drásticas quanto a noite e o dia."

Evidências intermediárias efetivas têm algumas características:

1) devem ser comportamentos ou ações específicas que estejam dentro de sua iniciativa e controle, isto é, algo que você possa fazer e influenciar,

independentemente de terceiros;

2) precisam ter relação com seu objetivo, isto é, ações .periódicas que o levem até seu objetivo; e

3) ser prazeroso fazê-lo, algo em que você possa usar seus talentos naturais.

É de evidências intermediárias eficazes que os líderes bem-sucedidos extraem sua automotivação para persistir consistentemente nos seus objetivos, mesmo nos momentos mais críticos de sua jornada.

Perguntou-se certa vez a Pablo Casais, o grande violoncelista, por que, aos 85 anos de idade, ele continuava a praticar cinco horas por dia. Ele respondeu: "Porque acho que estou melhorando".

É no momento em que passamos a perceber, apreciar e valorizar as evidências intermediárias que o sucesso passa a ser um fenômeno do dia-a-dia.

O bom de tudo isso é que é você que escolhe suas evidências. Agora tenho duas notícias para você, uma boa e uma má. A boa notícia é que você pode escolher as evidências que forem mais adequadas para você.

A má notícia é que se você não assumir esta função alguém o fará por você, e invejas, frustrações ou decepções irão assaltar sua mente quando você estiver trabalhando seus objetivos com evidencias impostas por terceiros. Se seu vizinho acaba de comprar um carro importado por ser esta a evidência de sucesso dele, e se ela estiver fora do seu controle e iniciativa, ou não tiver qualquer relação com seu próprio objetivo, então invejas, conflitos e frustrações aflorarão em sua vida. A Cultura, a mídia e a moda, são meios artificiais de impor evidências de sucesso às pessoas. Muitas pessoas sofrem e levam uma vida miserável simplesmente repetindo a programação mental de se comparar constantemente a outros indivíduos. Isto não acontecerá se a pessoa tiver suas próprias "placas de sinalização" do caminho.

"Uma jornada de mil milhas começa com um simples passo."

Lao Tzu

5) Passos

Agora é hora de colocar no papel todos os passos, com seus prazos, que você seguirá até alcançar seu objetivo.

Qual vai ser seu primeiro, simples, óbvio e pequeno passo efetivo em direção ao seu objetivo! (Deverá ser algo específico, uma ação que possa empreender dentro das próximas 24 horas.)

Neste primeiro pequeno passo reside um dos maiores obstáculos do sucesso. Nossa mente complicada e complexa se concentra tanto nos grandes passos e dificuldades ou obstáculos, que esquecemos literalmente do mais óbvio (tão simples e óbvio que a mente complexa se nega até de cogitar).

Numa demonstração, convidei uma participante a trabalhar e apresentar

"Um objetivo nada mais é do que um sonho com um limite de tempo."

Joe L. Griffith

esta seqüência ao grupo. Era uma senhora inteligente e ativa. Tinha seu próprio negócio e escolheu trabalhar um dos seus objetivos que ainda não conseguira realizar. Ela queria ter uma horta com produtos naturais e sem agrotóxicos num espaço do jardim de sua casa. Durante muito tempo ficou mais preocupada com o que o marido ia achar, os incômodoa para seus filhos, os problemas da topografia do seu jardim etc., etc., etc.. Quando chegamos neste ponto, perguntei-lhe: ""Qual é o primeiro e simples passo para você ter esta horta? Algo que você possa fazer dentro das próximas 24 horas?"

Ela espontaneamente respondeu: "É só passar numa floricultura e comprar 10 sacos de terra adubada...." Parou por uns segundos, e repetiu lentamente: "É! É só comprar 10 sacos de terra adubada na loja..." Abriu um sorriso grande e disse: "É isso! Saindo daqui vou passar naquela loja e comprar os sacos de terra adubada".

Na semana seguinte, voltando para o curso, sorrindo me disse que aproveitou sua ida à loja e comprou também os suportes, as sementes, as mudas etc... e que já está com sua pequena horta no jardim.

Seu primeiro e simples passo, dado dentro das primeiras 24 horas, é que vai disparar todo um outro nível de energia e de acontecimentos, fazendo seu sonho se transformar efetivamente em realidade. Esta é a ação que tem que ser corajosa e disciplinadamente tomada.

Tendo definido isto, planeje e programe os próximos passos:

Qual vai ser seu segundo passo? Prazo?

Qual será seu terceiro passo? Prazo?

6) Limitações

"O que impede você de atingir o objetivo desejado?"

Você já imaginou se este tópico estivesse no começo da lista?! Seria o tempo de pensar em seu objetivo, logo em seguida em suas limitações e fim — ele seria imediatamente descartado! Ao colocá-lo neste lugar da lista você já teve tempo de pensar e até de dar o primeiro passo em direção ao seu objetivo.

Portanto, torne cuidado para que aqueles objetivos que vale a pena alcançar não morram prematuramente, dando este passo antes de tê-los bem materializados e planejados em sua mente.

Neste ponto, geralmente detectamos medos que estão profundamente impregnados nas pessoas. Quero lembrar que essas limitações não estão fora da pessoa (como , falta de capital, falta de espaço etc.), mas são limitações pessoais, comumente conhecidas como medo.

Os adultos em geral têm medo de quatro coisas (atente para o detalhe de que as crianças geralmente têm de uma só coisa — de bicho-papão!).

1. Medo do ridículo
2. Medo da rejeição
3. Medo do fracasso
4. Medo do sucesso

A maior parte das pessoas conhece o significado dos três primeiros medos, mas não consegue entender o medo do sucesso. As pessoas que temem o sucesso, na verdade, têm medo da disciplina e responsabilidade que o mesmo envolve.

"Cada um de nós vê nos outros aquilo que carregamos em nosso próprio coração".

Ralph Waldo Emerson

Neste momento, utilizam-se as técnicas neurolingüísticas para proporcionar às pessoas os recursos faltantes, fortalecer ou alinhar os recursos existentes e reestruturar e flexibilizar os comportamentos limitantes que impedem a realização de seus objetivos.

7) Recursos disponíveis

"Que capacidades ou habilidades você já possui hoje, para atingir o resultado desejado?"

Identifique e relacione seus recursos pessoais de coragem, confiança, bom humor, criatividade, tranqüilidade etc... Imagine como você superaria suas limitações e tivesse o recurso desejado.

Às vezes, precisamos de um determinado recurso para conseguir alguma coisa, mas achamos que não o temos. Então, é válido pensar em alguém que você acredita que possui o recurso que lhe falta. Você reconhece no outro algo que deseja e precisa em sua vida.

A parte bonita desta história é que se você não tivesse esta linguagem sua mente inconsciente não a reconheceria, já que ela só reconhece aquilo que lhe é familiar. (Falaremos mais sobre este processo no próximo capítulo, sobre rapport). Isto significa que você também tem os recursos que identificou, do contrário seria incapaz de reconhecê-los em outra pessoa.

Agora tome muito cuidado, pois o inverso também é verdadeiro: quando você reconhece no outro algo que não lhe agrada, ou se se mostra muito crítico e exageradamente irritado com o defeito dos outros — este é o momento de observar a si mesmo.

A mensagem aqui é que se você admira um recurso em alguém, ele já existe em você, embora ainda latente. permita-se então imaginar-se resolvendo e superando suas limitações "como se" fosse a pessoa que você acha que possui tal recurso.

8) Alternativas

As várias alternativas só melhoram e aceleram o passo em direção ao objetivo. É como num jogo de xadrez, no qual o objetivo é capturar o rei do outro. Há várias alternativas para se fazer isso, e aquele que tiver mais opções com certeza vai comandar e ganhar o jogo.

"De que outra maneira você vai chegar até lá?" (Descreva quatro ou cinco passos importantes, alternativos, que você pode seguir para alcançar seu resultado desejado. Responda da melhor forma que puder e se não souber, faça de conta que sabe e descreva. Use sua criatividade sem críticas racionais).

Sucesso é a busca de potencial. H. G. Wells dizia que a riqueza, fama, posse e poder não são medidas do sucesso. O única medida real do sucesso é a distância entre o que deveríamos ter sido e o que somos.

"Você tem mais de uma maneira de atingir o objetivo?"

"De que outro modo você pode atingir seu objetivo?" Quanto mais alternativas melhor.

"Os quatro ou cinco passos estão bem especificados e é possível atingi-los?" Quando os processos são segmentados, fica mais fácil atingi-los.

Crie seu dia ideal

Releia agora suas respostas e imagine um dia ideal você, quando este objetivo já estiver alcançado, as coisas acontecendo conforme suas expectativas. a si mesmo, dentro dessa experiência imaginária, observando seus comportamentos, seu modo de falar, as atitudes, e as sensações experimentadas enquanto as cenas vão se desenrolando em sua mente, em cores vividas, nítidas, brilhantes. Observe também as diferenças em relação a como você é hoje. Não pare até conseguir uma experiência imaginária de um dia ideal completo, da manha ate a hora de ir para cama, com os melhores acontecimentos possíveis ligados a seu objetivo, como se você já o tivesse realizado. Faça isto de uma forma que realmente o motive.

DICA: Ajudar a si próprio e as pessoas próximas a identificar objetivos positivos contribui para criar estados emocionais mais eficazes para alcançar esses objetivos. Ao ajudar seus parentes ou amigos a construir objetivos através desses passos estratégicos, você está dando a eles um presente inestimável em termos de sucessos futuros.

Meios e fins

Somente quando os objetivos finais são mantidos na mente, os meios podem ser adequados. Um carpinteiro não pode escolher as ferramentas de que necessita, antes de saber o que deseja construir.

Muitas pessoas seguem tropeçando num frenesi de atividades improdutivas porque não são capazes de diferenciar os meios dos fins.

Buda costumava alertar os homens sobre a diferença entre os meios e os fins. "O dedo que aponta a Lua não é a Lua em si."

A seguir descrevo um caso que testemunhei numa firma em que participei de uma transação comercial. A diretoria acabara de decidir a compra de um galpão industrial. Já haviam adquirido um terreno anteriormente, com a intenção de nele construir um prédio. E agora queriam vender esse terreno, se aparecesse um comprador.

"Quem possui a escritura do terreno?", perguntou um dos membros da diretoria, um professor universitário notável. A resposta foi que haviam perdido a escritura.

"Não se preocupe com isso", disse outro membro da diretoria, que era advogado, "podemos conseguir urna cópia no cartório por mil cruzeiros."

"Muito bem, disse o professor," proponho que aluguemos um cofre no banco para guardar nossos documentos." Sua idéia foi aprovada por unanimidade. "Proponho a seguir que nosso advogado seja autorizado a gastar os mil cruzeiros para conseguir uma cópia da escritura do terreno e que ela seja colocada no cofre do banco."

"Isto não é necessário", disse o advogado. "Quando tivermos um comprador, podemos arranjar uma cópia da escritura. Para que vamos nos incomodar agora?"

"Se não tivermos uma cópia da escritura, o que colocaremos no cofre do banco?", perguntou o professor com lógica triunfante.

"Proponho", disse o advogado, "que coloquemos no cofre os mil cruzeiros."

Essa confusão, na qual os meios se tornaram fins, às vezes pode parecer sem importância. Porém, tem-se observado que a mesma coisa acontece, em escala muito maior, entre nações.

Um exemplo clássico disso foi um debate histórico que Lincoln teve de sustentar com respeito à nomeação do general Grant como comandante dos exércitos da União. Vários políticos da oposição afirmavam que Grant bebia muito, porém Lincoln sabia bem que o objetivo Principal, ao escolher um general, não era apresentar um modelo de virtudes e sim vencer batalhas. Então, o presidente sugeriu que descobrissem a marca de uísque que Grant bebia para que ele pudesse enviar a mesma bebida a todos os políticos e generais.

Os tolos sempre ficam perdidos entre meios e fins. Um policial irlandês conta a história de um viajante que abordado na estrada por um desconhecido, que lhe disse: "A bolsa ou a vida!" O viajante respondeu: "Fique com a minha vida. Preciso do dinheiro para quando ficar velho".

O que lembramos aqui é a importância de se manter claro e evidente o objetivo maior de sua comunicação e relacionamento, para que os acidentes de percurso não desviem sua atenção ou o tirem da sua rota desejada.

"Não me fale sobre seu trabalho de parto; mostre-me o bebê."

Jeanne Robertson, humorista

"Quando seu trabalho estiver falando por si mesmo, não o interrompa."

Henry J. Kaiser

INSTANTES

Seria mais tolo do que tenho sido e, de saída, levaria a sério muito poucas coisas.

Seria menos higiênico.

Correria mais riscos; faria mais viagens; contemplaria mais entardeceres; subiria em mais montanhas; nadaria em mais rios.

Iria a mais lugares onde nunca estive antes; comeria mais doces e menos verduras; teria mais problemas reais e menos problemas imaginários.

Fui uma pessoa que viveu sensata e prolificamente cada minuto de minha vida — e é claro que tive momentos de alegria.

Mas, se pudesse voltar atrás, trataria de ter somente bons momentos.

Pois, se não sabes, é disso que a vida é feita, e não percas nunca o momento de agora.

Eu era um desses que não iam a nenhuma parte sem um termômetro, uma bolsa de água quente, um grande guarda-chuva e um pára-quedas.

Se eu pudesse voltar a viver, viajaria mais leve.

Se eu pudesse voltar a viver, começaria por andar descalço desde o início da primavera e seguiria assim até terminar o outono.

Daria mais voltas pelas pequenas ruas, contemplaria mais amanheceres e brincaria mais com as crianças, se eu tivesse outra vez a vida pela frente.

Mas perceba... tenho 85 anos... e sei que estou morrendo...

Jorge Luiz Borges (1899/1988)

Tendo definido nosso objetivo de maneira específica e positiva, precisamos dar o primeiro passo. Afinal, é na ação que se encontra o processo da magia. Se você acha que algo o impede de realizar seu objetivo, pense nos recursos que você já tem disponíveis hoje, isto é, todas as suas capacidades e habilidades. E lembre-se: há muitas alternativas. Já imaginou como você se sentirá quando tiver alcançado este objetivo?

7

CAPÍTULO 7

Como construir harmonia e confiança

Rapport significa um relacionamento caracterizado pela concordância, alinhamento, semelhanças. Isto é, um relacionamento em que estamos alinhados e em harmonia, tanto verbal como não verbalmente, com outra pessoa. Ao experimentarmos sensação de apreciação em relação à pessoa, estamos num estado de rapport com ela.

Os dicionários definem rapport como um relacionamento caracterizado pela harmonia, similaridade ou afinidade. Existem duas maneiras de olharmos para outra pessoa. Podemos escolher enfatizar as diferenças entre nós e ela, ou enfatizar as semelhanças dos assuntos que estamos compartilhando.

"Lembre-se de que o nome das pessoas é, para elas, o som mais importante e o mais doce, em qualquer língua."

Date Carnegie

Dois níveis mentais operam simultaneamente em qualquer comunicação e relacionamento: o consciente e o inconsciente.

É nossa mente consciente que detecta as diferenças. É ela que nos faz-nos sentir excitados ou curiosos por novidades e coisas diferentes. Mas estes impulsos são facilmente superados e dominados pela mente inconsciente. É ela que detecta as semelhanças, que nos faz buscar similitudes, familiaridade em todas as situações' em que nos encontramos na vida, porque coisas familiares nos dão bem-estar e segurança. Portanto, uma viagem a lugares exóticos do mundo excita a mente consciente, e mesmo que estejamos curtindo estes lugares e experiências novas, há sempre um imperativo interior que nos leva a procurar coisas e situações familiares. E esta é uma das razões pelas quais nos sentimos bem quando encontramos alguém conhecido ou um compatriota, nesses lugares exóticos do mundo. É por isso que, nos sentimos mais motivados a conversar com alguém que tenha algo em comum conosco do que o contrário. Como nossa mente consciente é responsável por, aproximadamente, 5% a 9%

das atividades de nossa vida, ficando com nossa mente inconsciente os restantes 91% a 95%, conclui-se que a força do inconsciente tem preponderância sobre as necessidades conscientes.

Negócios nada mais são do que trabalhar e lidar com pessoas. Um executivo foi prontamente contratado numa empresa multinacional respondendo à pergunta: 'Do que você mais gostava no seu último emprego?' O executivo: 'De lidar com pessoas' "

Portanto, se você enfatizar as diferenças num relacionamento, será muito difícil conseguir o rapport. Mas, se enfatizar o que vocês têm em comum, resistências e antagonismos tenderão a desaparecer.

Esta é uma capacidade excitante, assim como uma das mais compensadoras. Há tantas maneiras de ver o mundo quanto o número de pessoas que há nele. Expandir a sua própria identidade com os outros é como fazer uma viagem, seu horizonte se alarga. Como diziam os mestres chineses "De lugares mais altos, enxerga-se mais longe".

Usar as técnicas de rapport é uma aventura maravilhosa, um aprendizado profundo, e um dos pressupostos usados aqui é a Lei das Variedades Requisitivas, isto é, num sistema inter-relacionado (homens ou máquinas), o elemento que tiver mais flexibilidade estará no controle dessa situação. Há várias maneiras de ver o mundo e as pessoas Aquele que tiver mais habilidade de ver e para interagir com o mundo de maneiras diferentes estará no controle da situação. Expandir sua própria identidade com outras pessoas é ampliar seus horizontes pessoais e compreender melhor os acontecimentos dentro de uma perspectiva maior.

Segredo do rapport: o espelhamento

"Você pode fazer muito mais amigos em dois meses interessando-se pelas pessoas do que conseguiria em dois anos tentando fazer as pessoas se interessarem por você.'

Dale Carnegie

Estabelecer rapport é uma maneira de encontrar outra pessoa no seu modelo de mundo ou mapa. Uma das estratégias mais poderosas para se estabelecer um vínculo de rapport foi modelado no Dr. Milton Erickson. O Dr. Erickson era reconhecido como o maior médico hipnólogo do mundo. Ele era capaz de lidar com clientes mais resistentes e difíceis, tendo em seu currículo quase 30 mil pessoas hipnotizadas com sucesso. E a técnica que Erickson usava era conhecida como Espelhamento. Espelhamento, neste contexto, significa encontrar outra pessoa onde ela está, refletir o que ela sabe ou aceita como verdade, ou acompanhar partes de sua experiência ou fisiologia do momento.

Em outras palavras, você acompanha outra pessoa naquilo em que você concorda ou se alinha com ela, ou sente algo em comum ou semelhante a ela. Espelhar, portanto, é uma técnica específica para se estabelecer um vínculo de harmonia com praticamente qualquer pessoa.

Obtendo o rapport, cria-se um estado em que as pessoas se sentem mais dispostas a reagir favoravelmente a nós e a manter um relacionamento mais positivo e receptivo, Normalmente, o que ocorre hoje é que as pessoas estabelecem o rapport num nível inconsciente, isto é, não sabem como o conseguiram. Modelando o Dr. Erickson, Bandler e Grinder nos proporcionam hoje técnicas científicas que nos permitem criar consciente e consistentemente este clima de rapport, que é a condição fundamental para qualquer comunicação bem-sucedida.

"Mesmo que esteja muito ocupado, você deve sempre arranjar tempo para fazer alguém se sentir importante".

Mary Kay Ash
Mary Key Cosmetics

Com a prática, será cada vez mais fácil nos encontrarmos em outras pessoas, nos aliarmos a outras pessoas. E quando as pessoas se identificam umas com as outras, quando têm o insight de que são parte de um todo Maior, elas entram em cooperação. Esta é, possivelmente, a verdadeira Re-ligião (em latim, relegere, religação).

Técnica da recapitulação

O processo de "acompanhar", inconsciente ou deliberadamente, é sem dúvida a base da maioria das experiências que denominamos de "harmonia", "rapport", "confiança", "influência", ou "persuasão". Quando você acompanha alguém, por meio da recapitulação verbal do contexto, você entra em sincronia com o processo interno da pessoa, e passa a um clima de confiança e receptividade, além de neutralizar e acalmar pessoas que estejam nervosas ou agressivas.

Esse tipo de sincronia serve para reduzir enormemente a resistência entre você e a pessoa com a qual está se comunicando.

Podemos, sutil e elegantemente, recapitular verbalmente, em quatro níveis:

Nível I: Recapitular as palavras e expressões lingüísticas usadas. Esta é a maneira mais superficial de espelhamento verbal. Essa repetição utiliza funções racionais do hemisfério cerebral dominante (geralmente o esquerdo para pessoas destras).

Nível II: Recapitular o significado que as palavras procuram transmitir. Aqui se usam também as funções racionais e lógicas do hemisfério dominante.

Nível III; Recapitular as emoções implícitas nas palavras e na musicalidade da voz usada. Aqui temos que usar o bom senso e "adivinhar" o que a pessoa está sentindo com o que está dizendo. Para fazer isso, usamos as propriedades criativas ou intuitivas do hemisfério cerebral direito (para pessoas destras).

Nível IV: Recapitular tanto as palavras quanto os significados e as emoções implícitas. Este é o meio mais profundo de recapitular, porque usamos a mente global para acompanhar a situação, ou seja, o hemisfério esquerdo e o direito.

Veja agora um exemplo de rapport por recapitulação em que a pessoa (no caso o pai) está simplesmente usando o processo de VALIDAR + ACOMPANHAR + ACOMPANHAR + CONDUZIR:

Transcrição do diálogo:

Filho: "Puxa, pai, estou cheio! Escola é coisa de panaca." (Quero conversar com você, preciso de sua atenção.)
Pai: "Você está realmente frustrado com sua escola, não está?" (recapitulando a emoção implícita)
Filho: Filho: (É isso aí, sinto isso mesmo!) "Sem dúvida. É algo totalmente inútil. Não vou aproveitar nada mesmo.

Pai: "Parece que a escola não está te ajudando em nada." (recapitulando o significado das palavras)

Filho: (Deixe-me ver, é isso mesmo que quero dizer?) "Bem, mais ou menos. Acho que não estou aprendendo nada que possa me ajudar. Por exemplo, olhe o João. Ele saiu da escola e agora trabalha com carros. Está ganhando dinheiro. Isso é legal."

Pai: "Sim, João saiu da escola e trabalha com carros. E você acha que João fez a coisa certa..." (recapitulando palavras e o significado)

Filho: (Bem...) "Creio que ele agiu certo. Ele está ganhando um bom dinheiro agora. ... Mas... talvez daqui a alguns anos ele se arrependa."

Pai: "Você teme que João acabe concluindo que tomou a decisão errada." (recapitulando o significado)

Filho: "Acho que sim. É só olhar para o que ele está deixando de lado. Quer dizer, se a pessoa não tem instrução, não consegue nada no mundo de hoje."

Pai: "Você sente que a instrução é realmente importante." (recapitulando emoção e significado)

Filho: "Ah! Claro. Se o cara não tiver um diploma do colegial, não consegue um bom emprego e não pode entrar na faculdade. Então, ele vai fazer o quê? A gente precisa da escola."

Pai: "Ela é importante para seu futuro, não é?" (recapitulando o significado)

Filho: "E como! E... sabe de uma coisa? Estou muito preocupado. Olhe, você não vai falar nada pra mamãe, não é?

Pai: "Você não quer que sua mãe saiba, não é?, para não preocupá-la, não é?" (recapitulando palavras e emoção)

Filho: "Na verdade, não... Sei lá, acho que pode dizer a ela. Provavelmente ela vai acabar descobrindo mesmo. Olhe, é que eu fiz esta prova de leitura hoje. Sabe, pai, eles estão dizendo que leio como uma criança da quarta série... E estou no primeiro colegial!"

Pai: "Sim..."

Filho: "Vou levar pau, pai. Acho que vou ser reprovado, por isso acho melhor sair logo de uma vez. Mas eu não quero parar de estudar."

Pai: "Você parece confuso. Está enfrentando um dilema sério, não está?" (recapitulando emoção e significado)

Filho: "Sim ...e... o que acha que devo fazer, pai?"

As sugestões apresentados posteriormente pelo pai 'se jovem foram muito mais bem recebidas pelo filho. Validar ou espelhar o comportamento verbal e não l de uma pessoa é reconhecer e respeitar o fato de que ela tem o direito de ser como e, sentir o que está sentindo, fazer o que está fazendo e compreender que isto é reflexo direto de seu modelo representativo do mundo. Compreender isto não nos obriga a concordar com o que a pessoa sente ou faz. Compreender e validar é o primeiro passo para se conseguir uma comunicação e mudança mais eficaz nesta pessoa.

O fenômeno do rapport, portanto, deriva de nossa habilidade de observar, entender e usar a estratégia da pessoa com quem estamos nos comunicando (acuidade sensorial e flexibilidade). Qualquer um que se envolva diretamente com pessoas (familiares, colegas de trabalho, educadores, advogados, terapeutas etc.) sabe, intuitivamente, que grande parte do sucesso de sua interação depende da habilidade que se tenha de estabelecer e manter rapport. O conheci-

mento da estratégia e do processo de acompanhar ou espelhar irá facilitar muito este objetivo.

Imitar, igualar-se, ajustar-se, acompanhar ou espelhar o comportamento (verbal e não verbal) de uma pessoa é o processo pelo qual você poderá estabelecer o rapport, porque, assim, logo no início de toda comunicação e relacionamento, você, por meio das técnicas do rapport, diz à mente inconsciente de seu interlocutor que você está com ele e o entende, e com isto você estabelece um vínculo de confiança. A pessoa não percebe como isto ocorreu, porque tudo acontece em nível subliminar, inconsciente.

Uma pesquisa realizada pela Fundação Carnegie revelou que 15% do sucesso profissional dos entrevistados era atribuído ao conhecimento técnico ou especializado do serviço e 85%, à habilidade em lidar com pessoas.

O espelhamento com discrição, elegância e sutileza enfatiza a importância da PERCEPÇÃO dos aspectos comportamentais da outra pessoa, permitindo que você a encontre no modelo que ela tem do mundo, que entre no nível dela. Em outras palavras, com o espelhamento você valida o estado em que a pessoa está no momento. Validar não significa concordar mas sim que você respeita o momento e o nível da pessoa com quem está falando.

Há muitas maneiras de espelhar uma outra pessoa. Você pode espelhar e acompanhar seu humor, a linguagem corporal, os padrões lingüísticos (técnica de recapitulação) e características vocais.

Para obter rapport, você pode espelhar qualquer parte do comportamento da outra pessoa, ajustando seu comportamento verbal e não verbal ao dela. E quando conseguir igualar-se a ela, você pode testar se obteve rapport, CONDUZINDO, isto é, mudando gradualmente seu comportamento e observando se a outra pessoa o acompanha.

Espelhar e acompanhar

Para usar as técnicas de espelhamento, é preciso ter em mente que isto não é fazer mímica na frente de outra pessoa. E deve-se espelhar e acompanhar com bastante sutileza e elegância, para que o interlocutor não descubra o que você está fazendo. É como numa mágica, que perde toda a graça se o público descobrir o truque.

Muitas pessoas têm me perguntado, em cursos, como isto funciona, se a outra pessoa não está vendo ou percebendo os passos dados para obter o rapport com elas.

Costumo responder que esse vínculo de harmonia que se procura estabelecer por meio dessas técnicas é dirigido à mente inconsciente, isto é, àqueles 60% a 95% de comunicação que estão fora do nível consciente das pessoas mas têm uma influência grande na avaliação e tomada de decisão das pessoas. E portanto não deve ser detectado pela consciência das pessoas.

Outras pessoas já me perguntaram também a razão do espelhamento na conquista da harmonia. Como foi explicado anteriormente, nossa mente inconsciente se sente melhor com as SEMELHANÇAS detectadas do que com as diferenças.

Pois bem, como nossa mente inconsciente procura as semelhanças para nos colocar em posições confortáveis e receptivas, espelhar nada mais é do que uma comunicação não verbal feita diretamente para o interior da outra pessoa com este significado: "Veja, temos algo em comum! Estou com você! Estou prestando atenção em você".

Como espelhar o ritmo, o volume e a tonalidade da voz

A tonalidade, assim como o volume, pode ser alta ou baixa. O ritmo pode ser rápido ou lento, com ou sem pausas. Como a maioria das pessoas é totalmente inconsciente de seu próprio ritmo e volume vocal, elas não percebem quando estão sendo espelhadas.

Espelhar o ritmo, a tonalidade e o volume da voz é o melhor meio de se estabelecer rapport no mundo empresarial, principalmente quando se usa muito o telefone: este é o único meio de se estabelecer o rapport rapidamente.

"Reaja inteligentemente mesmo a um tratamento não inteligente."

Lao-Tsé, *"Tao Te-King"*

Não é preciso espelhar a voz com exatidão, mas apenas num nível suficiente para que a outra pessoa se sinta "compreendida". Se seu ritmo, volume ou tonalidade forem muito diferentes dos da outra pessoa, vá ajustando-os com muita calma. Não faça mudanças súbitas na voz, mas pequenos e discretos movimentos para Se ajustar ao ritmo, volume e tonalidade da voz do interlocutor. Fazendo isto lentamente, aos poucos, você será elegante e sutil, o que aumentará muito sua eficiência.

É fácil aprender isso! O primeiro passo é se conscientizar dos diferentes ritmos da fala das pessoas ao seu redor, exercitando espelhá-las num lugar e momento seguro, procurando falar no mesmo ritmo, volume e tonalidade.

Como espelhar a respiração

A respiração da maioria das pessoas pode ser facilmente percebida, mesmo com pouca prática. Pelos momentos de elevação e abaixamento do peito, dos ombros, do pescoço, do abdome.

E uma vez detectado o ritmo respiratório, você poderá respirar acompanhando-o por alguns instantes, sincronizando o seu com o ritmo da outra pessoa.

É importante alertar para o fato de que espelhar e acompanhar o ritmo respiratório é a forma mais poderosa de se estabelecer este vínculo de empatia e, portanto, às vezes, seria mais seguro fazer um espelhamento cruzado (veja mais adiante) para não captar também as sensações negativas provenientes da outra pessoa. O mesmo acontece se a pessoa tiver um ritmo respiratório muito mais acelerado ou muito mais lento do que o seu, sendo, portanto, desconfortável espelhá-lo.

Respirar junto com alguém é o processo de rapport mais profundo. Toda

vez que estamos dançando com alguém, ouvindo música ou fazendo amor, ficamos em sintonia com a outra pessoa, pois estamos na verdade respirando no mesmo ritmo. O campo magnético terá a mesma freqüência, e isto é científico.

Como espelhar a postura

Este é o mais fácil e óbvio dos espelhamentos e acompanhamentos. E se não se tomar cuidado, pode-se cair no ridículo de ser surpreendido como um "mímico", irritando a outra pessoa.

Observe se a pessoa está sentada ou de pé e, sutilmente, coloque-se da mesma maneira. Quando ela mudar de posição, desloque levemente a sua; não precisa ser um movimento, isto apenas serve para dizer à mente inconsciente da pessoa que você está com ela, no mundo dela.

Pratique, no início em lugares mais seguros, como dentro de ônibus, restaurantes, aeroportos e espelhe a pessoa desconhecida que lhe for mais agradável. E não se surpreenda se esta pessoa estranha, se tiver oportunidade, vier falar com você de maneira muito amigável. E você pode também se surpreender, nestes locais, com a quantidade de espelhamentos naturais que ocorrem ao seu redor. Por exemplo, observe um casal de namorados, a quantidade de posturas, movimentos e gestos em comum que eles realizam, e se puder chegar mais próximo poderá notar que o ritmo respiratório de um também está em sintonia com o do outro.

Espelhamento cruzado

Podemos espelhar e acompanhar movimentos rítmicos da outra pessoa, ou movimentos respiratórios muito acelerados, por meio do espelhamento cruzado, isto é, acompanhar estes movimentos rítmicos com movimentos de outras partes do corpo.

Por exemplo, pode-se acompanhar o ritmo respiratório rápido ou tiques nervosos de uma pessoa com batidas discretas de uma caneta ou movimentos do pé ou tamborilar sutilmente com os dedos.

Quanto tempo leva para se estabelecer um bom rapport?

De segundos a poucos minutos. Poucos minutos de bom espelhamento lhe permitirão CONDUZIR a outra pessoa para o ritmo, postura e estado interno que você quiser. E quando a outra pessoa acompanhar inconscientemente sua condução, isto será uma boa evidência de que vocês estão em rapport.

Você poderá perguntar agora: "Será que vou ter que espelhar e acompanhar tudo isso durante todos os meus relacionamentos?"

A resposta é não. Espelhar e acompanhar é algo que você decide fazer quando perceber que seu interlocutor, por qualquer motivo, não está em rapport

ou está perdendo a sintonia com você. Agora, quando você obtém sinais evidentes de rapport, esqueça-o e continue prestando atenção no assunto da conversa ou no que você quiser.

Você não precisa espelhar fixamente uma determinada parte do corpo ou do comportamento do interlocutor, mas ir mudando o acompanhamento, indo da postura para a respiração, por exemplo, e depois passar para os gestos ou acompanhamento verbais. Faça isso elegantemente, pois o objetivo é estabelecer algo em comum com seu interlocutor sem que este perceba.

O fenômeno com que estamos lidando aqui é: quando você dá um passo em direção a alguém, o seguinte vai fazer com que esta pessoa se sinta mais compelida a acompanhá-lo.

Isto pode parecer paradoxal no início, mas uma das melhores maneiras de mudar o comportamento de alguém é sincronizar seu corpo com o ritmo ou alguma parte do comportamento do outro, acompanhá-lo e então alterar seu próprio comportamento. Chamamos isto de Condução.

"Nunca critique um homem até ter andado uma milha com seus mocassins."

Provérbio dos índios americanos

Por exemplo, se você espelhar e acompanhar por alguns minutos a respiração e o tônus muscular de alguém e depois for lentamente diminuindo o ritmo de sua própria respiração e o tônus dos seus músculos, relaxando-se, observe, enquanto faz isto, se a respiração e os músculos da pessoa o acompanham ou não. Se isto não acontecer, simplesmente volte a espelhar por mais alguns minutos e tente fazer a condução novamente.

O rapport é um processo dinâmico. Se você perdeu rapport durante uma comunicação, simplesmente volte a espelhar e acompanhar sutilmente as pistas sensoriais do interlocutor, até que o vínculo se restabeleça.

Com o domínio dessa técnica, você poderá também regular o nível de rapport desejado para que o relacionamento se torne adequado e satisfatório para você. Pode-se até romper o rapport se se desejar. Por exemplo, quando alguém está vendendo ou quando deparar com um contrato não muito claro, você pode dizer o seguinte: "Bem, estamos indo muito rapidamente, e parece que temos um acordo. Agora, vamos revisar os passos que foram dados e fazer uma pausa para analisar este acordo, para termos certeza de que estamos fazendo um bom arranjo para ambos".

Congruência e honestidade: princípio dos 101%

Todas essas estratégias de espelhamento e as demais citadas neste livro não terão absolutamente qualquer utilidade se quem as praticou não for congruente, sincero e bem-intencionado.

Utilizar qualquer técnica, seja ela de PNL ou de outras abordagens psicoterápicas ou de influência pessoal, sem uma estrutura moral adequada e uma postura ética de verdadeiro respeito e carinho com a pessoa na qual elas estão sendo aplicadas é o que chamamos de manipulação dolosa.

Indivíduos falsos têm menos êxito nos relacionamentos e nos negócios e são também os menos estimados por seus semelhantes. Você deve conhecer o tipo; aqueles conciliadores exageradamente agradáveis que concordam com tudo o que você diz e fazem questão de mostrar que gostam de tudo de que você gosta.

Conversa sobre devoção entre uma galinha e um porco. A galinha disse: "Sou totalmente devotada, pois dou meus ovos todas as manhãs".

O porco disse: "Isto não é devoção, é participação. Dar o presunto, isto sim é devoção total!"

Estas pessoas exageradamente agradáveis têm boas intenções e também uma compreensão limitada e superficial do poder das técnicas de influência pessoal. Elas sabem que é perigoso agredir os sistemas de crenças das pessoas, e o que falta a elas é aprender a acompanhar as crenças dessas pessoas com discernimento e habilidade.

As crenças das pessoas podem ser acompanhadas, desde que você seja honesto e verdadeiro com suas próprias convicções. Usamos aqui o "princípio dos 101%".

Este princípio foi modelado na experiência de uma senhora chamada Helen Hoyler, uma das agentes imobiliárias de sucesso dos Estados Unidos, que fazia uso desse princípio intuitivamente, com resultados surpreendentes.

"O comprometimento nos dá um novo poder. Não importa o que aconteça conosco — pobreza, doença ou desastres —, nunca desviemos os olhos de nosso objetivo."

Ed Mc Elroy - USAir

Helen é especialista em vendas de grandes fazendas e terras. Como é comum nesse tipo de negócio, quando os eventuais compradores passam a conhecer melhor o vendedor, começam a puxar conversa sobre assuntos potencialmente perigosos, como política e religião. O exemplo abaixo demonstra como Helen, habilmente, faz o acompanhamento das diversas opiniões e convicções, sem comprometer a sua integridade.

Ela estava em negociação com um rico fazendeiro, defensor incondicional do presidente Ronald Reagan. E isso era de fato um desafio, pois Helen não gostava de Reagan. Ela sabia, no entanto, que seria um suicídio empresarial discordar frontalmente das crenças de seu cliente e não conseguiria fingir concordar com ele. Ela procurou, então, nas semanas que antecederam sua reunião com esse comprador, ler e pesquisar tudo a respeito de Reagan, e acabou detectando algo que ela realmente admirava em Reagan. No encontro marcado, como era de se esperar, o rico fazendeiro em certo momento de descontração começou a falar dos prodígios militaristas de Reagan. Helen, concentrando 100% de sua atenção naquilo que ela realmente apreciava no presidente, falou sobre o quanto ele parecia saudável e que ela realmente admirava sua habilidade em oratória, demonstrando sincero entusiasmo ao fazer essas afirmações. O fazendeiro mudou a discussão para essa área de opinião comum, esquecendo completamente os programas econômicos e militaristas de Reagan. O relacionamento dos dois floresceu, e posteriormente o fazendeiro adquiriu duas propriedades de Helen.

"Tudo o que tentei fazer em minha vida o fiz de todo o coração para fazer o melhor. Tudo aquilo a que me devotei, também o fiz de maneira completa. Tanto nos grandes objetivos quanto nos pequenos, sempre me comprometi profundamente."

Charles Dickens

Ela conseguiu redirecionar a atenção do fazendeiro, selecionando uma área relativamente pequena de concordância (1%), e somou-a aos 100% de seu sincero entusiasmo, e assim surgiu o princípio dos 101%.

As opiniões e convicções são complexas, e sempre existe alguma parte do sistema de valores de uma pessoa, ou qualquer aspecto físico ou psicológico com o qual você pode concordar ou apreciar sinceramente. E o princípio dos

101% nos lembra disso. Um por cento é o mínimo que você pode encontrar de concordância ou de apreciação. Geralmente há 20% ou 30% com os quais podemos concordar ou apreciar. Uma vez detectada esta área de concordância, o entusiasmo congruente entra em cena.

"Os homens que amam trabalho o são naturalmente otimistas. A vida é o próprio labor em evolução e amar o trabalho é amar a vida."

Austregésilo de Athayde

O que fazer nas raríssimas ocasiões em que parece ser impossível concordar ou apreciar até mesmo 1% da outra pessoa?

Mesmo em tais situações, não é necessário mentir. Modelagens consistentes têm demonstrado que grandes negociadores e vendedores dizem, honestamente, algo como: "Paulo, tenho a certeza de que se eu estivesse em sua posição, eu me sentiria exatamente da mesma maneira. Voltaremos a conversar quando tivermos algum interesse em comum".

Estabelecer rapport e confiança é uma arte e uma Ciência. Requer disciplina, algum trabalho, mas as recompensas são maravilhosas.

Entrar em rapport com alguém não significa necessariamente concordar com ele mas sim validá-lo, respeitar seu mapa e sua opinião. É dizer algo como: "Consigo ver e apreciar aonde você quer chegar, e se eu estivesse na sua posição provavelmente me sentiria da mesma maneira. Respeito sua opinião".

Quando não se deve espelhar

Toda vez que você estiver fazendo algo que não esteja dando certo, pare e faça algo diferente.

Eis a razão por que é útil possuir uma variedade suficiente de reações e comportamentos para seus propósitos.

De uma maneira geral, não é bom espelhar comportamentos ou coisas com as quais a pessoa não se sente bem. Por exemplo, não se deve espelhar tartamudez (gagueira), características de deficiências físicas ou neurológicas ou respiração asmática, sotaques, tiques nervosos ou maneirismos de fundo nervoso. Em matéria de crenças ou opiniões, não precisamos concordar com as coisas que violentem nossas convicções ou princípios mais profundos. Devemos procurar algo que possamos aceitar na pessoa e alinhar-nos a ela para obter um bom relacionamento.

Há um tipo de comunicação que fala mais alto ao ser humano do que todas as outras. É a comunicação captada pelo inconsciente, basicamente caracterizada pela concordância e por semelhanças; enfim, pelo alinhamento.

As pessoas identificam-se umas com as outras quando estas semelhanças afloram. E ao descobrir isto compreendem que elas são parte de um todo maior.

8

CAPÍTULO 8

Acuidade sensorial

As três lições

Era uma vez uma feiticeira que vivia numa terra bem distante. Ela era muito, muito velha, uma mulher de vasta sabedoria, já que tinha vivido tanto tempo. Durante sua vida, ela havia experimentado uma infinidade de coisas. E, ultimamente, esta feiticeira praticava um tipo de mágica muito interessante e especial. Pessoas de todas as partes que ouviam falar a seu respeito queriam ir até ela para aprender.

Um dia, uma jovem mulher foi à sua casa. A feiticeira recebeu-a e perguntou: "O que você está procurando?"

A jovem respondeu: "Quero aprender tudo o que você sabe, de tal forma que eu possa ser tão sábia e poderosa quanto você, fazendo as mágicas que você pratica."

A feiticeira olhou bem no fundo de seus olhos e viu que aquela jovem mulher já sabia tudo o que precisava saber, embora ela ainda "não soubesse que sabia". E, então, a feiticeira disse: "Por favor, entre". E esta foi a primeira lição.

E então disse: "Não posso ensinar-lhe apenas com palavras". E esta foi a segunda lição.

Depois acrescentou: "O tempo é muito curto, portanto você deve sempre

me dedicar sua total e completa atenção". E esta foi a terceira lição.

Então a feiticeira completou: "Agora você está pronta para saber".

A jovem riu deliciada e emocionada, segurando as mãos da velha senhora. A feiticeira sorriu, balançou a cabeça em aprovação, e disse: "Sim".

As lições terminaram, e a jovem mulher continuou sua jornada.

Agora você vai aprender a identificar aquilo que seria a parte incongruente ou congruente da comunicação do seu interlocutor. Em outras palavras, você não ficará mais com a pulga atrás da orelha, pois terá capacidade para verificar aquilo que você detectou e — mais importante — sem invenções ou alucinações, pois você já reconhecerá o processo.

Nós nos comunicamos muito mais do que podemos imaginar. E não o fazemos apenas com palavras; aliás, as palavras são a forma menos relevante de uma comunicação (mesmo que algumas pessoas tentem enfatizá-las com um valor muito além do real).

O significado total de nossa comunicação pode ser avaliado estatisticamente:

7% pela palavra;

33% pela musicalidade que conferimos a nossa voz (volume, ritmo, tonalidade); e

60% pelo não verbal, isto é, por tudo o que fazemos conscientemente e, principalmente, inconscientemente com o nosso corpo durante a comunicação (respiração, rubor ou palidez facial, contrações ou descontrações musculares, movimentos oculares, predicados verbais, sudorese, postura, gestos das mãos, braços e outros).

Portanto, é muito comum a pessoa "sentir" que algo não está congruente com aquilo que ela está dizendo. E quase como uma intuição, uma pulga atrás da orelha que a faz sentir-se alerta por alguma coisa. Este algo é resultado de tudo aquilo que ela percebe com sua mente inconsciente, através dos sinais enviados pelos 60% da comunicação não verbal da outra pessoa.

Curiosamente, na maioria das vezes, a pessoa tende a dar mais importância a essa intuição do que às palavras que ouviu. Isto porque 60% têm mais peso na experiência interior do que os 7% da comunicação recebida por meio das palavras.

Quando, por exemplo, uma pessoa diz: "Estou chateado hoje", e fica tamborilando na mesa, sua mente inconsciente logo capta o verdadeiro sinal: de que ela na verdade está impaciente e não chateada.

Assim como às vezes algumas pessoas transmitem simpatia e conforto nos contatos que estabelecem, outras geram uma antipatia de grau variado. No capítulo sobre o rapport, mostra-se como criar conscientemente harmonia e

confiança num relacionamento, isto é, como as pessoas estabelecem esse vínculo receptivo.

"Por definição, os seres humanos não vêem e não ouvem. Eu fugi à regra."

Rumi

É um desafio usar a mídia impressa para ensinar as pessoas a ser observadores mais agudos. A primeira sugestão para você se tornar um observador mais perspicaz é: não faça qualquer julgamento precipitado sobre o que esteja ocorrendo ao seu redor. Mesmo que Você acredite estar vendo claramente o que está acontecendo, lembre-se, existe sempre uma outra explicação alternativa igualmente visível.

E a segunda sugestão é: traga sua atenção total para o presente, para o aqui e agora. Como já sabemos, nosso cérebro processa informações, consciente e inconscientemente, através dos cinco sistemas sensoriais neurofiosiológicos básicos, isto é, nossa capacidade de ver, ouvir, sentir, degustar e cheirar. Eles são representados mais especificamente por modalidades — visual, auditiva e cinestésica.

"O que você é grita tão alto aos olhos, que não consigo ouvir o que você diz."

Ralph Waldo Emerson

O sistema sensorial e seus códigos:

Sistema sensorial	Código	
VISUAL (visão; V)	Vi =	imagens visuais internas de nossa mente
	Ve =	imagens visuais externas (mundo exterior)
	Vc =	imagens construídas em nossa imaginação
	VI =	imagens de experiências lembradas
Auditivo (audição; A)	Ai =	sons genéricos que lembramos ou construímos.
	Ae =	sons vindos do mundo exterior
	Ac =	sons internos ou externos construídos, imaginados
	Al =	sons lembrados
	Ad =	diálogo interno
Cinestésico (sensações corporais; C)	Ci =	sensações internas que lembramos ou construímos
	Ce =	Sensações externas que experimentamos

Como os sistemas olfativo e gustativo têm pouca influência em nossas experiências, exceto em ocasiões bem específicas, como nas refeições, não iremos nos referir a eles por enquanto, embora esses sistemas participem de todas as nossas experiências.

Sistema de representação dominante

Enquanto eu estava sentado confortavelmente à mesa de uma lanchonete, numa de minhas viagens aos Estados Unidos, limpando da boca os últimos

vestígios de catchup do cheesburger, uma garçonete se aproximou e perguntou se eu queria alguma sobremesa. Perguntei então quais eram as opções. Ela elevou um pouco a cabeça para a esquerda, e movendo os olhos para cima e para a esquerda começou a recitar as cinco opções de sobremesa. Quando ela terminou de falar, apontei para um local no espaço para onde ela estivera "olhando" e disse: "Quero aquela, por favor". Seu rosto ficou vermelho imediatamente, e ela intuitivamente colocou as mãos cruzadas sobre o busto. Segundos depois, quando ela se recuperou um pouco, perguntei o que havia acontecido, e ela respondeu que por uns instantes sentiu como se eu estivesse olhando através dela ao apontar a sobremesa que queria; como se fosse uma visão de raios X ou algo parecido, segundo ela.

Fiquei com vontade de explicar que "pelos seus movimentos oculares pude perceber que você estava visualizando as sobremesas que listava verbalmente e, a propósito, você tem lindos pulmões!"

Se perguntasse a alguém como foi sua última ida à cidade, ou sua mais recente estada na praia, a resposta poderia vir das maneiras mais variadas, segundo quem respondesse. Algumas pessoas teriam uma imagem interna e possivelmente começariam descrevendo a água, as características da praia, as roupas, as pessoas ou as cores da natureza ao redor. Outras poderiam sorrir e descrever o calor e a maciez da areia quando se anda pela praia, o calor do sol sobre a pele ou o frescor e a temperatura da água. E há pessoas que descreveriam os sons relaxantes das ondas batendo nos rochedos, seu ritmo ao quebrar na praia, os risos das crianças ou a voz das pessoas ao redor etc.

Na verdade, todos nos lembramos de cada uma dessas três modalidades representacionais (sinais sensoriais captados neurologicamente no momento da experiência): visual, auditivo e cinestésico. Mas quando escolhemos uma lembrança conscientemente, seja para divagar ou para comunicá-la a alguém, o fazemos predominantemente por um desses sistemas — o sistema dominante que usamos para representá-la. Portanto, embora em nossa memória existam os três sistemas de representação para cada lembrança, utilizamos predominantemente um deles para expressá-la. Esta preferência por um sistema ou outro tem origem cultural; é adquirida como um hábito.

Portanto, embora as informações do mundo exterior sejam captadas através de todos esses sistemas sensoriais (visual, auditivo e cinestésico), cada um de nós tende a processar as informações e a adotar determinado comportamento em resposta às informações obtidas através de um ou dois desses sistemas sensoriais que estamos mais habituados a usar; enfim, aquela que achamos mais confortável.

Chamamos esse sistema sensorial mais usado no interior de nossa consciência de "sistema representacional dominante". E um modo confiável de se detectar o sistema dominante de uma pessoa é prestar atenção nos predicados verbais mais utilizados por ela (o que veremos logo adiante).

Saber que cada pessoa tem um sistema sensorial predominante pode ajudar-nos, mais uma vez, a compreender como cada indivíduo percebe o mundo diferentemente (lembra-se do mapa? Agora você consegue entendê-lo melhor

"Faça mais do que existir

— viva.

Faça mais do que tocar

— sinta.

Faça mais do que olhar

— observe.

Faça mais do que ler — absorva.

Faça mais do que escutar — ouça. Faça mais do que ouvir

— compreenda."

John H. Rhoades

ainda, não é? E também explica o fato de as pessoas terem diferentes talentos e gostos.) Por exemplo, as pessoas mais visuais têm mais talento para ler, para exercer atividades visuais, como moda, estética etc. As pessoas mais auditivas têm mais habilidade para a música e suas nuances. As mais cinestésicas têm mais talento para desenvolver atividades corporais, como a dança e os esportes.

O quadro abaixo contém algumas das características observáveis em cada um dos sistemas de representação dominante:

	Visual	**Auditivo**	**Cinestésico**
Estilo de aprendizagem	Aprende por visão; observa demonstrações; gosta de ler e imaginar as cenas descritas no livro; tem boa concentração; rápido na compreensão.	Aprende por instruções verbais; gosta de diálogos; evita descrições longas; não presta muita atenção nas ilustrações; move os lábios quando lê; subvocaliza.	Aprende fazendo, por envolvimento direto; prefere ir logo para a ação; não é bom leitor.
Memória	Lembra-se bem dos rostos mas se esquece dos nomes; escreve e anota através de esquemas, resumidas e simbólicos; lembra bem das imagens.	Lembra os nomes mas esquece os rostos; decora as coisas por repetição auditiva.	Lembra-se melhor das coisas que fez e não daquelas que viu ou ouviu.
Para resolver problemas	Delibera e planeja bem antes; organiza os pensamentos e tem boa visão das soluções e alternativas.	Fala sobre os problemas; testa as soluções verbalmente.	Ataca fisicamente o problema; ação; impulsividade; geralmente escolhe soluções que envolvem muitas atividades.
aparência geral	Limpo; meticuloso; gostos de ordem e de coisas bonitas.	Combinar roupas não é tão importante; prefere explicar as escolhas.	Limpo; mas logo se desarruma por causa das atividades. Sem muito senso estético, conforto é, essencial.
Comunicação	Quieto; não fala muito e se o faz fala muito rápido. Impacienta-se quando tem que ouvir explanações longas; uso desajeitado das palavras; descreve coisas com detalhes; usa predicados verbais do tipo "veja bem..., claro..., brilhante" etc.	Gosta de ouvir mas não consegue esperar para falar; descrições são longas e repetitivas, usa predicados verbais do tipo: "Ouça..., escute..., deixe-me explicar..." etc.	Gesticula quando fala; não é bom ouvinte; fica muito perto quando f ala ou ouve; perde rapidamente interesse por discursos; usa predicados do tipo: "Sinto que..., pegue..., firme..., concreto..." etc.

O objetivo dessa seção é apresentar a importância dos sistemas sensoriais ou representativos na comunicação. Os sistemas dominantes em nossa cultura atual são o visual (V), o cinestésico (C) e, em menor escala, o auditivo (A). E estes sistemas dominantes podem ser detectados por nossa acuidade sensorial, principalmente através dos predicados verbais usados, que veremos a seguir.

Pistas oculares

Você já deve ter notado, mesmo que nunca tenha prestado maior atenção, que as pessoas, quando falam ou pensam, muitas vezes movimentam os olhos para cima, para os lados e para baixo, tanto à direita como à esquerda.

Você já deve ter ouvido também aquele velho e sábio ditado popular que afirma: "Os olhos são o espelho da alma".

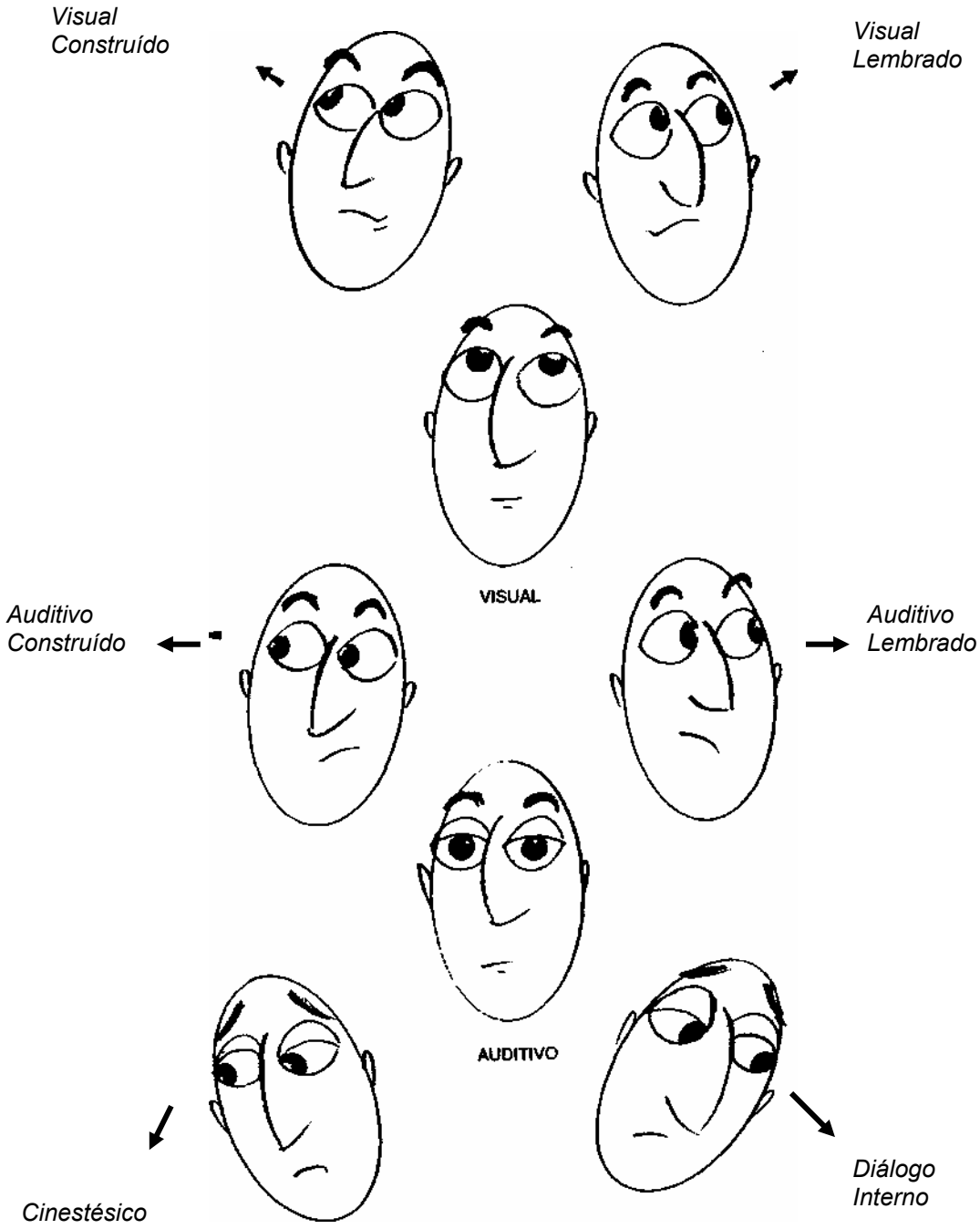
Sim, mas o que a filosofia nunca nos ensinou foi COMO entender conscientemente a alma (mente) das pessoas através dos olhos. Na ausência disso, utilizamos aquela sensibilidade chamada de INTUIÇÃO, de uma forma bastante casual.

O que vamos apresentar agora são os padrões de movimentos oculares detectados pelos codificadores da PNL (Grinder e Bandler) não como padrões criados artificialmente, mas como fenômenos visíveis e testáveis nos seres humanos, que ninguém antes procurou observar e estudar mais a fundo.

Há padrões consistentes de movimentos oculares específicos que os seres humanos apresentam quando estão experimentando sistemas de representação diferentes da visualização, audição ou cinestesia (tato, olfato e/ou paladar).

Quando a grande maioria das pessoas forma uma imagem mental, seus olhos se viram para cima ou as pupilas se desfocam ao olhar para a frente. Lembre-se dos momentos em que você perguntou alguma coisa a um amigo e ele disse: "Humm... deixe-me ver..." enquanto seus olhos se viravam para cima, para a direita ou para a esquerda. Ou quando você está falando com alguém e, de repente, percebe que a pessoa está olhando "através de você", focalizando um ponto bem atrás de você. A maioria de nós tem uma vaga sensação, principalmente no nível inconsciente, de quando isso acontece. O mesmo ocorre quando o interlocutor move os olhos para os lados ou para baixo, como se estivesse buscando algo dentro de si. O fato é que eles realmente estão fazendo isto; estão procurando informações de natureza visual, auditiva e/ou cinestésica.

E os padrões de movimentos oculares detectados na maioria das pessoas destras (que usam a mão direita para escrever e trabalhar), estão descritos a seguir:



VI = Visual lembrado: quando são lembradas imagens de coisas ou situações já vistas, da maneira como foram visualizadas antes. As perguntas que ativam esses movimentos são do tipo: "Qual a cor dos sapatos que você está usando?" "Quando foi que você assistiu àquela novela pela última vez?" "Quando foi que você viajou com fulano?" "Com o que se parece seu cabelo?" etc. Portanto, perguntas relacionadas com fatos do presente e principalmente do passado.

Vc = Visual construído: quando se criam imagens de coisas nunca vistas antes, ou se relembram imagens diferentemente do jeito que foram visualizadas, por exemplo, fatos tão antigos que você tem que imaginar o que aconteceu, ou quando está se vendo numa lembrança (dissociado), ou quando está planejando ou sonhando com algo que gostaria que ocorresse no futuro. As perguntas que eliciam essa espécie de movimento são do tipo: "Como seria um elefante cor-de-rosa com bolas vermelhas?" "Como você era quando tinha quinze anos?" "Como é que você se imagina quando realizar aquele seu grande sonho?" "Como você seria se fosse três vezes mais alto?" Portanto, são perguntas relativas a situações do futuro ou distorções de lembranças muito antigas e/ou dissociadas.

Ac = Auditivo construído: Quando se criam ou ouvem palavras de modo inusitado, ou sons ou palavras juntas apresentadas de uma nova forma. Perguntas que eliciam este tipo de respostas: "Imagine o latido de um cachorro produzido por uma guitarra elétrica." "Como seria a voz do(a) parceiro(a) imitando o Pato Donald?" "Se fosse criar uma música nova agora, como seria?" "Quais seriam os sons de uma noite tranqüila junto de uma gostosa fogueira?" Isto é, perguntas sobre experiências auditivas novas, diferentes da realidade.

AL = Auditivo lembrado: quando se lembram sons e vozes já ouvidos antes. Perguntas que eliciam este movimento: "Qual foi a última coisa que você ouviu?" "Como é a voz de seu pai ou sua mãe?" "Como é o som de seu despertador?" "O que foi que ele disse ontem?" etc. Portanto, são perguntas que buscam o que realmente aconteceu no passado em termos sonoros ou verbais.

C = Cinestésico: é o movimento ocular que indica que a pessoa está acessando a fase sensorial ou emocional da experiência interior. Sentindo ou lembrando as emoções e sensações exteroceptivas (originárias do ambiente no momento em que se deu a experiência: frio, calor, vento etc.), enteroceptivas (sensações dos órgãos internos, dores, contrações, fisgadas, formigamentos etc.) ou proprioceptivas (sensações da postura corporal, equilíbrio etc.). Perguntas que eliciam este movimento: "Como é a sensação de correr, de ser feliz?" "Como é a sensação da areia e do mar em seu corpo ou sob os pés?" "O pêlo de seu cachorro é áspero ou macio?"

Ai = Diálogo interno (Di): é o movimento ocular que indica a experiência mental do momento em que você está falando ou discutindo consigo mesmo. As pessoas canhotas geralmente apresentam esses movimentos oculares invertidos em relação ao que foi descrito, isto é, os movimentos lembrados e o diálogo interno à esquerda de quem observa, e os movimentos construídos e o cinestésico à direita de quem observa.

Obs: * Olhos fora de foco e imóveis também indicam uma mentalização visual.

* O movimento do rosto tende a acompanhar os movimentos oculares.

Seria muito útil para você praticar a observação desses movimentos oculares em pessoas com as quais você se sinta seguro para fazê-lo, ou detectando esses movimentos em atores ou entrevistados na TV. Isto vai lhe permitir veri-

ficar, em sua própria experiência, que esses padrões de movimentos oculares existem e são coerentes com as experiências internas das pessoas. A evidência de que você estará utilizando bem esta técnica se traduzirá na surpresa de perceber a quantidade de informações valiosas que você terá sobre o processo de pensamento de seu interlocutor, antes mesmo da verbalização.

Um outro bom exercício é sentar-se com uma ou mais pessoas e fazer perguntas específicas que você sabe que irão fazê-las acessar uma experiência visual, auditiva ou cinestésica. Se a pessoa não mover os olhos, isto é, os mantiver sobre você e responder à sua pergunta, isto significa que seu interlocutor tem a resposta na “ponta da língua" e não precisa acessar seu "arquivo mental maior" de memórias para buscá-la. Procure então fazer perguntas mais difíceis de responder, por exemplo, sobre lembranças ou situações mais antigas.

Sistema representacional de acesso

Quando fizer os exercícios acima descritos, você deve estar consciente de um outro fenômeno. Se você pedir a alguém para se lembrar da sensação da textura do tronco de uma árvore, por exemplo, a imagem de uma certa árvore pode ser acessada antes da sensação cinestésica. Ao visualizar a árvore, a pessoa terá então a capacidade de acessar e descrever a sensação. Chamamos essa forma de representação de acesso inicial, a modalidade sensorial que a pessoa usa para trazer as lembranças à consciência, de sistema de representação líder ou de acesso. Ao observar essa pessoa, provavelmente você verá seus olhos inicialmente se virarem para cima e à esquerda e só depois para baixo e à direita.

Portanto, a observação dos movimentos oculares lhe permitirá conhecer qual o sistema de representação que a pessoa está processando em qualquer momento da comunicação. No último exemplo, acima, sabemos que a imagem visual foi acessada antes, de forma lembrada, e só depois veio a sensação. Da mesma forma, se a pergunta se relacionou com um novo carro, e outra pessoa, destra, baixar os olhos para a direita e depois movê-los para cima e para a esquerda, podemos saber que o sistema de representação líder ou cinestésico está aflorando primeiro à consciência da pessoa, com a sensação de estar sentada no carro, para depois visualizá-lo.

Quando você estiver observando os movimentos oculares das pessoas, sinta-se à vontade para perguntar o que elas fizeram para responder às suas perguntas e, então, confira-as com suas observações. Por exemplo, depois de perguntar a alguém qual a cor do primeiro conjunto ou camisa que ganhou de uma pessoa especial e você perceber que seus olhos se viram para cima e para a direita e depois baixar e ir para a direita, repetindo esta seqüência por algumas vezes, você poderá então perguntar se a pessoa se viu quando pequena ou mais jovem num conjunto novo ou se se lembrou de quem a presenteou e como ela se sentiu com isto. Ela poderá lhe confirmar algo parecido ou com alguma variação apenas no contexto, mas quanto ao processo você provavelmente esta-

rá certo.

Geralmente os movimentos oculares ocorrem muito rápido, por isso a prática deve ser bem enfatizada, e não se deve esquecer, nos momentos mais importantes de uma comunicação interpessoal, de prestar bastante atenção nos olhos do interlocutor logo depois que se fizer uma pergunta específica. O primeiro movimento ocular que ele fizer imediatamente após a pergunta será o sistema de representação líder ou de acesso. Será o primeiro passo de sua programação mental.

Predicados verbais

Um segundo método que se pode usar para detectar os sistemas de representação do interlocutor é ouvir os predicados verbais específicos que ele usa para expressar suas experiências e pensamentos.

Mesmo que você não tenha consciência disso, todos os canais sensoriais estão sendo usados para obter as informações do mundo exterior. Porém, como nosso cérebro não processa tudo isso ao mesmo tempo, ele seleciona um desses sistemas, aquele que lhe for mais conveniente ou confortável (sistema sensorial dominante), para processar sua experiência subjetiva e gerar sua comunicação com o mundo exterior.

Para realizar essa comunicação, a mente seleciona predicados verbais que melhor representem sua experiência subjetiva; por exemplo, uma pessoa mais visual gera experiências mais visuais e as comunica mais em termos visuais ("Eu vejo", "...uma idéia brilhante", “Isto me dá uma boa perspectiva" etc.).

Os predicados incluem adjetivos, verbos, advérbios e outras palavras descritivas. Assim, uma pessoa mais visual pode dizer:

"Agora estou vendo o que você quer."

"Tenho uma imagem disso."

"Sua idéia me abriu novos horizontes."

"Ele tem um futuro brilhante."

Pessoas com experiências subjetivas auditivas podem ser detectadas através de dizeres como:

"Isto me soa bem".

"Escute aqui, o que eu quero dizer é isto."

"Isto é como música para meus ouvidos."

Afirmações que indicam uma experiência interior dominantemente cinestésica podem ser do tipo:

"Isto foi um desempenho concreto."

"Não estou conseguindo suportar essa pressão." "Aquilo estava me pesando muito."

Ter a capacidade de conhecer sistematicamente qual é o sistema de representação preferido das pessoas pode ser um instrumento poderoso de influência e persuasão. Podemos usar o próprio sistema preferido do ouvinte para encontrá-lo em seu nível de mapa, falar na "mesma linguagem", facilitando a compreensão de suas idéias ou experiências. Isto pode ser feito flexibilizando nossos próprios predicados verbais para acompanhar o sistema preferido do ouvinte.

A seguir, apresentamos alguns exemplos de predicados verbais usados para representar os sistemas sensoriais dominantes das experiências subjetivas. Lembro que as pessoas podem usar predicados de todos os sistemas numa conversa, porém sempre usará muito mais predicados verbais coerentes com o sistema representativo de sua experiência.

Observe como isto poderia ser útil na discussão hipotética transcrita abaixo:

Paciente:	Doutor, não me sinto preparada para esta operação. É difícil para mim me imaginar deitada naquela mesa fria, sendo cortada...
Cirurgião:	Bem, quero que você veja uma coisa. Esta operação é uma indicação nitidamente necessária. Você tem um fibroma do tamanho de um ovo que está ocupando muito espaço ali.
Paciente:	Mas estou muito preocupada com o mal-estar que vou sentir depois da cirurgia. Não consigo entender como este fibroma pode ser perigoso se é benigno. Só sinto que não estou em condições de enfrentar isso ainda.
Cirurgião:	Muito bem. Só quero que você veja que ele não vai diminuir de tamanho, e certamente vai aparecer em seu corpo. Espero que possa ver isto a tempo.
Paciente:	Sim, mas ainda não me sinto bem com essa idéia da cirurgia...

Este é um exemplo metafórico (embora comum) de um desencontro de sistemas de representação entre o cirurgião e a paciente. Se você não percebeu ainda as pistas, por que não lê novamente o diálogo acima?

O sistema de representação da paciente é cinestésico. Detecte os predicados verbais dela.

O sistema do cirurgião é visual. Tente detectar também os predicados verbais usados por ele.

É óbvio que tudo o que o cirurgião disse tem sentido, em termos médicos, e a paciente, sem ter formação médica, se sente desconfortável e amedrontada com a cirurgia. Supondo-se que o cirurgião conhecesse a técnica dos predicados verbais da PNL, ele teria muitas outras opções para obter o que quer. Ele poderia ter (detectado, com sua acuidade, o sistema de representação cinestésico da paciente e procurado incluir predicados cinestésicos em sua comunicação. Ele poderia perceber as emoções negativas da paciente e ter concentrado sua comunicação na tentativa de acalmá-la e explicar as vantagens dos modernos medicamentos existentes para estas situações, que com uma anestesia adequada todas as sensações de mal-estar pós-cirúrgico seriam sensivelmente minimizadas. Ele poderia explicar-lhe que, sem a pressão do tumor na região da bexiga e nos intestinos, ela iria se sentir mais leve, mais confortável. Enfim, encontrar-se com sua paciente no modelo de mundo dela, no mapa dela, proporcionaria ao cirurgião muito maior rapport, confiança e receptividade a suas sugestões. Lembre-se: a responsabilidade da comunicação é do comunicador.

"Se as pessoas ao seu redor não prestam atenção no que você diz, caia de joelhos diante delas e peça-lhes perdão, porque na verdade você é o culpado."

Fiodor Dostoiéviski

EXEMPLOS DE PREDICADOS VERBAIS			
Visual	**Auditivo**	**Cinestésico**	**Inespecífico**
à luz de	afirmar	agradável	acreditar
a olho nu	agudo/grave	amargo	apreciar
ângulo	alarme	apertado	aprendizagem
apagar	amplificar	ativo	associar
aparência	anunciar	cansaço	aumentar
aspecto	barulho	choque	comunicação
brilho	boato	concreto	conhecer
claro	chamar	controle	consideração
cor	comentário	emocional	entender
delinear	conversa	esforço	escolher
deu um branco	declarar	fácil	estudar
foco	discutir	frio/quente	favorecer
horizonte	estrondoso	gostoso	lembrar
ilusão	explicar	mexer	localizar
imagem	gritar	odor	optar
obscurecer	opinar	pânico	perceber
perspectiva	queixa	pressão	realizar
ponto de vista	reclamar	sensação	receber
revelar	rumores	sólido	reconhecer
tela	voz	suportável	tentar

Os predicados verbais inespecíficos são aqueles que não pertencem a nenhum dos sistemas sensoriais descritos. À medida que for se tornando mais habilidoso, você vai começar a observar que estará cada vez mais capacitado a acompanhar os predicados dos interlocutores e dar um passo poderoso em direção a um maior contato e rapport. Você irá literalmente falar a linguagem de seu interlocutor.

Como já disse anteriormente, para nos comunicarmos melhor, portanto, devemos compreender que cada um de nós tem sua maneira de ver o mundo e

usar esse entendimento como guia para nossa comunicação com o outro, isto é, ter sempre em mente que as pessoas com as quais estamos nos comunicando possuem experiências subjetivas distintas da nossa e representadas diferentemente dentro de sua mente.

Se quisermos ser eficientes em nossa comunicação e obter os resultados por nós desejados, temos que levar isto em consideração e munir-nos de flexibilidade para mudar nosso padrão de comunicação e de comportamento para ajustar-nos aos do interlocutor. O sucesso então será muito mais fácil.

Um dos princípios da PNL é que "o significado de sua comunicação é a reação que você desperta no outro". Isto quer dizer que, se você quer "X" de uma pessoa com quem você está se comunicando, e esta pessoa reage a você com "Y", diferente daquele "X" que você quer, o fato demonstra, a priori, que sua comunicação foi um sucesso para conseguir o "Y" dessa pessoa e não o "X" que você desejava. Portanto, se o "X" dessa pessoa for importante para você, a forma mais rápida de conseguir isto é mudar a estratégia de sua comunicação, de forma que você possa conseguir o resultado que deseja.

A responsabilidade da comunicação é sua: Se tentar persuadir alguém a fazer uma coisa e ela faz outra, isto significa apenas que aquilo que você fez foi muito bom para conseguir esta outra coisa, mas não foi eficaz para obter o que você desejava.

E você pode detectar o sistema de representação da outra pessoa simplesmente perguntando pela experiência que ela está vivenciando ou tentando obter qualquer outra informação enquanto presta atenção nos predicados mais usados por ela na resposta. Por exemplo, pode perguntar "Como foi esta experiência para você?" "O que essa experiência significou para você?"

Vamos fazer uma brincadeira. Veja a lista de pequenas frases abaixo e marque no espaço reservado para esse fim com os códigos dos sistemas sensoriais, (V) para visual, (A) para auditivo, (C) para cinestésico e (I) para predicados inespecíficos:

Exemplo: (I) Aprender rapidamente.

(V) Idéias coloridas.

(A) Deve haver ressonância neste projeto.

(C) Não vou suportar essa situação sozinho.

( ) Fazer uma pergunta.

( ) Uma nova perspectiva.

( ) Um ritmo acelerado.

( ) Um futuro excitante.

( ) Um brilhante horizonte.

( ) Funcionários satisfeitos.

( ) Uma alternativa criativa.

( ) Você vai achar fácil.

( ) Uma idéia brilhante.

( ) Uma nova concepção.

( ) Uma apresentação gráfica.

( ) A solução do problema.

( ) A PNL me impressiona.

( ) Um claro entendimento.

( ) Uma festa estrondosa.

( ) Um bom negócio.

( ) Consegui resultados concretos.

( ) Agradável lembrança.

( ) Dar ouvidos a alguém.

( ) Anunciando resultados.

Brincadeira II:

Dedique cinco minutos de seu dia para determinar os predicados mais usados pelas pessoas de seu convívio íntimo. Escolha aquele momento em que você possa fazer isto confortavelmente, como uma brincadeira. Depois de praticar umas dez vezes, conscientemente, seu cérebro será capaz de fazê-lo automaticamente, proporcionando a você mais uma habilidade sensorial que poderá ser muito útil quando você precisar.

Brincadeira III:

Primeiro: Identifique o sistema sensorial usado em cada sentença abaixo;

Segundo: Crie uma sentença usando o mesmo sistema.

Terceiro: Translação — crie duas novas sentenças, cada uma num outro sistema sensorial.

Exemplo:

"Agora você está aquecido para sua tarefa".

Sistema sensorial usado = (C)

Resposta no sistema: "Vou enfrentar esta tarefa".

Translação: (V) "Tenho uma imagem clara da tarefa".

(A) "Estou em harmonia com este objetivo."

1) "As pessoas geralmente me vêem como me vejo."

SISTEMA SENSORIAL USADO =

Resposta neste sistema:

Translação: ( )_____

( )_____

2) "Preciso estar em contato com meus objetivos."

SISTEMA SENSORIAL USADO =

Resposta neste sistema:

Translação: ( )_____

( )_____

3) "As coisas estão começando a se harmonizar."

SISTEMA SENSORIAL USADO =

Resposta neste sistema:

Translação: ( )_____

( )_____

4) "Este realmente é um momento brilhante em minha vida."

SISTEMA SENSORIAL USADO =

Resposta neste sistema:

Translação: ( )_____

( )_____

5) "Tenho laços estreitos com minha família."

SISTEMA SENSORIAL USADO =

Resposta neste sistema:

Translação: ( )_____

( )_____

A habilidade para identificar e acompanhar os vários predicados verbais é um poderoso exercício de flexibilidade, importante para se estabelecer uma comunicação clara e direta. Esta comunicação ocorre porque você e seu interlocutor estarão falando a "mesma linguagem". Embora harmonia e confiança (rapport) sejam assunto de capítulo posterior, uma das formas poderosas de se estabelecer esta harmonia é acompanhar os predicados do interlocutor. Por exemplo:

Pessoa A: "Veja, do meu ponto de vista, as coisas não estão fáceis, posso ver o que devo fazer e vou me sentir seguro quando ouvir alguém dizendo como devo começar" (seqüência visual ⇨ cinestésico ⇨ auditivo).

Pessoa B: "Ver você e as boas perspectivas daquilo que você vai fazer me faz sentir-me entusiasmado e posso dizer que..." (acompanhando a seqüência detectada visual ⇨ cinestésico ⇨• auditivo).

Outras pistas de captação sensorial

	Visual	**Auditivo**	**Cinestésico**
Respiratório movimento	Superficial, na porção superior dos pulmões (respiração apical)	Mediano movimentos torácicos	Profundos e lentos, abdominais
Ritmo respiratório	Acelerado	Mediano	Lento
Tônus muscular	Tenso, mais nuca e nos ombros	Normo tenso	Descontraído

Postura	Cabeça ligeiramente projetada para a frente	Cabeça mais inclinada para um dos lados	Ombros caídos cabeça disposta medianamente, bem enquadrada nos ombros.
Voz	Torrentes rápidas de palavras, tom anasalada ou estridente, velocidade rápida de fala.	Equilíbrio entre ritmo e tonalidade clara (voz do locutor de telejornalismo) boa pronunciadas palavras, voz agradável.	Ritmo mais lento, pausas longas; volume baixo e profundo.

Portanto, resumindo, o sistema representacional dominante das pessoas pode ser detectado observando-se as pistas sensoriais acima (movimentos oculares, predicados verbais, movimentos e ritmo respiratórios, posturas e tônus muscular, ritmo e volume da voz).

Talvez as pistas mais fáceis de se observar e aprender sejam os movimentos oculares, predicados verbais e o ritmo respiratório.

Com estas pistas aprendemos a detectar os sinais das pessoas. Fique atento caso a pessoa esteja "dizendo uma coisa com a boca e outra com o corpo". Você vai detectar uma incongruência. Cuidado, porém, para não julgar nem desconfiar da pessoa. Saiba que isto deve ser no máximo uma constatação.

John Grinder certa vez dirigiu a um grupo de alunos, num curso de PNL, a seguinte pergunta: "Vocês sabem qual é a diferença entre caça e caçador?" Depois de algumas tentativas de respostas por parte dos alunos, ele mesmo respondeu: "Caça é aquele animal que reproduz padrões comportamentais, isto é, alimenta-se no mesmo horário, percorre a mesma trilha e mantém arraigados os mesmos hábitos. O caçador, por sua vez, é um detector de padrões. Tem habilidade e acuidade sensorial para perceber os hábitos e atitudes das caças, é imprevisível e flexível, procurando não repetir padrões comportamentais e mentais para não ser detectado por outro caçador mais hábil."

---

1. Existe uma maneira de entender conscientemente nossas intuições, isto acontece quando aprendemos a detectar os padrões de movimentos oculares das pessoas ou quando ficamos atentos aos predicados verbais específicos utilizados por elas para expressar experiências e pensamentos.

Algumas pessoas comunicam muito mais do que imaginam.

Outras captam muito menos do que podem!

2. Perceber as pessoas com quem nos relacionamos é fundamental para o sucesso de nossa comunicação e influência pessoal.

Por meio dos movimentos oculares, predicados verbais e sinais não verbais do corpo podemos obter informações valiosas sobre o modo como as pessoas processam seus pensamentos.

4. Sistema Representacional Dominante é o mais freqüentemente usado pelas pessoas para processar seus pensamentos. Isto pode ser facilmente detectado pelos predicados verbais usados.

5. Antes de as pessoas vivenciarem ou expressarem seus pensamentos pelos Sistema Dominante, muitas delas precisam buscar esses pensamentos por intermédio do Sistema Representacional de Acesso, que pode ser o Dominante ou outro. Isto é facilmente detectado por meio do primeiro movimento ocular que a pessoa faz logo após sua pergunta ou estímulo verbal.

9

CAPÍTULO 9

Pensamento e comunicando com precisão

(metamodelo de linguagem)

"Uma mudança de linguagem pode alterar nossa visão do universo."

Benjamin Lee Whorf

A mágica é relativamente simples, mas o efeito é enorme!

E a magia da precisão em comunicação me faz lembrar um fato que ouvi no Arizona.

Por acaso você está familiarizado com cercas, especialmente as cercas eletrificadas usadas para conter os cavalos nos pastos?

Estas cercas possuem um arame fino, colocado pelos criadores, pelo qual passa uma ligeira corrente elétrica.

Não se trata daquele tipo de eletricidade perigosa, mas apenas uma pequena descarga de eletricidade estática que se pode receber andando sobre um tapete, provocando um rápido estalo e uma sacudidela.

Esses arames cercam todo o campo, e à medida que os cavalos andam de um lugar a outro, eles aprendem rapidamente aonde podem ir e os locais onde

não podem se aventurar.

E tudo o que é necessário são alguns contatos rápidos com o arame, umas poucas e súbitas faíscas e estalidos, e então os cavalos se tornam animais muito espertos. Eles aprendem a olhar mas não tocar, e tão bem, que pouco tempo o fazendeiro pode desligar a eletricidade ou substituir estes fios por estacas comuns; os cavalos irão permanecer afastados da cerca, cercados por nada, impedidos por seu próprio pensamento, pela sensação de que alguns lugares estão fora de seus limites, de que o local onde estão é seguro, enquanto permanecerem ali, satisfeitos por estarem onde estão.

Uma barreira invisível... criada pela mente! Mas se um daqueles cavalos ultrapassar a cerca invisível, então todos os outros irão segui-lo, e a barreira se romperá, desparecerá como por encanto.

Um estudante de aviação estava fazendo seu primeiro vôo solo. Ao ligar o rádio para receber as instruções de vôo, a torre de controle perguntou, "Você poderia nos dar sua altitude e posição?"

O piloto disse: "Tenho 1,70 m e estou sentado na frente".

Será que nossas palavras estão sendo compreendidas, ou estamos reagindo como o piloto?

Um fazendeiro do Texas, ao voltar para casa depois de um discurso político:

Esposa: "Quem fez o discurso?"

Fazendeiro: "O prefeito".

Esposa: "Sobre o que ele falou?"

Fazendeiro: "Bem, ele não disse".

Aprender metamodelo é aprender basicamente a ouvir e identificar os padrões lingüísticos das pessoas.

Metamodelo é, provavelmente, uma das coisas mais importantes que um comunicador profissional pode aprender, porque este é o meio de obter informações de alta qualidade das pessoas com quem ele trabalham ou se relaciona.

Como a linguagem nada mais é do que uma representação simbólica de uma experiência subjetiva mais profunda e complexa, ela é considerada a estrutura superficial da comunicação, enquanto os "filtros mentais (generalização, eliminação e distorção)" representam a estrutura profunda. Vejamos como isto acontece e como podemos desafiar essa estrutura superficial de comunicação em busca das informações mais precisas sobre sua estrutura subjetiva mais profunda:

Metamodelo é a representação de outra representação já existente. Os seres humanos têm inúmeros sistemas representativos. A língua falada, por e-

xemplo, é uma representação do "mapa" a partir da experiência que um determinado ser humano teve em sua vida. Em outras palavras, a linguagem é o nível superficial da comunicação, que procura expressar a realidade subjetiva pessoal ou mapa, que é o nível profundo da comunicação.

A maior parte das comunicações que estabelecemos diariamente se dão no nível superficial. Apenas tocamos a superfície das experiências ou dos objetivos a serem comunicados, gerando mal-entendidos, distorções e conflitos e imaginamos loucamente que o outro tem a obrigação de entender perfeitamente o que dizemos.

Ao estudar pessoas de sucesso, John Grinder e Richard Bandler descobriram que elas tinham uma grande habilidade em obter e transmitir suas idéias com precisão. Isto gera compreensão e, conseqüentemente, respostas rápidas. Imagine o resultado disso dentro de uma empresa! Um diretor que sabe pedir aquilo que quer terá como retorno uma ação eficaz por parte de seus funcionários. Agora, a comunicação mal compreendida pode gerar grandes confusões na área profissional, além de sérios prejuízos.

Não precisamos mais perder tempo com alucinações e suposições. Se você quiser ter certeza de algo, PERGUNTE!

Robert Dilt contou-nos certa vez que quando ele estava fazendo um seminário de hipnose no Canadá, um dos participantes, que era hipnólogo, também contou-lhe uma história interessante. Disse-lhe que uma paciente foi ao seu consultório, e ele a colocou sentada e fez alguns testes de suscetibilidade hipnótica. Ela parecia sensível às sugestões hipnóticas e tinha um bom nível de rapport. Começou então a induzi-la ao transe com as sofisticadas técnicas ericksonianas, usando comandos ocultos, marcações vocais, e todas estas coisas. Depois de quase uma hora, ela continuava lá, sentada e com olhos abertos. Nada tinha acontecido. Ele parou então com a indução e disse: "Puxa! Não entendo o que está havendo. Você parece ter uma boa sensibilidade, e nós temos um bom rapport. Não vejo razão para isso, mas parece que você não entra facilmente em transe. O que está faltando?" Então ela respondeu: "Bem, é que você ainda não me mostrou aquelas coisas..." E ele perguntou: "Que coisas?" Ela respondeu: "Você sabe, aquele pêndulo de cristal". Ele pensou: "Ah!, uma daquelas parafernálias antigas que os velhos hipnólogos usavam", mas então lembrou que tinha uma pedra de cristal numa das gavetas; foi até lá, abriu a gaveta, pegou o cristal a amarrou-o num cordão.

Voltou para a paciente, mostrou-lhe o cristal e perguntou: "Você se referindo a isto?" Ela disse: "Sim", e entrou imediatamente num transe profundo.

Outra situação foi vivenciada pelo próprio Dilts, quando estava trabalhando com uma senhora que tinha problema de peso. Ele detectou sua estratégia, e reprogramou-a, usando âncoras e outras técnicas. Achou que tinha feito um bom trabalho, mas na semana seguinte, ela voltou e disse: "Bem, isto funcionou um pouco, mas continuo tendo problema para o controlar meu peso". Dilts não conseguia entender o que estava acontecendo. Finalmente, perguntou se ela já havia conseguido mudar algum comportamento. E ela respondeu: "Bem, eu esperava que você fizesse aquilo que meu dentista fez comigo uma

vez". Dilts perguntou então: "E o que, especificamente, ele fez?" E ela contou-lhe que ficava muito nervosa quando ia ao consultório dentário, até que o dentista, frustrado, tentando acalmá-la lhe disse: "Vou hipnotizá-la!" E contou que o dentista pegou no seu antebraço e ficou repetindo que ela ia se sentir confortável da próxima vez que fosse ao consultório. E continuou: "Não entrei em transe profundo ou algo parecido, mas fiquei surpresa quando, na visita seguinte, não me senti nem um pouco nervosa". Bem, depois Dilts conversou um pouco com ela e então aproximou-se, do mesmo modo como fizera seu dentista, pegou seu ante-braço e como ele ficou repetindo o seguinte: "Você não vai ter mais problemas com seu peso na próxima semana e vai emagrecer confortavelmente". Despertou-a dizendo que ela havia entrado em transe hipnótico e que isso iria curar seu problema com o peso, que ela voltasse para casa e ligasse em uma semana. Passado esse tempo ela ligou e disse: "Que legal! Foi ótimo! Era o que eu precisava. Já perdi 2 quilos". Ele só obteve sucesso depois que a paciente lhe disse aquilo de que precisava para fazer a mudança.

É para isso que serve o metamodelo — para tornar-nos capazes de aumentar nossa eficiência, descobrindo as informações específicas e pertinentes.

Com o metamodelo é possível descobrir como fazer perguntas para obter respostas específicas e a melhor qualidade possível de informações.

É extremamente útil saber que esta técnica também pode ser usada em diálogos interiores, quando se estiver generalizando algo a respeito de alguém ou de alguma situação problemática.

Mas cuidado, pois você também pode estar usando essa linguagem superficial e inespecífica em relação a si mesmo. De que maneira? Pensando em algo como "Será que sou chata?" Pergunte-se: "Chata comparada a quem?" "Em todos os momentos?"

São exatamente essas distorções, generalizações e suposições que devemos aprender a desafiar para obtermos uma comunicação eficiente com o maior número de informações.

"Cada homem com que me encontro é de alguma forma superior a mim, posso aprender com ele."

Ralph Waldo Emerson

As perguntas são um instrumento tão poderoso de mudanças, que reservei toda uma seção para falar sobre elas, pois estas têm o poder de liberar nossos melhores recursos.

O poder das perguntas

Quando deparamos com alguém que possua capacidades extraordinárias, quase mágicas, de lidar com os desafios da vida, costumamos pensar assim: "Eles têm sorte! Eles são tão talentosos! Eles nasceram com este dom".

Richard Bandler e John Grinder, no início do desenvolvimento da PNL, fizeram outro conjunto de perguntas, do tipo: "O que eles fazem para ser tão bem-sucedidos assim? Como eles conseguem isto?"

O presidente norte-americano John Kennedy disse: "Não pergunte o que

o país pode fazer por você, pergunte-se o que você pode fazer pelo país!"

A diferença entre as pessoas de sucesso e as demais está nas perguntas que as primeiras fazem, consistentemente.

Algumas pessoas vivem constantemente deprimidas. Por quê? Porque elas, além de não possuírem um objetivo e uma missão na vida, concentram-se nas coisas e lembranças que as fazem sentir-se sobrecarregadas, deprimidas, do tipo: "De que vale tudo isso?" "Para que continuar insistindo, se tudo o que fiz nunca trouxe nenhum resultado?" "Oh, Meu Deus! Por que isto só acontece comigo?" "Por que a vida é tão injusta comigo?" Seus padrões consistentes de concentração e avaliação limitam seriamente suas experiências emocionais na vida.

Por exemplo, muitas pessoas desistem de se comprometer num relacionamento interpessoal porque elas ficam fazendo perguntas que geram dúvidas, tais como "E se eu conseguir outro melhor do que este?" "E se eu me comprometer agora e a perder depois?" Estas perguntas alimentam o medo e a expectativa de que a grama do vizinho é sempre mais verde, impedindo-nos de aproveitar e curtir o que já temos na vida. Muitas vezes as pessoas destroem os relacionamentos com perguntas ainda mais terríveis, como "Por que você sempre faz isto comigo? Por que você não gosta de mim? Por que eu tenho que agüentar isso?" Compare-as agora com estas perguntas: "O que mais aprecio em meu companheiro/namorado? Como este relacionamento vai enriquecer a nossa vida? O que podemos construir juntos aqui? O que mais aprecio neste relacionamento?"

"Alguns homens vêem as coisas como elas são e perguntam: 'Por quê?' ... Eu sonho com coisas que ainda não aconteceram e pergunto: 'Por que não?' " George Bernard Shaw

Lembre-se: Pergunte e você receberá a resposta! Se fizer uma pergunta terrível e miserável, receberá uma resposta terrível e miserável. Se você perguntar: "Porque não consigo ser bem-sucedido?", vai receber todas as respostas sobre os motivos pelos quais não consegue ser bem-sucedido, como: "Porque você é estúpido", "Porque você não merece ser bem-sucedido", "Porque você teve os pais que teve", e assim por diante. A boa notícia é que você pode mudar seu foco de atenção. E a maneira mais eficaz de fazer isto é formular novas perguntas.

Veja Albert Einstein, considerado um dos maiores gênios da história da humanidade. Como será que ele conseguiu pular do nível de um estudante medíocre e fracassado para o reino dos grandes pensadores? Sem dúvida, pelas suas perguntas, formuladas de forma poderosa.

Enquanto ele estava explorando a idéia da relatividade do tempo e do espaço, perguntou: "É possível que as coisas que parecem simultâneas possam na verdade não o ser?" Por exemplo, se você estivesse a pouca distância de uma explosão sonora, você a ouviria no mesmo instante em que ela se desse? Einstein acha que não, que o que foi vivenciado não aconteceu realmente naquele exato momento, mas momentos atrás. No dia-a-dia, ele conclui, o tempo é relativo, dependendo de como a pessoa ocupa a mente.

Einstein disse uma vez: "Quando um homem está ao lado de uma mulher bonita, uma hora parece um minuto. Mas, deixe-o sentado num fogão quente

por um minuto, que vai parecer uma hora. Isto é relatividade".

"Como seria estar cavalgando pelo espaço num feixe de luz?"

"Se eu viajasse à velocidade da luz, conseguiria ver minha imagem num espelho?"

Foi a formulação de perguntas como estas, e muitas outras parecidas, que levou Einstein a postular sua famosa teoria da relatividade.

Perguntas são, sem dúvida, instrumentos poderosos para permitir que a genialidade potencial de nossa mente vá ao encontro de nossos desejos. Uma qualidade genuína de vida resulta de consistentes perguntas de qualidade.

"O mais importante é não parar de questionar. A curiosidade tem sua própria razão de ser. Não podemos fazer nada senão contemplar extasiados os mistérios da eternidade, da vida, da maravilhosa estrutura da realidade. É mais que suficiente tentarmos simplesmente compreender um pouco desse mistério a cada dia. Nunca perca a sagrada curiosidade."

Albert Einstein

Como as perguntas funcionam

1) As perguntas direcionam imediatamente o foco de concentração:

Aprender a fazer perguntas positivas nos momentos de crise é uma capacidade vital para nos tirar das situações mais difíceis de nossa vida.

Uma das maneiras de melhorar sua qualidade de vida é modelar as perguntas habituais feitas por aquelas pessoas a quem você realmente respeita, pela sua qualidade de vida. Detecte suas perguntas, use-as, e você vai começar a sentir de que modo elas se sentem.

2) As perguntas recuperam as informações valiosas que você tem eliminado de sua mente.

Todos temos o poder mental de eliminar informações, o que nos confere a capacidade humana da concentração. Mas o seu uso inconseqüente pode causar grandes dores, por exemplo: se você estiver se sentindo realmente triste, é por uma só razão; você está eliminando todas as informações e razões para se sentir bem. E se você estiver se sentindo bem, é porque está eliminando todas as coisas ruins que poderiam chamar sua atenção para se sentir mal. Portanto, ao fazer uma pergunta adequada, você modifica o foco de concentração para aquilo que você está eliminando.

Perguntas são como o raio laser da consciência humana. Elas concentram nosso foco de atenção e determinam o que vamos sentir e fazer.

O presidente da Ford Automóveis nos EUA, Donald Petersen, era conhecido pelas suas persistentes perguntas: "O que você está achando? Como você pode melhorar seu trabalho?" Certa vez, Petersen fez uma pergunta que mudou a situação da Ford e o recolocou no caminho do sucesso. Ele perguntou ao projetista e designer, Jack Telnack: "Você gosta do carro que está desenhando?" Telnack respondeu: "Não, na verdade não gosto". E Petersen fez a ele a pergunta crítica: " E por que você não ignora as normas e desenha um carro que você adoraria possuir?"

O desenhista levou as palavras do chefe ao pé da letra e em 1983 saiu das pranchetas o Ford Thunderbird, o carro que inspirou os modelos seguintes,

Taurus e Sable. Em 1988, com estes modelos a Ford ultrapassou a gigante GM em lucros, e em 1991/92 o Ford Taurus ;, foi o carro mais vendido nos EUA, superando até os incríveis carros japoneses.

Perguntas que solucionam

1) O que este problema tem de bom?

2) O que eu realmente quero aqui?

3) O que ainda é impossível fazer mas que, se fosse feito, mudaria significativamente a situação para melhor?

4) O que posso fazer nesta situação?

5) O que estou realmente disposto a fazer para obter o que quero?

6) O que estou disposto a deixar de fazer para obter o que quero?

7) Como posso desfrutar este processo enquanto faço o que for necessário para obter o que quero?

8) Como isto tudo pode ajudar positivamente as pessoas envolvidas?

Perceba que, sem disciplina e coragem, não há como responder a estas perguntas positivamente. Nos momentos mais críticos de sua vida, se não houver comprometimento sincero, sua mente vai se negar a responder a estas perguntas ou então irá respondê-las de uma forma pirracenta e infantil, por exemplo: "Como de bom? Não há nada de bom neste problema!" "Não posso fazer nada, a responsabilidade é dele!" etc.

Eis o caminho... e está na hora de os sapos se tornarem príncipes.

Só por curiosidade, preste atenção nas perguntas que você faz a si mesmo pela manhã, ao acordar, ou à noite, ao se deitar. Verifique se estas perguntas são construtivas ou limitantes.

Desenvolvimento do metamodelo

Metamodelo foi a primeira coisa que Bandler e Grinder desenvolveram juntos. Todo o resto da PNL foi descoberto e desenvolvido por meio dessas perguntas e desafios. Eles começaram estudando Virginia Satir e Fritz Perls e acabaram descobrindo que esses magos terapeutas faziam certos tipos de perguntas. Grinder, especialista em lingüística transformacional, e Bandler, com seus conhecimentos comportamentais, juntaram estas informações num modelo que usa os conhecimentos lingüísticos e os comportamentos reais gerados.

Baseado no pressuposto de que o mapa não é território, perceberam que

as pessoas não criavam apenas seus próprios mapas subjetivos da realidade mas também criavam mapas desses mapas ou modelos desses modelos, com o nosso sistema lingüístico. Chamaram isto de metamodelo, isto é, o modelo da modelagem.

Palavras são símbolos e âncoras que criam mapas para representar os mapas subjetivos profundos da experiência humana, que por sua vez são mapas representativos da realidade, do território ao nosso redor.

Padrões de metamodelo de linguagem

1) Deleção

Deletar é simplesmente deixar algo de fora, apagar algo. Como sabemos, você não consegue criar seu mapa representativo da realidade sem deixar algo de fora, sob o risco de se tornar ridículo, isto é, você não consegue descrever suas experiências com todos os detalhes sem perder a ênfase desejada ou a idéia geral da narrativa e sem irritar sobremaneira quem o está ouvindo. Por isso pelo conforto, você começa a deletar partes de sua experiência. O único problema é deletar informações vitais ou importantes. E como comunicador profissional, tem que saber que ao receber uma comunicação deletada a mente do receptor costuma preencher o material faltante com as próprias alucinações ou referências pessoais. Muitos de nós já ouvimos frases do tipo: "Estou confuso.", "Estou surpreso.", "Estou deprimido." Ou "Ele comprou um carro." As palavras "confuso", "surpreso", "deprimido", "comprar" são predicados, palavras que exprimem ação — elas referem um relacionamento entre coisas diferentes. Portanto, quando alguém está confuso, está confuso com algo (que foi deletado na comunicação). Assim, se você quiser descobrir ou acessar esta informação, sua pergunta será: "E você está confuso com que, especificamente?" ou "O que exatamente está confundindo você ?"

Às vezes é aceitável deletar certas informações. Em frases como "João pediu café e Marília pediu pêra", para não ser redundante, você pode substituir o segundo "pediu" por uma vírgula, embora tenha de tomar cuidado com as ambigüidades, como nesta frase em particular, "João pediu café e Marília, pêra..."

Embora seja correto deletar certas informações, há momentos em que isto pode ser crítico, especialmente em contextos de negociações e acordos.

Um comunicador profissional precisa ter capacidade para ouvir e detectar as deleções quando elas ocorrem e possuir meios lingüísticos de acessar as informações deletadas quando necessário.

Além dos exemplos acima "Estou confuso", "Ele comprou um carro.", cujo desafio é "Confuso com que, especificamente?", "Qual foi o carro que você comprou, especificamente?", outra situação comum de deleção são as frases comparativas e superlativas.

Frases superlativas: "A PNL é o melhor ferramental lingüístico em influ-

ência e persuasão". Você poderá querer saber: "Melhor em comparação com o que, especificamente?", "Melhor em relação a quê?"

Frases comparativas: "Este produto é o mais caro." Em situações do tipo: "Isto realmente é o melhor... é o maior, é de longe o mais..., é o pior... , é o mais...",você poderá perguntar: "Pior, mais..., menos..., comparado com o que ou quem, especificamente?"

2) **índice de referencial inespecífico**

É a eliminação, ausência de referência, do nome, numa frase ou comunicação, isto é, as pessoas, lugares ou coisas não estão especificadas na sua estrutura superficial de comunicação.

Exemplos como: "Eles me irritam.", "As crianças são assim.", "As pessoas nunca entendem." são frases inespecíficas, em que as pessoas ou a coisa específica foram deletadas. Este tipo de linguagem é muito utilizado pelos políticos, e os repórteres geralmente são envolvidos e transmitem ao seu público a mesma generalização e distorção.

Se você quiser evitar essas distorções de compreensão, _você pode usar os desafios adequados para esta situação (desafios, no caso, são perguntas estrategicamente colocadas para explorar os níveis mais profundos da comunicação em questão, com o objetivo de chegar rapidamente e com precisão o mais próximo possível da experiência profunda):

"Os homens são basicamente antagonistas".

"Quem, especificamente,...?", "As coisas não acontecem desse jeito."

"O que, especificamente...?"

Este é, portanto, o primeiro passo para se obter uma comunicação mais precisa, sabendo QUEM ou O QUE realiza a ação:

Exemplos:	**Desafios:**
"As pessoas são interessantes."	"Quem, especificamente, é interessante?"
"Eles foram muito gentis comigo."	"Quem, especificamente, foi gentil?"
" Aquela cidade que visitei é linda."	"Qual cidade, especificamente, é linda?"
"Aquele lugar é terrível."	"Que lugar, especificamente, é terrível?"
"A coisa tem que ser desse jeito."	"O que, especificamente, tem que ser desse jeito?"

Esses desafios levam as pessoas a identificar os nomes inespecíficos da ação (pessoas, lugares ou coisas), proporcionando uma representação mais compreensiva tanto para essas pessoas quanto para você mesmo.

3) Verbos inespecíficos

Os verbos são palavras que descrevem uma ação. Portanto, desafiar ou questionar os verbos é buscar esclarecer o processo (a ação) pela do qual a experiência ou o objetivo está sendo comunicado.

Uma vez que o sujeito (referencial) da ação está definido, o segundo passo é esclarecer COMO a ação se processa, e o desafio é:

"Como, ou de que maneira, especificamente?"

Exemplos:	**Desafios:**
"Pedro e João me frustraram."	"Como, especificamente, eles o frustraram?"
"Eles me encorajaram a fazer o exame."	"Como, especificamente, eles o encorajaram?"
"Meu pai me sustenta até hoje."	"Como, especificamente, seu pai o sustenta?"
"Eles trouxeram mais entusiasmo ao grupo."	"Como, especificamente, eles fizeram isso?"
"Meu vizinho me assusta."	"Assusta de que maneira, especificamente ?"

Na comunicação normal, pode-se pressupor que todos os verbos usados estão inespecíficos. Portanto, quando for necessário, você poderá desafiar todos os verbos até sentir-se satisfeito com a qualidade das informações

.

4) Nominalizações

Também chamada de SUBSTANTIVAÇÃO do verbo, trata-se de um processo que transforma uma ação (verbo) em algo estático (substantivo, nome).

O desafio será transformar o nome, uma coisa estática, novamente em algo dinâmico, isto é, transformar o substantivo de novo em verbo.

NOMINALIZAÇÃO	**DESAFIO**
Frustração	O QUÊ/QUEM FRUSTRA QUEM?
Alegria	QUEM ESTÁ CONTENTE COM QUÊ/QUEM?
Confiabilidade	QUEM CONFIA EM QUEM P/ FAZER O QUÊ?
Zanga	QUEM ESTÁ ZANGADO COM QUÊ/QUEM?
Relações	QUEM SE RELACIONA COM QUEM E COMO?

A questão principal aqui é:

"Esta pessoa está usando a palavra como uma coisa estática ou como algo dinâmico? Houve alguma informação?

"Baseado somente no que ouvi, vou conseguir criar um filme detalhado que represente aquela frase?"

Exemplos:	**Desafios:**
"Sinto falta de amor."	"Como você gostaria de ser amado?"
"É uma excitação."	"De que maneira você está excitado?"
"Não me têm nenhum respeito."	"Como você gostaria de ser respeitado?"
"A felicidade é o mais importante."	"Quem está feliz e de que maneira, especificamente?"

De certa forma, a nominalização é uma deleção também, porque deletam-se certas informações sobre o processo daquilo que se está falando. Políticos usam freqüentemente esta forma de distorção; independência, liberdade etc. A pergunta no caso é: "Quem vai ficar independente de que, ou de quem, e como?" "Quem vai libertar quem de que ou de quem e como ou para quê?"

Repare, então, quantas informações foram suprimidas, e quando isto ocorre fica por conta de quem ouviu estas nominalizações criar imagens mentais individuais para preencher essas lacunas, isto é, alguém usou uma frase que várias pessoas puderam entender, mas cada uma delas cria uma representação mental diferente. Como Robert Dilts disse certa vez: "Uma palavra vale mais que mil imagens".

O que realmente me surpreende é perceber que profissionais de algumas áreas, terapeutas e empresários, exemplo, geralmente não estão conscientes disso, outras palavras, ao ouvir alguém dizer que está "com problemas sérios" procura-se entendê-lo sem conhecer realmente sua representação interna ou mapa real.

Se as pessoas simplesmente acompanham o que o interlocutor diz, e internamente ficam construindo seus próprios mapas a respeito daquilo que está sendo dito, esses mapas nada têm que ver com a experiência real da pessoa. Elas estão simplesmente buscando suas próprias referências internas para tentar compreender o outro. Este fenômeno é chamado de Busca Transderivacional.

Quando digo: "Meu pai me assusta...", as palavras "pai" ou "assustar" são âncoras que podem disparar numerosas representações na sua própria memória ou história pessoal. Para compreender o que eu disse, você pode ter-se lembrado de seu pai ou do modo como ele o assustava. Muitas vezes percebi que quando um paciente se queixava ao terapeuta: "Tenho uma depressão...", ele acessava imediatamente todo o compêndio de psicopatologia que conhecia a respeito de depressões e literalmente conduzia a terapia dentro de conceitos acadêmicos, em vez de explorar mais profundamente a experiência do paciente.

Outro exemplo de busca transderivacional: num seminário, pedi aos participantes que representassem mentalmente a palavra "cão" e um deles caiu em lágrimas, porque dias antes seu cãozinho morrera atropelado por um carro. Estas coisas acontecem freqüentemente porque as palavras são âncoras transderivacionais, e sem treinamento as pessoas normalmente procuram compreender

as experiências de outros, através das suas próprias experiências internas.

Agora, se você é um profissional que trabalha com linguagem hipnótica ou subliminar, você usa exatamente o inverso do metamodelo ao induzir alguém ao transe ou a uma sugestão hipnótica. As mensagens da mídia, propaganda ou motivações grupais usam e abusam, consciente ou inconscientemente, dessa linguagem hipnótica. Portanto,.seu antídoto, para não ser influenciado quando você não quiser, é exercitar e usar estes padrões de metamodelo. Com isto, você estará obtendo informações de alta qualidade antes de tomar qualquer decisão.

4) Quantificador universal

Quantificadores universais são palavras que têm significados radicais, hipergeneralizados, como se as coisas em universais e sem exceções. Conseqüentemente, s pessoas tendem a amplificar o alcance de suas generalizações a um ponto tal que limitam a si próprios i aos outros. São palavras como:

todo	ninguém
cada	nunca
sempre	nenhum
nada	tudo

São situações que podem ter ocorrido umas duas ou três vezes em sua vida e você generaliza como se acontecessem sempre. Exemplos: "As pessoas sempre aprendem muito em nossos seminários". Estes quantificadores universais podem estar explícitos ou não na frase (exemplo: "Os homens são uma droga!" Há aí um dos os homens" embutido).

O desafio vai procurar desfazer a universalidade da generalização e ajudar a pessoa a se conscientizar de que existem muitas opções a considerar. O desafio consiste em duas ou três perguntas, e a primeira delas pode ser feito exagerando-se o quantificador universal, isto é, repetindo num tom levemente exagerado o quantificador usado pela pessoa: Todos?...Nunca?...Sempre? Depois faça uma ou duas das perguntas descritas como exemplo:

— "Os homens são uma droga."

Desafios:

a) Repita o quantificador universal de forma interrogativa e com leve entonação de espanto na voz: "TODOS os homens?"

b) Exagere: "Você está querendo dizer que todos os homens que você conheceu em sua vida inteira eram uma droga total e completa?"

c) Contra-exemplo: "Você já encontrou algum homem que não o fosse?"

d) Buscar o referencial específico: "Que homem, especificamente, é uma droga?"

e) Buscar o processo: "Como você sabe que ele é uma droga?" "O que e como ele faz, especificamente, para que você o considere uma droga?"

Outro exemplo:

— "Ninguém consegue ver isso!"

Desafios:

— "Absolutamente ninguém jamais consegue ver isso?"

— "Pode se lembrar de um momento em sua vida no qual alguém conseguiu ver isso?"

— "Quem, especificamente, não consegue ver isso?"

Outro exemplo:

— "Isto nunca acontece comigo!"

Desafios:

— "Nunca, nunca algo parecido aconteceu com você?"

— "Consegue se lembrar de algo parecido que tenha acontecido com você?"

— "Como você sabe?"

"Como você sabe?" é uma das perguntas mais importantes para se obter informações de qualidade, principalmente quando se está lidando com o mapa representativo das pessoas. Esta é uma pergunta que permite detectar o processo conforme o qual as pessoas formulam seus mapas.

Duas dicas práticas importantes que se deve manter em mente ao usar os padrões de metamodelo:

a) Acuidade sensorial: nos seus desafios, você não precisa tentar ouvir sempre as palavras de seu interlocutor. Por exemplo, se você perguntar a alguém: "Como você sabe disso?" e ele olhar para baixo e à direita e disser: "Bem, eu simplesmente sei..." eleja lhe deu a resposta. As pessoas respondem com mais precisão por seu não verbal, com o corpo. Portanto, preste atenção aos sinais sensoriais não verbais (movimentos oculares, respiração, musicalidade vocal, posturas e gestos etc.).

b) Rapport:

Os padrões de metamodelo são armas poderosas de agressão se você não tomar cuidado com sua atitude e musicalidade vocal ao fazer os desafios em busca de informações mais específicas. John Grinder, num dos seus primeiros seminários de metamodelo, teve uma turma de 150 pessoas aproximadamente que teve o treinamento completo nesta técnica, com exercícios e práticas, durante um fim de semana. Ao retornar na semana seguinte para a segunda parte, uns 50 participantes se queixaram de que perderam amigos, afastaram seus parentes, ofenderam seus colegas de trabalho e outras coisas mais. Eles tinham se transformado em metamonstros. Imagine uma coisa. Se você perguntar a uma pessoa importante em sua vida: "COMO ESPECIFICAMENTE VOCÊ SABE QUE ME AMA?" com uma tonalidade de voz arrogante ou desafiadora, irônica ou agressiva, como tal pessoa irá reagir a você? Você tem bom senso e vai entender minha recomendação: que você tenha uma atitude de sincera curiosidade e sensibilidade e elegância para fazer esses desafios com voz carinhosa e que demonstre interesse sincero pela experiência da outra pessoa. Você não pode ir questionando tudo por aí, não é?

5) Operador modal de possibilidade e necessidade

Os operadores modais de possibilidade englobam tudo aquilo que você "pode ou consegue" e "não pode ou não consegue". Exemplo: "Eu não consigo fazer isto". "Eu posso fazer aquilo." Portanto, são coisas do tipo posso, não posso, é possível, é impossível.

E temos também os operadores modais de necessidade. Estes são os " devo", "não devo," "tenho que," "é necessário que seja..." Indica em suas sentenças que aquela pessoa está numa situação em que não tem outras opções a escolher, limitando-se a uma situação de fatalismo ou de obrigatoriedade.

de possibilidade	**de necessidade**
Não posso	Tenho que
É impossível	É necessário
Sou incapaz	Devo
Não consigo	É preciso
Não tem jeito	É forçoso

O desafio para operadores modais de possibilidade é: "O que te impede de...?"

E o desafio para operadores modais de necessidades é: "O que aconteceria se você não fizesse...?" ou "O que poderia acontecer se você não fizer..." Referimo-nos a estas perguntas como sendo desafios, mas elas na verdade não o são. Trata-se de perguntas estratégicas para se obter informações de alta qualidade. Algumas pessoas têm me perguntado se não podem fazer outras perguntas para cada padrão de metamodelo. Poder podem, mas não devem, porque como as respostas obtidas estão diretamente relacionadas com as perguntas formuladas, o risco é de que, com outras perguntas, pode-se não obter respostas de qualidade, respostas específicas que expressem a experiência profunda do

mapa da pessoa.

Exemplos:	Desafios:
"É impossível completar o projeto na data estipulada."	"O que impede você de completá-lo?"
"Sou incapaz de explicar as objeções com profundidade."	"E o que o impede de explicá-las?"
"Tenho que sofrer as conseqüências dessa situação."	"O que aconteceria se você não sofresse as conseqüências?"
"Devo ser gentil com as pessoas."	"E o que pode acontecer se você não for gentil com as pessoas?"

6) Causa e Efeito

Causa-Efeito é uma forma de pressuposição. Trata-se de duas situações ou experiências ligadas, pressupostamente, por um relação de Causa e Efeito. Se digo que Maria me causa muita dor ou problemas, ou me faz sentir-me mal, ou o olhar dela me deixa incomodado, estou pressupondo uma conexão entre essas duas situações, Maria e meu incômodo. Situação onde "X" causa "Y". Isto é típico da nossa cultura atual em que o processo racional ainda é linear, mecanicista e conseqüentemente todas as nossas experiências estão formuladas em termos de Causa e Efeito, isto é, algo vai acontecer e algo resultará desse acontecimento. Acreditamos que o que nos acontece é sempre causado por aquilo que nós escolhemos como causa. Na verdade, o que nós achamos é apenas uma minúscula parte da verdade e sempre há outras causas maiores para tudo aquilo que acontece conosco. Por exemplo, se você perguntasse a alguém o que causou a morte do presidente americano John Kennedy, ele poderia responder que foi a bala do rifle de Lee Oswald. Mas uma lista completa de todas as causas que contribuíram para a morte de Kennedy teria que incluir todos os eventos que levaram ao desenvolvimento dos rifles e outros armamentos, todos os fatores que fizeram Lee Oswald estar no local do crime, todos os passos da evolução da raça humana que permitiram o desenvolvimento de uma mão capaz de segurar um rifle, e assim por diante. Diante disso, você pode escolher a causa que fizer mais sentido, apegar-se a ela e criar um contexto em que a morte de Kennedy esteja relacionada com a causa que você escolheu. Portanto, o que é importante ter em mente é que as causas são bem diferentes daquelas em que nossa limitação mental possa acreditar. Sem dúvida, na maior parte do tempo podemos desprezar a cascata enorme de causas que levaram a um determinado efeito, mas acredito que devemos estar conscientes, nas situações de tomada de decisões mais importantes, de que uma relação de causa-efeito única é uma questão de escolha e não de realidade.

O desafio deve ser descobrir COMO especifica-mente este processo ocorre e/ou buscar um contra-exemplo em que o processo não ocorra e considerar outras respostas como opções. "Como, especificamente, X causa Y?" "Houve alguma vez na qual X não causou Y?"

Exemplos:	Desafios:
"Eu sei que você me ama, quando sorri para mim."	"Como o meu sorriso a faz sentir-se amada?"

"A voz dele me aborrece."	"Como, exatamente, a voz dele a aborrece?" "Já aconteceu alguma vez de a voz dele não ter aborrecido você?"
"Como, especificamente, o jeito dela o enlouquece?"	"O jeito dela me deixa louco." "Alguma vez o jeito dela não o deixou louco assim?"

7) Equivalência complexa

Isto ocorre quando duas situações totalmente diferentes se relacionam uma com a outra, como numa relação de causa e efeito.

Exemplos:	**Desafios:**
"Ela está sempre gritando comigo... ela me odeia."	"Os gritos dela sempre significaram que ela o odeia?" "Você já gritou com alguém que você não odeie?"
"Quando eu me livrar de todos os meus problemas, estarei em condições de ajudar outras pessoas."	"Alguma vez você já ajudou alguém mesmo tendo seus problemas pessoais?" "Você conhece alguém que tem problemas e mesmo assim ajuda as pessoas?"

A sabedoria popular diz: "O que tem a ver alhos com bugalhos?"

Esta expressão tem por objetivo despertar-nos de certos transes alucinatórios em que existe uma relação de igualdade entre duas situações totalmente diferentes. Chamamos a isto Equivalência Complexa. Matematicamente podemos representá-la como "X = Y", em que o X e o Y são situações ou coisas diferentes.

Quando alguém diz: "Ela não está olhando para mim, não presta atenção em mim", está dizendo para as pessoas prestarem atenção nele, ficarem olhando para ele. Ou: "Ela não me ama. Nunca me fala sobre suas emoções ou sentimentos". Para esta pessoa, amar é ficar contando as emoções e sentimentos pessoais. Outros exemplos de equivalência complexa são: "Ela está sempre atrasada. Ela não me ama." "Isto machuca bastante. Deve ser o amor".

"Se você faz esta pergunta, não entendeu nada."

Os desafios na equivalência complexa consistem em inverter o índice de referências e contestar a conexão estabelecida. Por exemplo, se alguém disser."Ela não me ama mais. Ela não me fala sobre seus sentimentos" inverta o referencial ("dela" para a pessoa que está se queixando) assim: "O fato de você não falar de seus sentimentos a alguém, significa que você não ama mais essa pessoa?"

Outra maneira de desafiar a equivalência complexa é fazer perguntas de gênero: "Como você sabe que Y significa X?"

Os políticos, a propaganda e a mídia em geral induzem tendências e sugestões hipnóticas utilizando esse padrão de equivalência complexa. E o poder da equivalência complexa é maior quando uma das situações — "X" —, que é um fato indiscutível agrega-se a outra — "Y" — que é pura sugestão. "Esta inflação tem prejudicado o desenvolvimento da nação" (fato), "portanto, votem em mim!" (sugestão)"

Comentários sobre o uso de metamodelo.

Caracteristicamente, as pessoas tendem a responder aos seus desafios específicos com outras limitações e deformações de linguagem. Por exemplo, numa situação do tipo "Eles fazem tudo errado" você pergunta "O quê ou como eles fazem tudo errado?" Seu interlocutor poderá responder com um "Porque eles..." Não se preocupe, quando você perceber isso mantenha em mente seu objetivo ou a informação desejada e decida se vale a pena continuar explorando níveis mais profundos ou deixar de lado essa sondagem por outra mais importante para você. Se valer a pena, insista no desafio: "Sim, e gostaria de saber como, especificamente, eles erraram."

Outras vezes, quando você começa a se aprofundar na experiência de outra pessoa ela pode querer voltar à superficialidade ou simplesmente responder com um "Não sei." Isso acontece porque o ato de pensar é um dos mais cansativos e difíceis para o ser humano, e por isso ele tende a se manter na superfície e esperar que os OUTROS as entendam na profundidade. Insista elegantemente em seus desafios até se sentir satisfeito com a qualidade das informações.

Há pessoas que conseguem viver por anos dentro das alucinações construídas através desses padrões de meta-modelo. Agora, o mais importante é conscientizar-se de que muitas mágoas e ressentimentos são gerados por pressuposições dessa natureza. Lembrem-se, uma comunicação mal esclarecida dá espaço a distorções mentais perigosas para seu bem-estar.

Portanto, insistam, com harmonia e tranqüilidade, nos desafios, até que a experiência subjetiva do outro esteja detalhada e o mais completa possível em sua mente, ou esperem uma outra oportunidade para isso se essas informações não forem tão necessárias na ocasião.

Não deixe, principalmente, de usar o metamodelo em seu próprio diálogo interno. Procure, como simples exercício, desafiar seus próprios pensamentos mais insistentes, primeiro identificando qual o erro de linguagem desse diálogo interno (se tem nomes ou verbos inespecíficos, se apresenta quantificadores universais, se é uma leitura mental ou uma execução perdida etc.); segundo, utilizando os questionamentos específicos acima citados, coloque-se numa posição confortável e relaxada e aguarde com uma disposição bem receptiva próprias respostas. Surpreenda-se agradavelmente com suas próprias conclusões e soluções para seus problemas ou dúvidas.

Mas, independentemente do que você fizer, procure não JULGAR com tanta imprudência ou rapidez as poucas informações de que você dispuser. Se uma situação não puder ser totalmente esclarecida no momento, por meio desses desafios, deixe-a de lado e, se ela for importante para você, encontre outra

oportunidade de esclarecê-la.

Se você não gosta das respostas que tem recebido até hoje, faça perguntas diferentes para obter respostas internas diferentes.

8) Execução perdida

Execução perdida é parecida com deleções comparativas, só que aqui há julgamentos e avaliações em vez de comparações, e as referências desses julgamentos estão ocultas. Portanto, execução perdida é a omissão da autoria e do contexto da afirmação e/ou generalização no modelo de mundo do locutor. É um julgamento ou avaliação de uma situação qualquer na qual o autor, o contexto e as condições ou critérios deste julgamento foram eliminados.

A execução perdida caracteriza-se pelo uso de palavras como: "é bom, é mau, é certo, é errado, é verdade, é falso" (trata-se, portanto, de um tipo de supergeneralização).

O desafio será procurar a fonte da informação ou autoria e o contexto, procurando conscientizar-se de que esta é uma deleção e generalização no mapa do sujeito.

E o que está faltando neste caso é o autor da frase (aquele que está fazendo a avaliação), assim como o contexto em que a avaliação seja verdadeira.

"É certo para quem?"; "Em que situação?"

Exemplos:	**Desafios:**
"É errado argumentar."	"Errado para quem?" "Você consegue pensar numa situação em que não seria errado argumentar?" "Como sabe que é errado argumentar?"
"É ruim tentar manipular os outros."	"É mau para quem?" "Você consegue pensar numa situação em que não seja tão mau manipular os outros?"
"É inútil tentar compreender o que os outros estão sentindo."	"É inútil para quem?" "Como você sabe que é inútil?" "Quem disse que é inútil?"

9) Leitura mental

Ler a mente de alguém é agir com a pressuposição de que você tem o poder da telepatia e sabe exatamente o que a outra pessoa está pensando ou sentindo. Se eu disser: "Eu sei o que você está pensando", ou "Você não precisa ficar tão chateado", estou pressupondo que a pessoa está chateada. Estou "lendo a mente" dela, e a partir desse pressuposto acabo construindo uma "realida-

de" com emoções adequadas para reagir a esta pessoa. Se você disser algo como "Eu sei que eles me odeiam", estará pressupondo que consegue penetrar nos pensamentos das pessoas e saber exatamente o que está acontecendo dentro de sua cabeça. E "sabendo" disso, você pode acabar se sentindo mal e limitando seus comportamentos futuros, baseando-se simplesmente nesta "realidade", o que na verdade é uma alucinação.

Muitas pessoas afirmam categoricamente: "Mas eu o conheço..." "Eu sei que ele faz isso só para me irritar", principalmente aquelas que vivem juntas ou são muito próximas achavam-se no direito de alucinar que conhecem "a mente" dessas pessoas. A experiência em aconselhamento de casais tem demonstrado que isto na Verdade não ocorre. Pessoas ou casais que vivem juntos desconhecem os hábitos e as reações dos parceiros ou parceiras. E isto é fácil de ser detectado, quando proponho aos casais (depois de terem entrado num acordo favorável de convivência) um pequeno jogo que chamo de "NLP Resort". Pergunto ao casal se eles estão dispostos a, periodicamente, organizar um dia ou um final de semana de prazer, em que um deles assumirá o papel de "gentil organizador" (GO) e outro, o de "gentil convidado" (GC). No dia escolhido o GO vai programar as atividades do jeito gosta, sem se preocupar com os gostos do GC. E a regra de ouro dessa brincadeira é que o GC vai se comportar como um convidado educado, tentando conhecer os hábitos e gostos de seu anfitrião (nada diferente daqueles comportamentos e atitudes de alguém que esteja hospedado na casa de um conhecido), sem criticar ou interferir quando não for chamado. Os objetivos desse jogo é fazer que durante este dia ou período programado, o GO demonstre ao seu GC o que ele gosta de fazer e que o GC procure conhecer os hábitos e os gostos do seu anfitrião. Os parceiros trocam de papéis no seguinte período programado, isto é, ambos terão a oportunidade de passar alternadamente pelos papéis de GO e GC.

Muito bem, um dos casais, casados há 25 anos, se dispôs a passar um dia no NLP Resort e contou-me a seguinte experiência: o Go era o marido e, no dia escolhido, a esposa, como de hábito, acordou às 6 horas da manhã e se preparava para ir à cozinha quando o marido disse: "Ei, querida, aonde você vai?"

"Ora, vou à cozinha preparar sua canja, como sempre", responde ela.

"Não, senhora, hoje é meu dia, e você vai ser minha convidada. Vou fazer o café da manhã do jeito que gosto... "

"Mas, e a canja...?", perguntou a esposa.

"Ah, querida... eu não gosto dessa canja." Diante dessa resposta, fez-se um silêncio sepulcral.

"Mas COMO você não gosta dessa canja!?", agita-se a esposa, "Tenho feito essa canja todas as manhãs, uma trabalheira para cozinhar a carne e os legumes logo cedinho, pensando que você gostava tanto dela! E só agora você vem me dizer que não gosta dela? Por que você não me disse isto antes? "

"Mas, querida, é que você fazia a canja com tanto carinho e gosto que não quis magoá-la, e foi por isso que venho tomando-a todas as manhãs, durante os

últimos 25 anos! Mas... hoje é o meu dia e..."

Exemplos de leitura mental**:**	**Desafios:**
"Você sabe do que se trata..."	"Como é que você sabe que eu sei?"
"Eu sei que meu marido não me ama muito."	"Como é que você sabe disso?"
"Eu sei que você fez isso de propósito."	"Como é que você sabe que foi de propósito?"
"Tenho certeza de que ele vai agir impensadamente."	"Como é que você sabe disso?"

Você é muito importante para sofrer antecipadamente ao ficar imaginando coisas negativas!

Saiba que sua mente tem a tendência natural de suprir as faltas de informações objetivas com figuras imaginárias criadas pela própria mente: elas entram pelo filtro das generalizações, eliminações e distorções, e o produto filtrado, o mapa representativo, está longe da realidade externa do acontecimento. O risco é acreditar e sofrer muito, e desnecessariamente, por causa desse modelo ou mapa representativo distorcido da realidade.

As fofocas ou boatos são exemplos típicos de informações incompletas e passadas adiante com acréscimo de sua própria imaginação. Lembre-se da sabedoria popular: "A cada conto acrescenta-se um ponto". E na maioria das vezes isto ocorre não porque a pessoa tenha más intenções, e sim porque sua mente, na falta de informações mais específicas e próximas da estrutura profunda da experiência ouvida, simplesmente procura completar essas falhas de elementos com informações e valores da própria pessoa.

Vamos fazer agora um pequeno intervalo e divertir-nos um pouco com o que você aprendeu de metamodelo. Pegue um lápis e procure responder aos enigmas abaixo:

Exemplo:

"Não sou capaz de ir à festa sozinho(a)."

Violação:	Operador modal de possibilidade.
Desafio:	O que impede você de ir à festa sozinho(a)?
Objetivo:	Fazer a pessoa pensar nos impedimentos específicos que a limitam. Tirá-la de um bloqueio aparentemente total e levá-la para a conscientização das limitações específicas mais facilmente superáveis.

1) "Tenho que fazer todas as coisas por mim mesma."

Violação: _____

Desafio: _____

Objetivo: _____

2) "Ele é um fracasso."

Violação: _____

Desafio: _____

Objetivo: _____

3) "Temos um péssimo relacionamento."

Violação: _____

Desafio: _____

Objetivo: _____

4) "Nunca consigo o que quero."

Violação: _____

Desafio: _____

Objetivo: _____

5) "Ninguém jamais sorri para mim."

Violação: _____

Desafio: _____

Objetivo: _____

6) "Meus pais me ignoram."

Violação: _____

Desafio: _____

Objetivo: _____

7) "João fica me aborrecendo."

Violação: _____

Desafio: _____

Objetivo: _____

8) "Eu sei o que o deixa feliz."

Violação: _____

Desafio: _____

Objetivo: _____

9) "Ele pensa que pode me atingir."

Violação: _____

Desafio: _____

Objetivo: _____

10) "É errado incomodar os outros.'

Violação: _____

Desafio: _____

Objetivo: _____

11) "Sua voz me irrita."

Violação: _____

Desafio: _____

Objetivo: _____

12) "Ler este livro me faz ficar curioso."

Violação: _____

Desafio: _____

Objetivo: _____

13) "Estou confuso."

Violação: _____

Desafio: _____

Objetivo: _____

14) "A cadeira foi quebrada."

Violação: _____

Desafio: _____

Objetivo: _____

O metamodelo bem utilizado desembaraça aqueles momentos de vazio ou de paralisia nas comunicações, além de gerar informações mais precisas.

Esta técnica pode servir como base para exercício de não julgamento. Aumentará nossa acuidade sensorial, ampliará nosso mapa e principalmente nossa compreensão do outro.

Frases suavizadoras

Como todos os instrumentos poderosos, o metamodelo pode se tornar perigoso se for mal utilizado, isto é, usado com tons pejorativos, irônicos ou agressivos.

Um de seus criadores, John Grinder, ao apresentar os instrumentos de metamodelo para seus alunos, na Universidade de Califórnia, em Santa Cruz, enfatizou que estes desafios são potentes e deveriam ser usados com muita sensibilidade e elegância pelas pessoas.

Os estudantes não ouviram suas palavras. Quando voltaram na semana seguinte, estavam deprimidos, descrentes e alguns até desesperados, porque durante a semana eles usaram os desafios de metamodelo com seus familiares, amigos, parceiros amorosos, e a maioria acabou criando situações constrangedoras.

Estes desafios são como bisturis mentais, e as pessoas não estão dispostas a ter suas limitações de comunicação e pensamento assim expostos tão violentamente.

Usem os desafios com bastante rapport e acuidade sensorial ao lidar com as reações da outra pessoa. Pare quando você perceber algum sinal de impaciência ou aborrecimento, e use, sempre que puder, aberturas suavizadoras tais como:

"Estou curioso para saber o que, especificamente, você..."

"Fico imaginando como, especificamente, você... "

"Você gostaria ou estaria disposto a me dizer de que modo, especificamente, você...?"

E então observe cuidadosamente a pessoa, para ver que tipo dê reação isto desperta nela. E lembre-se sempre de manter o rapport. Sem ele, nenhuma comunicação terá sucesso.

Por exemplo, um vendedor, ao se defrontar com uma frase de um eventual comprador com esta: "Não posso comprar seu produto", poderá com tranqüi-

lidade buscar a experiência profunda de seu cliente, perguntando com elegância: "Sim, e você gostaria de dizer-me o que, especificamente, está impedindo você de comprar isto?"

Muitas dificuldades na comunicação empresarial seriam facilmente superadas com a compreensão e o uso adequado do metamodelo.

Se você for um profissional, pense em algumas frases que seus subordinados ou superiores lhe dizem diariamente, detecte as falhas e procure criar desafios, com muita sutileza e rapport, e talvez se surpreenda com o aumento de seu nível de compreensão e eficiência.

Por exemplo, diante de uma frase do tipo: "Quero isto bem feito na próxima vez", em vez de você ficar se desgastando em imaginar o que a pessoa quer, simplesmente, identifique a violação da boa condição de linguagem (no caso, verbo não especificado) e pergunte: "Muito bem, gostaria então de saber como, especificamente, você quer que isto seja feito na próxima vez?"

Ou se um subordinado lhe disser: "É impossível conseguir isto." (operador modal de possibilidade), pergunte-lhe: "O que está, especificamente, impedindo você de conseguir isto?" e "Como, especificamente, isto o está impedindo de conseguir o que quer?" Você vai conseguir identificar a causa e o processo desse impedimento, e com estas duas informações bem esclarecidas a solução é muito mais fácil.

Lembre-se de que as pessoas se limitam com barreiras invisíveis que elas constroem dentro de sua mente, em seu mapa. Portanto, não é necessário que você se altere tentando impor as soluções de seu modelo representativo do mundo, porque a pessoa não está vivendo seu mundo subjetivo. A forma mais eficaz de ajudá-la é simplesmente fazê-la entrar em seu processo interno, em sua estrutura profunda, e encontrar suas próprias soluções e alternativas, que com certeza estão lá dentro.

Não há necessidade de ficarmos sofrendo antecipadamente por aquilo que imaginamos estar acontecendo. Isto é alucinação!

Podemos esclarecer os fatos simplesmente através de perguntas específicas, feitas com elegância e rapport, usando o metamodelo de linguagem.

E fundamental usar esta técnica também em diálogos internos, pois ela é um poderoso instrumento de mudanças.

Perguntas de pessoas realizadoras

1. Como posso utilizar isto?

2. Graças a isto, como posso ajudar outras pessoas?

3. Como posso melhorar isto?

4. O que posso fazer nesta situação?

5. Qual é meu objetivo real nesta confusão?

6. O que pude aprender com esta experiência?

7. Como posso aprender com este problema para que isto não ocorra novamente?

Estas perguntas criam destinos diferentes. Elas transformam as dificuldades em energia compelidora para nos tornar melhores.

Perguntas que esclarecem e buscam informações de qualidade:

1. Quem, especificamente...?

2. Como, especificamente...?

3. Como você sabe...?

4. É certo/errado para quem ... e em que situação?

5. Quando você faz "X", isto também significa "Y"?

Não deixe de usar aberturas suavizadoras ao empregar os desafios de metamodelo e colocá-los em forma de pergunta. Cuidado para não se tornar um "metamonstro".

10

CAPÍTULO 10

Âncoras

Em períodos eleitorais, podemos observar vários políticos discursando ao lado de sua bandeira estadual ou nacional, de artistas e músicos famosos, ou figuras proeminentes da sociedade, enfim, pessoas que inspiram credibilidade, seriedade ou outras emoções positivas junto ao público que tais políticos querem influenciar.

E com isso é curioso também observar as reações dos ouvintes e as emoções que toda essa apresentação desperta no público ali presente.

Em minhas viagens ao Exterior, nas poucas vezes que tive a oportunidade de ver nossa bandeira nacional, ela despertava em mim uma emoção forte, um misto de orgulho e saudade.

Tanto a bandeira quanto a presença de artistas e músicos famosos, nos palanques ou comerciais de TV são âncoras, isto é, estímulos (visuais, auditivos ou cinestésicos) ligados a um conjunto de emoções específicas. Com a presença da bandeira, do papa, ou desses artistas o que se procura é despertar no público sensações ou emoções positivas, receptivas, próprias de cada um desses artistas ou símbolos. Despertam-se, então, estados interiores que o político e os comerciais de TV aproveitam para empurrar suas idéias ou produtos, num clima mais positivo para seus ouvintes.

Quem já não se sentiu de uma forma toda especial e familiar cada vez que

ouve uma música especial, que desperta sempre a mesma emoção? Ou um cheiro de bebê, um perfume característico, o aroma dos biscoitos da vovó, desecandeando sensações internas próprias de cada um?

Estamos imersos num mundo cheio de âncoras, algumas potentes e outras superficiais. E toda ancoragem é uma associação de pensamentos, idéias, sensações ou emoções disparados por um estímulo sensorial específico (visual, auditivo, tátil, olfativo ou gustativo). E as âncoras têm uma participação intensa em nossa vida emocional diária. A boa notícia é que temos muitas âncoras que despertam emoções agradáveis e motivadoras; a má notícia é que temos também, em contrapartida, inúmeras âncoras que disparam emoções negativas, e não sabemos disso. Exatamente como as experiências dos cachorros de Pavlov, que salivavam a cada toque de campainha (âncoras auditivas). O problema é que não estamos conscientes da maioria dessas âncoras negativas que geram comportamentos inconscientes e incontroláveis. E o objetivo deste capítulo é torná-las conscientes para você, expondo seu processo, permitindo assim que você identifique as âncoras que disparam reações negativas, eliminando-as e substituindo-as por novas associações que possam levá-lo a estados desejados (de confiança, segurança, bom humor, coragem etc.).

O poder das âncoras está em suas respostas, que são tão rápidas e consistentes, que urna vez disparadas as pessoas ficam inapelavelmente à mercê das sensações que elas provocam. Por exemplo, veja abaixo algumas âncoras de que não gosto:

ESTÍMULO	REAÇÃO
Aviso bancário	Aperto no estômago
Cães latindo à noite	Descarga de adrenalina no sangue (potencialmente útil para a sobrevivência)
Palavras do tipo "Tenho más notícias..."	Tensão, com frio na espinha

Algumas âncoras de que gosto:

ESTÍMULO	REAÇÃO
Som do carro de minha esposa chegando	Sinto-me bem
A visão de meus três filhos após uma longa viagem	Sinto um aperto na garganta tenho saudade e vontade. de abraçá-los
O riso dos ouvintes de minhas Palestras	Sinto confiança no rapport e maior criatividade

Vejamos, então, como especificamente você pode criar uma âncora adequada para si e os outros.

1) Escolha você mesmo ou peça para a pessoa definir o recurso (uma sensação) desejado (exemplo; de confiança, segurança, presença de espírito, coragem, tranqüilidade etc.).

2) Lembre-se, ou faça a pessoa se lembrar, de uma experiência em seu passado em que tenha vivenciado intensamente esse recurso.

3) Uma vez escolhida essa experiência específica, vivencie ou faça a outra pessoa vivenciar novamente essa experiência, isto é, retroceda e entre mentalmente nela, relembrando tudo o que aconteceu então, revivendo aquela situação, vendo todos os seus detalhes, cores, com nitidez e brilho, ouvindo todos os sons, palavras, e vá recuperando toda aquela sensação desejada que sentiu com essa experiência.

4) No auge da sensação desejada, ancore por um toque muito específico (no lóbulo da orelha, no braço ou antebraço ou fechando o punho direito, ou apertando o nó da articulação de um dos dedos da mão etc.) que possa ser repetido com precisão de local e intensidade.

Esse toque (âncora) deve ser feito num ponto do corpo que não esteja sujeito a contatos freqüentes, como um aperto de mão, para evitar que ele seja facilmente contaminado por outros toques de diferentes emoções.

As melhores âncoras combinam vários sistemas de representação (visual, auditivo e cinestésico) de uma só vez, para formar um único estímulo que o cérebro pode associar mais facilmente a uma emoção específica.

Por exemplo, ao escolher um estado de confiança, lembrando um momento específico onde você se sentiu bem confiante com algo que fez, ancore-se no auge dessa sensação, fechando o punho direito, fazendo ao mesmo tempo mentalmente uma exclamação de confiança que você quiser, como "Isto mesmo!", "Sim!", "Ótimo" etc., vendo o seu gesto de punho fechado (portanto, você ancorou um estado desejado de confiança cinestesicamente com o punho direito fechado, auditivamente com uma exclamação de apoio e visualmente, vendo seu punho fechado).

5) Para uma âncora funcionar, você deve reproduzi-la com precisão no mesmo ponto do corpo, com igual intensidade (no exemplo acima, fechando o mesmo punho, com a mesma pressão e exclamação e vendo o mesmo punho).

Magia da aprendizagem dinâmica

Nos primeiros tempos do automóvel, dois inventores criaram um eficiente e econômico carro a vapor. Os entusiastas dos carros antigos ainda se lembram do Stanley Steamer com um sentimento mais que nostálgico.

Os irmãos gêmeos Stanley, mesmo contando com a ajuda de mecânicos e trabalhando muito e em ritmo apressado, não conseguiam produzir mais de 650

carros por ano e jamais superaram os concorrentes. Como fracassaram?

Fracassaram por não conseguir transmitir seus conhecimentos a outras pessoas; não usavam suas experiências anteriores ou idéias alheias para enriquecer as suas próprias; e não aceitavam os novos princípios da produção em série.

Até que cada carro fosse testado pessoalmente por um dos irmãos, não era vendido. Se surgisse qualquer problema técnico em algum dos seus produtos e um cliente se queixasse de uma peça defeituosa, os gêmeos lidavam com isto como se fosse uma afronta pessoal, e feridos em seu orgulho devolviam imediatamente o dinheiro ao comprador, recusando-se a ouvir o cliente, "Devolva-lhe o dinheiro", diziam, "não queremos que seja dirigido por ninguém do seu tipo!" E o problema era então "enterrado". E assim Stanley Steamer se "enterrou", isto é, se deu mal. O negócio faliu.

Nada de errado havia com seu talento para a engenharia. O que os levou a isto foram suas atitudes em relação ao feedback, isto é, ao retorno das informações sobre o produto. Encontrar soluções e reprogramar-se para o futuro é algo mais que usar apenas um processo científico e lógico.

A flexibilidade e a coragem para deixar de lado idéias e hábitos obsoletos pode nos poupar de desgastes emocionais enormes no futuro.

Encarar nossas experiências como fontes importantes de recursos e de riquezas é o caminho da sabedoria.

O medo e a intolerância em relação ao futuro desconhecido geralmente são o reflexos das sensações negativas que tivemos em experiências passadas e projetadas em nosso futuro.

Cada vez que nos lembramos de uma experiência rotulada por nós mesmos de "negativa", recuperamos as sensações ruins que tivemos na vivência original, acrescentando-lhe mais alguma coisa pelo exagero, por crenças adquiridas posteriormente, por julgamentos precipitados ou pela autocrítica impiedosa (dentro do mesmo processo de distorção: "A cada conto acrescenta-se um ponto").

Poder de concentração

Será que você conseguiria entrar em depressão quando desejasse? Pode apostar que sim. Concentrando-se simplesmente em tudo de ruim que aconteceu em seu passado. Usando 100% de nossa atenção para relembrar todos os detalhes negativos de nossas experiências passadas, logo estaremos nos sentindo tão mal, que essas sensações são proporcionais ao número de vezes que revivermos essas lembranças.

Você seria capaz, se quisesse, de se sentir entusiasmado agora? Sim, você conseguiria facilmente. É o que veremos a seguir, usando as técnicas de ancoragem. Gostaria de saber se você conseguiria lembrar-se de um momento em

seu passado no qual você se sentiu profundamente entusiasmado. Você será capaz de concentrar-se em seu corpo e sentir o que estava sentindo naquele momento de entusiasmo? Ou concentrar-se nas emoções de entusiasmo que tem sentido em outros momentos significativos de sua vida? É claro que sim.

Normalmente, o modo como nos sentimos em relação a algo ou o significado de qualquer experiência depende exclusivamente daquilo em que estamos concentrados no momento.

O foco de concentração não reflete a realidade porque ele é apenas o ponto de vista particular de uma pessoa. Compare o poder de nosso foco de concentração com as lentes de uma máquina fotográfica. As lentes captam apenas uma imagem de um ângulo específico. É por isso que as fotos conseguem facilmente distorcer a realidade, apresentando apenas uma pequena te de uma imagem muito maior. Por exemplo, imagine que você esteja numa festa com uma máquina fotográfica, e do seu canto você tira uma foto de um pequeno grupo de pessoas discutindo. Baseado nesta foto apenas, como a festa será representada? Ela terá uma imagem desagradável, de uma festa frustrante, em que ninguém conseguiu se divertir, pois todos estavam discutindo, não é?

As sensações negativas são, assim, amplificadas no presente, e com essas sensações negativas cada vez mais amplificadas nossa mente imagina igualmente um futuro distorcido com as mesmas possibilidades, portanto, com as mesmas sensações negativas ou piores. Com este círculo vicioso "lógico" é mais que natural que as pessoas sintam medo ou angústia do futuro desconhecido.

E a atitude resultante disso é a mesma ou está próxima da manifestada pelos irmãos Stanley: uma negação total da experiência, ou um desgaste emocional grande, ou ambas.

Concentre-se no que você quer e não no que o assusta.

Vejamos agora como aquelas pessoas eficientes, que têm sucesso, fazem com suas experiências de vida. E a estratégia é muito simples, como é simples a própria perfeição.

Aprender a aprender: estratégia de aprendizagem dinâmica

1) **Identifique o estado problemático:**

"Pense ou lembre-se de um momento ou de uma experiência em que as coisas não se passaram da maneira que você queria que acontecessem".

2) **Acesso ao estado problema e âncora 1:**

"Ao pensar naquela experiência agora, como você se sente?" ou "O que acontece quando você pensa naquilo?"

À medida que você atinge aquela sensação negativa, feche o punho es-

querdo, firmemente, por alguns segundos e afrouxe-o. Ao fazer isto você estará "ancorando" essa sensação negativa no punho esquerdo, isto é, você estará criando um circuito estímulo-resposta entre seu punho esquerdo e a sensação negativa.

Ancora é qualquer estímulo sensorial (visual, auditivo ou cinestésico) que dispara um conjunto específico de sensações ou emoções (exemplo, uma certa música pode despertar as emoções agradáveis ancoradas desde a primeira vez que a ouvimos, um cheiro característico ou perfume pode despertar emoções ou saudade etc.).

Identificação do(s) recurso(s) desejado(s):

Relaxe-se um pouco agora e pense nas sensações positivas que gostaria de ter sentido no momento em que aquilo aconteceu.

"Como gostaria de ter-se sentido naquela experiência? "

Que estado de recursos (coragem, senso de humor, calma etc.) teria proporcionado a você uma experiência mais satisfatória e útil naquela situação?

"Mais calma? Mais segurança? Com mais presença de espírito? Mais decidido?" etc.

Em outras palavras, com sua sabedoria de hoje em relação ao que aconteceu, como você gostaria de ter agido e sentido?

Sabendo agora como gostaria de ter-se sentido naquele momento, você pode registrar esses recursos desejados numa pequena lista, se quiser.

4) Acesso ao estado de recursos e âncora 2:

Pense agora onde foi que você já experimentou e sentiu intensamente esse recurso, essa sensação (de segurança, ou de tranqüilidade ou de qualquer recurso desejado por você).

Podem ser também recursos e experiências que você adquiriu bem depois dessa ocorrência problemática.

Retorne mentalmente para esse momento positivo, relembrando todos os detalhes de então, os sons e principalmente as sensações que você vivenciou nessa experiência agradável.

No momento em que você começar a ter a sensação desejada, acessando o recurso próprio, "ancore-o", fechando agora firmemente o punho direito por alguns segundos e afrouxando-o em seguida.

Se houver outro recurso desejado, repita este último procedimento, procu-

rando se lembrar de uma outra experiência passada de sua vida na qual você sabe que se sentiu da maneira desejada.

Lembrada essa experiência, volte mentalmente para lá, para dentro dessa lembrança de recurso desejado, reviva-a com detalhes, imagens nítidas e coloridas, com todos os sons e relembre a sensação que você teve nesse momento.

E quando começar a ter as sensações desejadas, ancore-as, novamente, no punho direito (no seu punho de recursos) do mesmo jeito, isto é, ao sentir a sensação, feche o punho direito firmemente, por alguns segundos, e então afrouxe-o.

Faça o mesmo, com todos os recursos desejados, ou com as várias lembranças do mesmo recurso, se quiser, isto é, relembrando por exemplo, as várias experiências de calma e tranqüilidade e "ancorando-as" a cada lembrança.

Com isto, você estará gerando em si mesmo uma "PILHA DE ÂNCORAS POSITIVAS". Certifique-se de estar "ancorando" no auge dessas sensações desejadas e não no seu início ou no seu final.

5) Integração:

Agora, leve este(s) recurso(s) (dispare a âncora 2, fechando o punho direito) e revivencie aquela Situação problemática (dispare a âncora l, fechando o punho esquerdo), mantendo os dois punhos fechados.

Descubra então o que acontece com aquela experiência problemática, revivenciando-a novamente, mas agora tendo os recursos desejados à disposição, como se tivesse usado esse(s) recurso(s) disponível(is) no momento em que aquela experiência desagradável ocorreu. Perceba o que acontece ao reviver a velha experiência de outra maneira. Como você se sente, utilizando os recursos desejados? Observe que coisas diferentes você fez agora com esses recursos, como se comportou desta vez, o que houve de diferente que gerou em você uma sensação melhor.

6) Teste de integração:

Relaxe as mãos e descontraia-se também um pouco, disparando agora a âncora l (fechando o punho esquerdo) ou pergunte sobre a lembrança daquela experiência problemática, e observando sua reação, suas sensações. Caso esta reação corresponda ainda ao estado problemático e não ao de integração (isto é, às sensações de estado de recursos), volte e repita o passo (4) e em seguida o passo (5).

7) **Ponte para o futuro:**

Quero que você agora imagine uma situação num futuro próximo, nas próximas semanas ou meses, em que algo problemático possa ocorrer novamente; e veja-se comportando-se com os recursos desejados (dispare a âncora 2 fechando o punho direito, se necessário).

E visualizando o que você está imaginando, avalie se a situação está do jeito que você quer ou se falta mais algum recurso.

Repasse essa situação futura até que ela se torne satisfatória e agradável para você e suas sensações sejam congruentes com a satisfação desejada.

Em outras palavras, pense na próxima vez que você se vir face a uma situação parecida no futuro procurando sentir o que pode acontecer, usando os recursos e sensações desejadas.

Observe se seus recursos, comportamentos ou atitudes desejadas estão presentes nessa situação futura e como você estará se comportando e se sentindo.

Se quiser conferir, pode imaginar outra situação familiar ou uma semelhante à antiga ocorrendo num futuro próximo; veja e sinta o que pode acontecer, e se isto está adequado a você.

O que você está proporcionando a si mesmo, neste último passo, é a ratificação da nova programação que você deseja que aconteça, quando algo similar àquela sua experiência passada ocorrer novamente.

A própria experiência semelhante no futuro irá disparar essa nova seqüência de comportamentos e recursos com o objetivo de lhe propor aquela sensação desejada.

Esta é a diferença principal entre as pessoas que apenas reclamam dos acontecimentos e/ou se autocriticam virulentamente, mas sem alcançar qualquer resultado útil, e aqueles raros indivíduos especiais que aprendem muito rapidamente com suas experiências e, conseqüentemente, alcançam os resultados e objetivos desejados com muito mais facilidade. E há outra vantagem: quanto mais eles aprendem dinâmica e conscientemente com suas próprias vivências, mais compreendem que suas experiências de vida são valiosas oportunidades de autodesenvolvimento e autoconhecimento e que seu passado é um imenso tesouro que se achava escondido de sua compreensão atrás de rótulos falsos e impostos por elas próprias ou por terceiros.

Portanto, é mais uma opção sua retrair-se e penalizar-se pelas lembranças "problemáticas e negativas", sofrendo por antecipação pelas projeções futuras desses problemas, ou fazer como os grandes personagens, ao perguntarem a si mesmos, nestes momentos críticos: "O que posso aprender ou que vantagens posso tirar dessa situação?"

E essa sabedoria tem uma estrutura, uma seqüência estratégica de passos para ser atingida com eficácia e facilidade. Em outras palavras, enfatizamos congruentemente, mais uma vez, o processo de aprendizagem dinâmica, como acima descrito, independentemente do conteúdo da situação.

Círculo de excelência: como criar um estado de recursos

Criar um estado de recursos é planejar com antecipação as melhores reações desejadas para estímulos e âncoras que existem no dia-a-dia ao nosso redor. Chamamos essas reações planejadas de estado de excelência ou estado de recursos.

"O único homem que nunca comete erros é aquele que nunca faz coisa alguma. Não tenha medo de errar, pois você aprenderá a não cometer duas vezes o mesmo erro."

Roosevelt

O primeiro passo é lembrar-se de algo que você vivenciou ou realizou maravilhosamente bem. Lembre-se de um momento ou de uma experiência em que seu desempenho foi excepcional, quando você mesmo se surpreendeu com sua habilidade (uma experiência na qual você fez aquele gol espetacular, uma comida maravilhosa, ou uma negociação incrível). Pense com calma, não tenha pressa. Para muitas pessoas é comum dar um "branco" de memória nesses momentos, mas gradativamente essas boas lembranças começam a aflorar à sua mente. Se não conseguir fazer isso de pronto, não se preocupe, leia os passos descritos abaixo para se familiarizar com o processo; mais adiante darei algumas idéias de como se faz para relembrar esses momentos.

Quando você tiver escolhido a experiência desejada, intensifique essa lembrança respondendo mentalmente a estas" perguntas:

1) O que você estava vendo no momento em que realizou esse feito maravilhoso?

2) O que você estava ouvindo?

3) Como você estava se sentindo?

Permita-se alguns minutos para rever, ouvir e sentir novamente tudo aquilo que você viu, ouviu e sentiu naquele momento. É importante que você esteja ASSOCIADO a esta vivência, isto é, que você esteja de volta a esta lembrança, dentro dela, revivendo toda a experiência. Caso você comece a se ver interagindo com a situação, você está se dissociando da lembrança. Portanto, dê um passo para dentro de sua imagem e relembre tudo o que ocorreu dentro de você naquela experiência.

Se possível, coloque o corpo na mesma postura, respirando no mesmo ritmo, como fazia naquele momento. O segundo passo é criar uma âncora visual. Imagine um círculo luminoso no chão à sua frente, com luzes coloridas e brilhantes, uma visão que lhe seja agradável e memorize essa imagem mental no chão à sua frente.

Recorrendo à lembrança de uma experiência de recursos positivos e à âncora visual, ao círculo luminoso no chão à sua frente, o processo de criar o estado de recursos é o seguinte:

1) Lembrar-se de um momento em sua vida em que você fez algo muito bem.

- Vendo o que você viu.

• Ouvindo o que você ouviu.

• Sentindo em seu corpo o que você sentiu na ocasião.

2) Logo que as imagens, os sons e as sensações se tornem claros, imagine aquele círculo luminoso no chão à sua frente com as cores e os brilhos desejados por você.

3) Inspire profundamente e entre neste círculo.

4) De pé dentro do círculo, intensifique a lembrança desse evento extraordinário.

5) Aproveite e desfrute a sensação de recursos (confiança, segurança, tranqüilidade, ou criatividade etc.) que é sua maneira natural de estar fazendo algo bem-feito, estando consciente disso. E sinta essa sensação ancorado dentro desse círculo luminoso.

6) Dê um passo para trás, saindo do círculo, e pense num outro recurso poderoso que você gostaria de ancorar nesse mesmo círculo. Uma vez identificado o novo recurso, pense numa experiência de sua vida em que você sentiu intensamente essa sensação desejada e repita os passos (1), (2), (3), (4) e (5).

Assim você pode ir "empilhando" vários recursos desejados dentro do círculo, que passa a ser o seu círculo de excelência ou de recursos.

Círculo de excelência em ação

Tive um paciente, que chamarei de Paulo, proveniente de uma família da classe média baixa que vivia na periferia de uma cidade do interior. Sua infância o fez esperto e rápido de raciocínio. Logo no fim da adolescência, aos dezessete ou dezoito anos, percebeu as maravilhosas oportunidades de uma cidade grande e, com a cara e a coragem veio para São Paulo, onde logo encontrou trabalho. Pelo seu próprio esforço, autoconfiança e inteligência, progrediu em todos os empregos, ganhando um bom dinheiro.

Casou-se e separou-se duas vezes, e isto consumiu grande parte de seu dinheiro e de sua auto-estima.

Paulo tinha olhos vivos e irrequietos. Era honesto e íntegro. Procurou ajuda na terapia porque, tendo se tornado corretor na Bolsa de Valores, manipulava grandes investimentos e às vezes no fechamento dos negócios.

Em suas próprias palavras: "Nós ficávamos sentados, o outro com a caneta na mão, pronto para assinar os papéis, e então a minha voz interna começava. Tudo o que eu sabia era que estava dizendo alguma coisa que o fazia colocar a caneta de volta na mesa e se levantar para ir embora", (pausa) "Eu quero parar com isso! Estou tão ansioso para não fazer coisa errada, que é só o que acabo fazendo."

Estávamos sentados um em frente ao outro, e eu disse: "Vamos diminuir o volume dessa voz interior; assim seu estado de recursos poderá aflorar e o fará reagir da forma mais adequada".

"Que estado de recursos?", ironizou ele, agitando-se um pouco da cadeira, mais em posição de ir embora do que de ficar.

Minha voz estava calma e firme quando lhe disse: "É um estado interior que você acessa para fazer aflorar todos os comportamentos adequados, a fim de que você possa realizar seus objetivos. Não é isto que você quer?"

"E o que devo fazer para chegar a esse estado infernal?", perguntou sem muito interesse, olhando para o consultório e os livros.

"Não é um estado infernal... é um estado interior. Um estado mental, uma atitude, um estado de recursos. Vamos fazer isso, e então veremos se você conseguirá o que deseja."

Ensinei ao Paulo o modo de diminuir sua voz interior (usando submodalidades, o que irei comentar no próximo livro), mostrando-lhe como implementar este estado de recursos. Ele estava começando a ficar interessado.

"Agora?", perguntou ele olhando nervosamente para a sala, como se estivesse procurando uma saída.

"Sim, agora."

"É algum tipo de hipnose?"

"Geralmente, não; mas vamos ver. Lembre-se de um momento em que você conseguiu fechar um contrato de investimento, um bom contrato, e se sentiu orgulhoso e satisfeito pelo seu desempenho."

Ele fechou os olhos, o queixo se elevou, os ombros foram puxados levemente para trás, e a cabeça começou a balançar levemente em acenos de "sim".

"Esta é a experiência", eu disse. "Agora, ouça as vozes daquele momento em que fechou definitivamente o contrato... (sua cabeça girou imperceptivelmente da direita para a esquerda)... e agora relembre e sinta a sensação que você teve naquele momento... Sim, esta é a sensação que você deseja..."

"Muito bem", eu disse. "Você pode recuperar facilmente um estado de recursos. Vamos fazer isto. Fique de pé aqui e imagine um círculo no chão à sua frente".

"No chão ou flutuando?"

"Isso não importa, como você preferir."

"Flutuando, então." Ele estava começando a entrar na brincadeira.

"Consegue imaginar este círculo com um brilho e uma cor bem agradá-

veis?", perguntei-lhe.

"Tenho que imaginar uma cor?"

"Bem, você não tem, necessariamente, que imaginar uma cor, mas isto ajuda muito."

"Ajuda em quê?"

"Ajuda a clarear sua visualização", respondi.

Pausa. Ele fechou os olhos mais uma vez e disse: "Muito bem, é vermelho". E estava admirado por ter visualizado a cor.

"Agora, relembre o momento em que você fechou aquele contrato muito bom... Consegue rever o que você viu na ocasião?" (Fiz uma pausa quando ele elevou novamente o queixo, com os ombros levemente puxados para trás e a respiração ficando mais profunda.) "E o que você ouve neste momento?" (Pude perceber seus movimentos oculares sutis, laterais, por baixo das pálpebras.) "Agora... pode sentir as sensações que experimentou naquele momento?"

"Agora...", continuei, "inspire profundamente e entre no círculo." Peguei no braço de Paulo e o conduzi à frente. Ele estava tão profundamente envolvido nessa lembrança, que permiti que ele ali ficasse por uns dois ou três minutos. E depois pedi para ele voltar e o retirei do círculo.

Repeti o processo com a mesma experiência para sua lembrança auditiva interior e ancorei-o novamente no círculo com suas palavras interiores dessa experiência. Então, levei-o para uma outra posição diante do círculo, quase no lado oposto àquele em que estava anteriormente. Pedi a ele que se lembrasse de uma outra experiência profissional em que não conseguira fechar o contrato desejado. E ele balançou a cabeça num "sim", enquanto sua respiração se tornava mais superficial e rápida; o rosto ficou um pouco mais pálido, e os pequenos músculos da mandíbula contraíram-se.

"Muito bem, é suficiente para uma experiência negativa", eu disse, aproximando-me dele e tocando no mesmo braço. "Agora, imagine novamente o círculo vermelho, inspire profundamente e entre nele dizendo a si mesmo as palavras-chave."

Ele seguiu minhas instruções ao pé da letra, e fiquei observando atentamente suas alterações não verbais; depois de dois minutos aproximadamente, chamei sua atenção de volta.

Paulo abriu os olhos e exclamou: "Puxa... que viagem!"

"O que aconteceu?"

"Parecia uma partida de tênis. Primeiro via a imagem negativa — o cliente colocando a caneta na mesa; então a imagem positiva aflorou, e vi aquela outra pessoa assinando um contrato enorme e de novo a imagem negativa, em seguida a positiva, até que a positiva ganhou a partida."

"Como está se sentindo agora?" "Com confiança, como naquele momento positivo... mas, como farei isto sem você?"

"Simplesmente inspirando profundamente, dizendo uma palavra-chave e entrando no círculo; e você pode fazê-lo mentalmente. Tente isso agora."

Ele fechou os olhos, respirou profundamente, e então perguntou: "Posso fazer isto de olhos abertos?"

"Não sei. Experimente. Vai ficar muito engraçado você fechar os olhos toda vez que o cliente pegar na caneta para assinar o contrato."

Ele fez então toda a seqüência, mentalmente, de olhos bem abertos, e disse: "Sucesso!" Fez uma pausa, respirou mais uma vez profundamente e sussurrou: "Sim, isto funciona... a palavra funciona por si mesma. E agora aparecem as imagens positivas." "Muito bem. Creio que terminamos." E Paulo tem usado seu círculo de excelência quase diariamente, no trabalho, e nas sessões finais tem confirmado a si mesmo a eficácia do que tem feito. E tem se impressionado ao perceber que cada vez precisa menos fazer toda a seqüência, como se sua mente tivesse aceitado essa nova programação.

"Não podemos esperar que o mundo mude... Não podemos esperar que os tempos se modifiquem e nós nos modifiquemos junto, por uma revolução que chegue e nos arrebate em sua marcha. Nós somos o futuro. Nós próprios somos a revolução."

E é assim que as coisas acontecem.

A magia nada mais é do que uma seqüência estratégica de passos e etapas para a realização de um objetivo ou efeito desejado, e o fato de poucas pessoas saberem disso não significa que outras não possam aprender, se realmente quiserem.

Muitos fatores externos, como sons, cheiros e imagens despertam em nós estados interiores, positivos ou negativos.

O poder das âncoras consiste exatamente em obter respostas rápidas e consistentes, desde que as sensações sejam disparadas.

Ancore, portanto, seus melhores recursos para entrar em estado de excelência

1. Selecione um recurso ou uma sensação desejada.

2. Vivencie intensamente esta sensação, combinando todos os seus sistemas de representação.

3. Quando estiver no auge desta sensação, ancore a experiência com um toque bastante específico. Diga uma palavra-chave e entre no círculo de excelência.

4. Acione esta âncora sempre que quiser reproduzir seu estado de excelência.

Agora faça uma sucessão de âncoras positivas e aproveite bem o resultado!!

Esta é também uma maneira de conhecer e de conscientizar seus próprios recursos, e isso lhe permitirá saber exatamente o que você estará pedindo, quando disser coisas do tipo "Eu queria tanto ter coragem para..." "Eu quero me sentir confiante... ou tranqüilo... ou seguro..."

11

CAPÍTULO 11

Estratégia de flexibilidade

Certa noite no mar, o capitão de um navio achou que estava vendo luzes de outra embarcação que vinha em sua direção. Pediu a um de seus homens que sinalizasse para o outro navio.

"Mude sua rota para 10 graus sul."

A resposta veio: "Mude a sua rota para 10 graus norte".

O capitão do navio respondeu: "Sou o capitão. Mude sua rota para o sul".

Outra resposta: "Bem, sou o marinheiro de 2ª." classe. Mude sua rota para o norte".

O capitão agora estava irritado. "Eu disse para mudar sua rota para o sul. Este é um navio de combate da Marinha do Estados Unidos!"

E a resposta veio: "E eu digo — mude sua rota para o norte. Este é um

"A única coisa permanente é a mudança"

Heráclitus (500 a.C.)

farol terrestre".

Quando nos comunicamos com alguém e não obtemos o resultado desejado, tendemos a achar que a outra pessoa está sendo resistente. Mas, na verdade, nós é que estamos sendo inflexíveis.

Em determinados momentos, muitos de nós agimos de maneira repetida ao lidarmos com terceiros ou mesmo conosco, no nível do pensamento. São padrões de comportamento que gravamos em nosso cérebro, limitando-nos e impedindo-nos de fazer algo simplesmente diferente para alcançar aquilo que almejamos.

"Assim como os flexíveis bambus, os homens de espírito superior podem vergar por alguns momentos sob pressão, mas não se quebram."

Ensinamento chinês da época da dominação Manchu, que eternizou o bambu como símbolo de resistência e flexibilidade.

Você sabe qual é a diferença entre uma pessoa teimosa e uma perseverante? A teimosa é sempre igual e faz tudo do mesmo jeito. A perseverante tem diferentes comportamentos para o mesmo objetivo. Ela é flexível. Por exemplo: se todos os dias ao me cumprimentar, você me dá um tapinha nas costas e percebe que eu não gosto, se seu objetivo é me agradar, então é melhor mudar de atitude. No dia seguinte, tente me abraçar, ou me dar a mão etc., mas mude seu comportamento, pelo amor de Deus! Não adianta repetir o mesmo comportamento todos os dias achando que é a outra pessoa que tem que passar a gostar do seu tapinha!

A partir do momento em que deixamos de lado nosso comodismo (sim, pois é sempre mais fácil continuar fazendo o que sempre fizemos, não é?), agindo de uma maneira nova, fazendo algo novo, conseguimos esses padrões. É isto que chamamos de flexibilidade.

Às vezes, não obtemos a resposta desejada na primeira tentativa. É exatamente aí que entra a flexibilidade.

Temos que estar dispostos a enfrentar resistência por tentativas e erros. E isto raramente é natural no ser humano — requer treino e atenção constantes.

Em se tratando de quebrar resistência, existe uma palavra que você deve retirar de seu vocabulário imediatamente: "mas". Esta palavra tão pequena, aparentemente inofensiva, tem força suficiente para negar grande parte do que dizemos. Quer ver como? "Gosto de você, mas..." Você consegue sentir que a pessoa gosta realmente de você? A palavra mas negou tudo o que foi dito anteriormente, não é? E se alguém disser: "Gosto de você, e..." A conjunção e tem o dom de ligar as idéias, sem no entanto anular o que já foi dito. Portanto, escolha sempre o e, esqueça-se do mas, pelo menos por enquanto!

"As coisas não mudam, nós é que mudamos".

Henry David Thoreau

Esta é uma maneira simples que temos para compartilhar o que a outra pessoa estiver sentindo, sem que tenhamos que nos opor à opinião dela. Isto não significa absolutamente que você vá concordar com tudo o que as pessoas dizem. Significa que sem resistência ou conflito temos as bases para a harmonia (rapport). Podemos então entrar no mundo dela, respeitando sua comunicação (usando o e). Ao agir deste modo, aí sim temos a chance de redirecionar a conversa e manifestar nossas opiniões.

O caminho parece mais demorado, e talvez o seja realmente, mas pelo menos você tem a certeza de chegar ao destino desejado!

"O significado de sua comunicação é a resposta que você obtém. Se você não está obtendo a resposta que deseja, mude o que estiver fazendo."

Bendler e Grinder

Agora saiba que existe uma maneira de ouvir e até respeitar a opinião de alguém sobre alguma coisa, acredite-me! É buscando a intenção positiva da pessoa. (Lembra-se dos pressupostos para a excelência? Pois então, eles podem ser usados aqui também e com muita elegância!) Vamos supor que os pais de uma criança tenham opiniões diferentes sobre sua educação: um acha que eles devem usar castigo, enquanto o outro é a favor do diálogo. Os dois têm a melhor das intenções quanto a educar o filho da maneira mais eficiente, não é? Aquele que entender isso sinceramente e souber argumentar sobre o que existe em comum conduzirá a comunicação na direção que quiser! E isso é ser flexível, usando todos os nossos recursos para redirecionar a comunicação a partir do ponto de resistência.

Existe um ponto crucial que eu gostaria que você entendesse, para seu próprio conforto: para ser flexível, você não precisa deixar de fazer aquilo que sempre fez, pois seu comportamento, com certeza, será adequado em algum contexto. Basta descobrir em qual. Aliás, esta é uma das características da PNL — não precisamos anular nenhum comportamento nosso. Simplesmente podenos guardá-lo para a ocasião adequada. Perceba a grande diferença que isto faz internamente! A mensagem enviada a seu cérebro é que tudo em você é bom — e é mesmo. Agora, seja flexível o suficiente para descobrir onde!!

"Para que você quer ser você mesmo, quando pode ser alguém muito melhor?"

Richard Bandler

E lembre-se: quanto mais opções você tiver (lembra-se do capítulo 3) maior será sua flexibilidade!

Agora pare por um momento e imagine a força de um comunicador que consegue estabelecer rapport com seu interlocutor e ao mesmo tempo eliciar a técnica da flexibilidade! Visualize este comunicador, ouça o que ele está dizendo e sinta os efeitos do que ele está transmitindo.

O que isso lhe parece? Mágica? Pois você já conhece esta "mágica" e pode começar a aplicá-la agora.

"Progresso sem mudança é impossível; aqueles que não conseguem mudar sua mente não são capazes de mudar nada."

George Bernard Shaw

Como criar flexibilidade por meio de âncoras

1) Elicie e ancore uma sensação de frustração: "Quando foi a última vez que você se sentiu frustrado?" (Âncora 1). Quebre o estado e teste a âncora.

2) Elicie e ancore a sensação oposta: ' 'Qual é a sensação oposta?" ou "Como é que você se sentiria se tivesse conseguido o que quer?" (Âncora 2)

3) Dispare e solte a âncora l e, em seguida, encadeie e dispare a âncora 2 e segure-a durante o passo (4).

4) Veja-se, agora, fazendo alguma coisa que lhe permita ter de novo essa sensação positiva". Peça para a pessoa encontrar de 3 a 5 alternativas, dissociada-mente, em sua tela mental.

5) Solte a âncora 2.

6) Pense na primeira alternativa... Coloque-se dentro dela para ver/ouvir e sentir como seria a experiência se tivesse utilizado esse recurso ou alternativa (associadamente).

7) Avalie com uma meta-sensação o quanto você gosta desta alternativa.

8) Repita os passos (6) e (7) para cada uma das outras alternativas visualizadas no passo (4). Compare-as, perguntando a cada vez:

"Você gosta mais ou gosta menos desta opção em relação àquela considerada a melhor até agora?" ou "De qual delas você gostou mais?"

9) Peça para processar a frustração de novo, disparando a âncora l, dizendo: "Vá e faça isso!", com a melhor alternativa, ou "Vivencie aquela situação frustrante, usando a opção de que mais gostou até agora".

10) Ponte para o futuro: "Qual será a próxima vez que você poderá vir a se sentir frustrado?... Vivencie a experiência com essa alternativa".

Os pontos-chave da Estratégia de Flexibilidade acima são:

1. Uma ação clara do estado interior desejado. Ancorar bem essa sensação.

2. Gerar criativamente alternativas de comportamento que possam lhe proporcionar esse estado interior na situação anteriormente frustrante.

3. Vivenciar cada uma das alternativas e escolher, a cada duas, aquela com a qual você se sentir melhor. Você terá sempre uma alternativa escolhida, antes de experimentar a próxima.

4. Este procedimento de experimentar, associadamente, duas alternativas e selecionar uma delas antes de passar à próxima, vai lhe permitir chegar rapidamente à melhor opção. Isto é extremamente útil também nos processos de tomada de decisão, quando se tem muitas opções.

5. Condicionar a mente a processar a opção envolvida na próxima vez que essa situação frustrante vier a ocorrer no futuro.

"A mudança é a única coisa que oferece novas oportunidades."

Ross Shafer

Você consegue imaginar os resultados que poderá obter sendo flexível?

Flexibilidade exige mudança de comportamento a fim de romper padrões indesejados.

Mudança de comportamento implica o uso de nossos recursos para redirecionar a comunicação a partir do ponto de resistência.

E o mais importante: todo e qualquer comportamento é adequado em algum contexto. Você só terá que descobrirem qual! E isso é bem mais fácil do que você imagina...

12

CAPÍTULO 12

Como criar ressignificados

Atitude reativa versus pró-ativa

Imagine esta situação. Você está indo, numa noite de chuva, a uma festa ou reunião muito desejada e esperada. Está um pouco atrasado para este compromisso. No meio do caminho, o pneu de seu carro fura, e você fica então sob uma chuva torrencial, à noite, bem-vestido, já atrasado para o compromisso, e... com um pneu furado. Como é que você se sente? Frustrado? Furioso? Chateado? Impotente? Não importa o nome que você dê aos seus sentimentos desse momento, o fato é que a maioria das pessoas sente-se mal, de um jeito ou de outro, face a uma situação dessas, ou numa situação cotidiana igualmente frustrante de qualquer outra natureza, porque esses acontecimentos significam uma perda. E quando alguma situação tem conotação de perda, a emoção e a reação se tornam previsíveis. É como se tivessem a obrigação inquestionável de reagir automaticamente dessa maneira sempre que tais estímulos do mundo exterior ocorressem. É como se estivessem presos, impotentes, dentro de uma relação matemática e indestrutível de causa e efeito.

"Quanto mais a razão crítica dominar, mais empobrecida será a vida."

Carl Jung

Essas pessoas sentem-se mal não em resposta ao evento em si, mas ao significado que elas dão para estes acontecimentos. Como já dizia um filósofo: "O importante não são os problemas que acontecem conosco e sim a maneira como os encaramos".

Em nossos treinamentos em PNL, costumo perguntar aos participantes quem é que realmente quer aprender a ser paciente e compreensivo. A maioria sempre levanta as mãos (embora alguns poucos fiquem desconfiados com esse tipo de pergunta). Em seguida, peço o comprometimento delas, perguntando de novo e com mais ênfase: "Quem está realmente diposto a aprender a ser paciente e compreensivo e pagar o preço disso?" Normalmente 90% das pessoas mantêm os braços levantados (algumas até os dois braços).

"Muito bem", respondo, "lembro-me de Richard Bach, que em seu livro Ilusões recomenda "Tomem muito cuidado com o que pedem em suas orações, porque vocês correm sério risco de obtê-lo". Ou ainda, corno dizia Oscar Wilde: "Quando os deuses querem nos punir, atendem nossas orações". Quando você decide aprender a ser paciente e compreensivo, ou qualquer outra coisa, o universo conspira a seu favor (parafraseando Paulo Coelho), e as coisas começam a acontecer para você conseguir b que quer. E eu me pergunto agora — quando é que a vida vai lhe proporcionar oportunidades maravilhosas para você aprender a ser paciente?

Quando vocês estão tranqüilos e confortáveis lendo um livro? É num ambiente calmo e agradável que podemos exercitar nossos recursos de paciência e compreensão?... Ou será naqueles momentos em que estamos atrasados para um compromisso tão esperado, debaixo de uma forte chuva, bem-vestidos e com o pneu furado?

Quer melhor hora para ser paciente!? E ainda mais que fomos nós que pedimos isso?

Neste momento, muitos dos que se comprometeram a pagar o preço necessário para aprender a ser pacientes tentam voltar atrás, questionando a falta de espontaneidade para tentar sentir o que não está sentindo (paciência e compreensão). E eu pergunto: "Não seria este um momento precioso que a vida está lhe proporcionando, em resposta aos seus pedidos, para você realmente exercitar e aprender a ser paciente e compreensivo? De que outra a maneira Sabedoria Maior poderia propiciar-lhe melhor momento do que estes para alcançar seus objetivos?"

"Quando uma porta se fecha, outra se abre; acontece que olhamos tanto tempo para a porta fechada que deixamos de ver aquela que se abriu."

Helen Keller

Mas isto não é fácil se a pessoa não mudar o significado desses momentos. Se ela continuar acreditando que um pneu furado é uma situação genericamente definida de perda (perda de compromisso, conforto, roupas limpas etc. etc.), sua reação "espontânea" não poderá ser outra senão de raiva e frustração. Aliás, a "perda" é um dos significados mais comuns dentre os responsáveis por toda sorte de ansiedades, frustrações, depressões, raivas e emoções afins.

Por outro lado, há uma categoria de pessoas corajosas, líderes de sucesso, que assumem responsabilidade e são decididas o suficiente para escolher os melhores significados para os eventos de sua vida. Essas pessoas podem deci-

dir escolher um novo significado para esses momentos ou eventos de sua vida. Podem escolher acreditar que um pneu furado, nessas condições, é uma excelente oportunidade que a vida lhes ofereceu para exercitar sua paciência e compreensão. E decidem acreditar que tudo o que acontece em sua vida tem um propósito maior e benigno, encerra um aprendizado importante, mesmo que ainda não o compreendam totalmente.

Os seres humanos podem alterar sua vida simplesmente mudando suas atitudes."

William James

Para melhor compreensão disso, cito aqui um trecho da famosa obra Tom Sawyer.

— Olá, companheiro, trabalhando?

— O quê?... Ah! É você, Ben? não o tinha visto -responde Tom.

— Ei, estou indo nadar, sim, senhor, se estou! Não seria bom se você também pudesse ir? Mas você tem que trabalhar, não é? É claro que tem!

Tom olhou para o garoto por uns instantes e disse:

— O que você quer dizer com "trabalho", hein? Tom volta a pintar a cerca branca e responde indiferente:

Bem, talvez seja... talvez não. Tudo o que sei e que isto me diverte.

— Ora, vamos... Você não vai querer me dizer que você gosta disso, não é?

— E você acha que um garoto tem a chance de pintar uma cerca todos os dias?

"Experiência não é aquilo que acontece com o homem; é o que o homem faz com aquilo que acontece com ele."

Aldous Huxley

Isto colocou o assunto sob uma nova perspectiva.

Ben parou de comer sua maçã. Tom, extasiado, movia o pincel para cima e para baixo, dava um passo para trás para apreciar o efeito, acrescentava um toque aqui, outro ali e voltava avaliar o resultado. Ben observava todos os seus movimentos, sentindo-se cada vez mais interessado e absorto. Até que, num dado momento, não resistindo mais, pergunta a Tom:

— Ei, Tom, me deixa pintar um pouco? Deixa? Eu lhe dou minha maçã. Que tal? Por favor!"

"Comece a tecer, e Deus lhe mandará a linha."

Provérbio alemão

Victor Frankl

Falando em significado, não posso deixar de citar o grande médico e professor Victor Frankl, criador da logoterapia, o introdutor dos estudos científicos e dos trabalhos terapêuticos do homem em busca de significado. Frankl era um jovem médico psiquiatra, judeu austríaco, quando estourou a Segunda Guerra Mundial. E, como a maioria dos judeus da época, ele foi confinado no terrível campo de concentração de Auschwitz. Durante os primeiros meses, o horror e as humilhações físicas e mentais fizeram que Frankl se envolvesse com os pensamentos negativos que imperavam entre os prisioneiros. Nos campos de extermínio, a pergunta "Por que isto aconteceu comigo?" conduzia as pessoas ao

desespero e frustração, pois, no nível humano, não havia resposta para isto. Num certo dia, Frankl se surpreendeu enojado com a qualidade de seus pensamentos — deveria dar seu toco de cigarro a um "supervisor" para que este o deixasse ficar alguns minutos a mais perto da cerca onde batia sol, ou deveria trocá-lo por cadarços para amarrar melhor seus sapatos já destroçados? Ou será que valia mais a pena negociá-lo com o pessoal da cozinha, em troca de uma batata na sua sopa rala do dia... Esses fatos que o enojaram e levaram tantos prisioneiros ao suicídio fizeram Frankl sonhar, naquela noite, com um salão admiravelmente decorado, onde dezenas de professores e estudantes de medicina ouviam atentos uma palestra que ele estava proferindo. E o assunto era no mínimo curioso para ele: estava apresentando as lições e descobertas psiquiátricas das experiências que estivera aprendendo naquele campo de extermínio nazista. Assim, quase todas as noites, ele viajava mentalmente para esses salões e auditórios, dando palestras e seminários sobre suas experiências e conhecimentos adquiridos durante o dia. Ele começou a perceber e a analisar que havia vítimas desse holocausto que, ao invés de perguntarem a si mesmas "Por que isto está acontecendo comigo?", diziam o seguinte: "Está bem, aconteceu... e agora, o que posso fazer?" Estas eram as pessoas que tinham muito mais esperança e energia para seguir adiante. A esperança era a sobrevivência, mas não visando seu próprio bem apenas. Tratava-se de sobreviver para cumprir uma missão para a qual a vida estaria preservando a pessoa; reunir-se com a esposa, proteger um filho, terminar um livro, ou simplesmente testemunhar ao mundo um horror que jamais deveria voltar a acontecer com a raça humana. Sobreviver, para esses poucos bravos, tinha um significado dentro do qual, mesmo inconscientemente, repousava uma crença de que alguma espécie de ordem e intenção positiva prevalecia e que poderia ser alcançada se se estivesse disposto a enfrentar o caos. Esta era a mensagem de Frankl naquelas noites de fantasia, a mesma que está contida em suas obras, após ter sobrevivido ao campo de Auschwitz.

"A lição que se tira de Auschwitz é que o homem é um ser em busca de um significado. Se existe alguma coisa que possa preservá-lo, mesmo nas mais extremas situações, é a consciência de que a vida tem um sentido, embora nem sempre imediato. A mensagem de Auschwitz é: a existência humana depende da autotranscendência, a sobrevivência depende de um sentido. E creio que isto é verdadeiro não apenas para a sobreviência dos indivíduos como também para a sobrevivência da humanidade.

(V. Frankl)

As lições que Frankl tirou de Auschwitz podem ser resumidas na sua convicção de que mesmo quando somos despojados de tudo o que temos — família, amigos, influência, status e bens — ninguém pode nos tirar a liberdade de tomar a decisão sobre aquilo em que vamos nos transformar, porque esta liberdade não é algo que possuímos, mas algo que somos. Frankl dizia que ser homem necessariamente implica uma ultrapassagem transcender a si próprio. Afirmava que o homem realmente quer, em derradeira instância, não a felicidade em si mesma, mas um motivo para ser feliz. E de fato, tão logo se sinta motivado para ser feliz, a felicidade e o prazer por si mesmos se fazem presentes. Este é o verdadeiro livre-arbítrio que possuímos.

"Pessimista é aquele que transforma suas oportunidades em dificuldades."

Anônimo

O significado de todo acontecimento depende do "filtro" (as lentes) através do qual o vemos. Ressignificar é mudar esse "filtro" mental para vermos os mesmos acontecimentos sob uma outra ótica. E quando o significado muda, as reações emocionais e os comportamentos automaticamente também mudam.

Pró-atividade e reatividade

Para entendermos melhor a ressignificação, precisamos compreender as diferentes atitudes de pessoas reativas e pessoas pró-ativas.

Modelo reativo

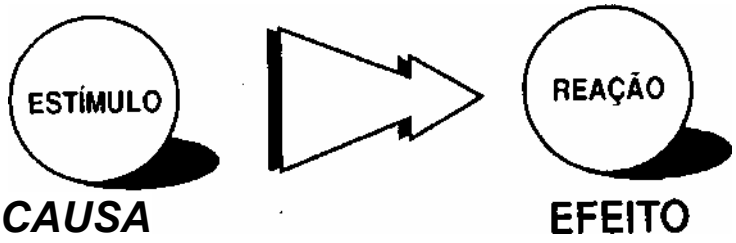
Pessoas reativas são aquelas que pensam e atuam dentro do paradigma de causa e efeito. Elas acreditam, por herança cultural, que todas as suas reações emocionais e comportamentais devem ter uma causa e que ela geralmente é exterior. Se elas acreditam nisso, acreditam também que todas as causas devem gerar as mesmas reações.

Por exemplo, se passo a acreditar que a voz de tal pessoa me irrita, toda vez que ouvir sua voz, devo ficar irritado. E isto passa a funcionar programadamente, automatizando as reações.

"O pessimismo é uma doença que deve ser tratada como qualquer outra. O objetivo é melhorar o mais rápido possível e voltar ao trabalho."

Aristóteles Onassis

Como já apresentamos no capítulo sobre metamodelo, um efeito pode ter milhares de causas, e, na verdade, o que fazemos é apenas escolher aquela causa que fizer mais sentido à nossa compreensão do momento. Mas as pessoas reativas ainda não sabem disso.



Quando as coisas acontecem imprevisivelmente (como um pneu furado) devo sentir-me frustrado ou chateado. E se acredito nisso, não tem sentido sentir-me de outra maneira... (ciclo de ação e reação, de causa e efeito).

O paradigma reativo de ação e reação é muito antigo. Vem das raízes deterministas. Antigamente, rotulavam-se as reações das pessoas ; com base em suas origens genéticas (determinismo genético). Seres pertencentes a tribos distintas tinham que ter reações e comportamentos diferentes. Ainda hoje, caracterizamos e rotulamos as pessoas por suas origens raciais e nacionais. Os italianos, por exemplo, são considerados mais românticos e expressivos; os japoneses e chineses, mais pragmáticos e frios; os americanos, mais práticos; os brasileiros, mais tolerantes e com mais calor humano etc...

No início do século XX, outro tipo de determinismo aflora, invalidando o

anterior, afirmando que as pessoas reagem não apenas em função de suas características genéticas e culturais, mas através de suas experiências e traumas infantis, adquiridas desde o nascimento. Era o paradigma psicanalítico. A família e os traumas determinavam a pessoa que se viria a ser.

Em meados de 1940, surge um novo paradigma determinista, sustentando que seres humanos agem e reagem em função não exclusivamente de seus traumas experiências infantis, mas do condicionamento ambiental e dos modelos comportamentais com os quais convivem. Era o advento do determinismo comportamental. O ambiente social determinava as reações e comportamentos pessoais.

Enfim, eram modelos conceituais com um padrão em comum: de que os seres humanos não eram responsáveis pelas suas reações, uma vez que essa responsabilidade sempre provinha de fora do homem. Eles eram apenas vítimas infelizes das circunstâncias externas, fossem elas raciais, regionais, familiares ou ambientais. Este paradigma fez que as pessoas passassem a concentrar sua atenção e energia apenas nas coisas sobre as quais elas não tinham nenhuma influência.

É realmente tragicômico o modo como se procura, nos dias de hoje, analisar a miséria da nossa época e solucionar a crise espiritual do indivíduo e da massa, partindo do pressuposto de que o homem, em última análise, não passa de um produto desses fatores: a hereditariedade, traumas infantis e meio ambiente. Todas as tentativas para solucionar a problemática humana por esses ângulos ficou condenada ao fracasso, por um simples motivo: o que existe de singular no homem escapa a essas tentativas de abordagem reducionista. Muitas vezes eu ouvi dizer que a PNL era reducionista, por tentar "reprogramar" um ser complexo como o homem. Na minha opinião, despertar o homem para seus próprios potenciais ainda latentes e mostrar-lhe que ele é dono e responsável pela sua vida, para que com isso realize seu propósito de estar aqui neste planeta e poder se curar das próprias limitações através de estratégias específicas detectadas em pessoas que já conseguiram realizar estes propósitos, não caracteriza uma abordagem reducionista. Reducionismo é tentar tirar do homem, independentemente da metodologia usada, sua responsabilidade, seu poder de escolher, de criar e de ser pró-ativo o suficiente para ele mesmo realizar seus objetivos e sonhos. A PNL não é reducionista quando se propõe a alertar as pessoas de que a própria cultura social ainda impõe sobre elas a política de zelador de zoológico. Os governos e políticos, o sistema judiciário e as crenças médicas, só para citar alguns exemplos, ainda insistem em querer assumir a responsabilidade sobre os atos e situações das pessoas, assumindo a responsabilidade de atender as necessidades do povo, justificando crimes hediondos como patologias mentais (onde os criminosos são isentados de suas responsabilidades sociais), mantendo a crença de que a doença independe do homem e idolatrando as mil maneiras de eliminá-la sem preparar o homem preventivamente para que ela não volte a afligi-lo. Este despertar que a PNL oferece, é mais complexo e difícil do que se possa imaginar, porque todas as propostas preventivas nesta cultura são sistematicamente desvalorizadas. E a proposta de que cada um de nós é responsável por sua qualidade de vida é algo que fere muitas mentes acomodadas e difícil para outras tantas.

A grande contribuição de Frankl à humanidade foi provar que o ser humano pode se libertar desses grilhões deterministas, mostrando a todos os homens que a lei da ação e reação é válida apenas para certos contextos da física mecânica. E nem na física esta lei newtoniana é válida para todos os contextos, conforme foi demonstrado por Albert Einstein, em sua teoria da relatividade. A lei da ação e reação não é válida para grandes espaços siderais, nem para altas velocidades como a da luz, e nem para estruturas subatômicas. E Frankl demonstra, por seu lado, que essa lei também não vale para estruturas superiores da mente humana.

Modelo pró-ativo

Dizia Pitágoras: "Aprende, como uma de tuas primeiras obrigações, a dominar-te a ti mesmo".

"Ninguém pode nos substituir, pôr em ordem nossa consciência, afirmar nossa vontade, coordenar nossas idéias, sem nosso esforço individual. Por outro lado, não se pode sonhar em governar ou liderar os outros sem primeiramente aprender a governar e liderar a si mesmo.

"A coragem é inegavelmente uma das grandes virtudes da humanidade. Ela sempre garante imensa tranqüilidade de consciência. A timidez, o escrúpulo e a dúvida, ao contrário, torturam freqüentemente o espírito e conduzem às derrotas e ao desespero."

Astregésimo de Athayde

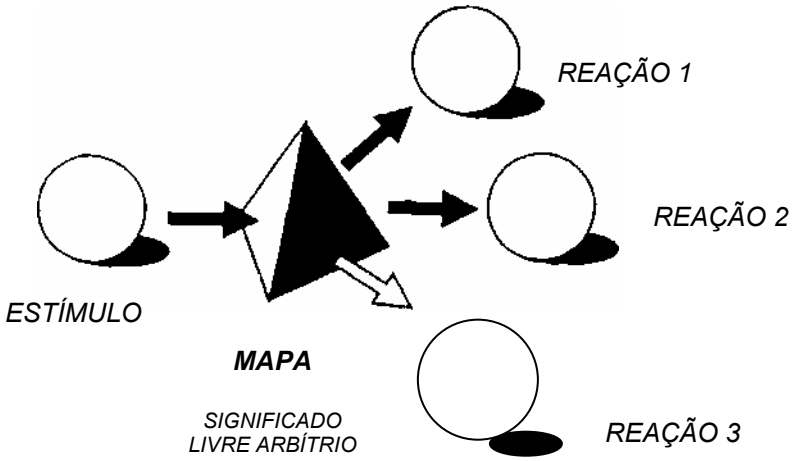
Buda dizia:

"Tudo o que somos é resultado do pensamento — se uma pessoa fala mal e age com maus pensamentos, o sofrimento o segue como as rodas seguem os pés dos bois que puxam o carro. Se uma pessoa fala e age com bons pensamentos, a felicidade o segue como a sombra, que nunca o abandona".

Estruturalmente falando, bons e maus pensamentos são gerados de acordo com os significados que colocamos em nossa mente. Significados superiores geram pensamentos superiores. Significados inferiores geram pensamentos inferiores. E todos os estímulos externos resultam em pensamentos, reações e comportamentos correspondentes ao significado que está sendo filtrado em relação a determinado evento.

Seres humanos têm a liberdade interior de escolher a reação desejada, independentemente dos estímulos.

Ser pró-ativo é a base do autoconhecimento — é a habilidade de escolher suas respostas (respons — abilidade). Contrariamente aos reativos, aqui se busca continuamente a auto-eficiência e auto-eficácia, através da autoconscientização. "Eu conheço minhas tendências. Conheço as programações que existem na minha mente. Posso reprogramar e escolher programações melhores e eficazes." Os pró-ativos estão conscientes de que são as próprias forças criativas de sua vida. Não se sentem vítimas das circunstâncias. Conseguem escolher respostas e reações a qualquer situação ou pessoa. O grau de liberdade de cada um situa-se naquela faixa correspondente àquilo que acontece com a pessoa e sua reação.



Esse poder e liberdade de escolher a reação desejada ou mais eficaz é acessada por intermédio da estratégia da ressignificação que todos possuímos e que em última instância, todos nós somos.

Reagimos de acordo com os significados que designamos para cada estímulo ou ação que ocorre conosco. E escolher um significado adequado que nos seja útil é algo que está dentro de nossa iniciativa e controle. Cada pessoa pode escolher o significado para sua vida ou para as coisas que acontecem com ela. Isto é livre-arbítrio, e esta é a boa notícia. Agora, a má notícia: se não escolhermos conscientemente, alguém o fará por nós, inconscientemente, e podemos acabar aceitando significados inadequados vindos de outra pessoa.

Sabemos que as pessoas reagem de modo diferente a uma mesma experiência. Como isto acontece? Se o evento é o mesmo, pressupõe-se que as pessoas que dele participam deveriam apresentar as mesmas reações. Mas não é isto o que ocorre na realidade. É comum notar que as pessoas reagem de modo diferente aos mesmos estímulos. E, mais, a mesma pessoa pode ter reações diferentes ao mesmo estímulo, em momentos diferentes de sua vida. Tudo isso tem a ver com o "filtro"que ela esteja usando no momento e os significados que estão dentro desse filtro.

"A cura não se processa através de novas respostas e sim através de novas perguntas."

Novas perguntas pressupõem novos significados. (Mais uma vez, as perguntas! Eu não disse que elas eram muito importantes?) Perguntas do tipo "Por que isto tinha que acontecer comigo?" pressupõem um significado embutido — que algo ou alguém está me perseguindo por algum motivo, que sou vítima impotente dessa situação. Significa que a vida é um conjunto de azares e injustiças, em que todos os esforços são inúteis. E as respostas a esta pergunta e a este significado geralmente conduzem à angústia e ao fatalismo.

E se a vida não for um conjunto de injustiças e azares? E se a vida for uma grande escola na qual somos submetidos a desafios para nosso próprio aperfeiçoamento como ser total e harmônico, como um aço superior é submeti-

do às marteladas do ferreiro até se tornar uma espada de alta qualidade? E com este significado, a nova pergunta só pode ser: "Muito bem, e o que eu posso fazer nesta situação?" (Lembra-se?)

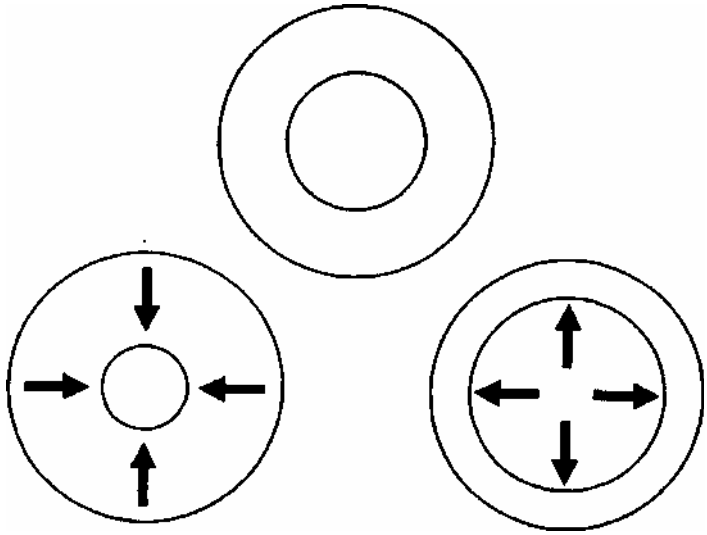
Toda situação problema possui dois conjuntos de fatores: um sobre o qual temos influência e outros sobre o qual não podemos de forma alguma influenciar.

Pessoas reativas, ao se depararem com uma situação problema, caracteristicamente se concentram naqueles fatores ou situações sobre os quais não tem influência, nos comportamentos e atitudes dos outros, no sistema político e econômico do país, no clima etc. Com isso, além de se colocar voluntariamente numa posição inoperante, reforça sua crença de que é vítima impotente das circunstâncias. E quando mais se concentram no círculo das coisas sobre as quais não tem a menor influência, mais limitado ele se torna a cada dia.

"Não pergunte o que seu país pode fazer por você; pergunte o que você pode fazer pelo seu pais."

John F. Kennedy

SISTEMA PROBLEMA



MODELO REATIVO *MODELO PRÓ-ATIVO*

Pessoas pró-ativas têm consciência de tudo o que está)correndo e escolhem concentrar-se nas coisas em que podem influir, no que têm condições de mudar. E quanto mais elas exercitam esta escolha, maior e mais poderoso se torna) círculo das coisas que podem influenciar.

"Nós acessamos nosso poder latente de co-criação deste universo através das nossas crenças. Quando acreditamos em algo, estamos dando um sopro de vida a esse algo."

Imagine o que aconteceria se, dentro de uma empresa você conseguisse que as pessoas atuassem, pró-ativamente, segundo o princípio: "A qualidade começa em mim! E eu tomo minhas decisões baseado em princípios e valores cuidadosamente selecionados". A pró-atividade cultiva esta liberdade. Ela subordina seus sentimentos aos valores maiores, isto é, você os aceita. "Sim, estou frustrado, chateado, possesso. Aceito estas emoções. Não as nego ou reprimo. Agora, sei o que precisa ser feito. Sou responsável por isso." Este é o princípio, ter "resposta-abilidade" .

Portanto, a busca do significado da vida, desenvolvida pelo Dr. Frankl, é um poderoso elixir contra um dos fenômenos sociais mais comuns, hoje: o "va-

zio existencial". Mas longe de ser um sintoma, este vazio é a prova de nossa humanidade. Somente o ser humano busca um sentido para sua vida, questiona e se sente frustrado quando não consegue lidar adequadamente com isto. Esse vazio tem feito muitas pessoas buscarem alívio nas introspecções perigosas ou, fugindo, lançarem-se na busca de diversões, poder, dinheiro, sucesso e outras satisfações ilusórias. Elas não sabem que esse vazio só pode ser preenchido por um significado adequado ao seu propósito de vida.

Assim como é impossível para nós descobrir a verdade total — somos capazes apenas de detectar uma multiplicidade de conceitos fragmentados da verdade —, também é quase impossível descobrir o significado maior de vida; identificamos apenas uma multiplicidade de experiências significativas.

Cada pessoa é um indivíduo único e singular que passa por uma série de situações igualmente únicas e singulares, designando para cada uma delas um significado específico que deve ser escolhido e realizado.

E como podemos escolher e realizar esses significados?

Ressignificação de significado

Quando uma comunicação se caracteriza por uma violação de metamodelo do tipo causa e efeito ("O jeito dele me irrita" ou "Sinto-me horrível quando meu chefe me critica.") ou equivalência complexa ("Ela não gosta mais de mim, porque deixou de me cumprimentar ontem" ou "Não consigo anotar nada, sou um burro."), isto é uma indicação para uma ressignificação de significado. Neste procedimento o estímulo do mundo não muda, o que muda é o significado que agrega o estímulo.

Inicialmente, você transforma a relação de causa e efeito em equivalência complexa, por exemplo:

"Sinto-me horrível quando meu chefe me critica", (causa-efeito)

Depois procura identificar o comportamento citado. Por exemplo: "De que modo seu chefe critica você?"

"Ele diz a toda hora que as coisas devem ser feitas de modo diferente."

Depois da descrição de como o chefe o critica, pode-se perguntar:

"E o que isto significa para você?" (Com isto, procura-se detectar a razão pela qual ele se sente horrível através do significado que dá para esse fato. Busca-se aqui a relação de equivalência complexa.)

Por exemplo, a resposta pode ser: "Para mim, isto significa que ele não gosta de meu trabalho".

Uma vez de posse do significado, pergunte a si mesmo, por alguns instantes: "Que outro significado mais útil o comportamento descrito pode ter para

esta pessoa? Talvez o chefe goste dele e acredite que tem potencial, fazendo questão de que ela conheça rapidamente as rotinas estabelecidas na empresa... ou, talvez, ensinar alguém pode ser sinal de investimento especial nas pessoas mais capazes da equipe".

Criadas algumas opções de melhor significado, escolha o que for mais adequado à situação da pessoa e transmita isto de um modo coloquial e despretensioso, mas congruente com a crença de que talvez seja isso que você está transmitindo. "Sim, você tem se sentido horrível toda vez que seu chefe quer lhe ensinar a fazer melhor seu trabalho, sinceramente, se meu chefe fizesse isto comigo eu ficaria orgulhoso por ter sido o alvo de sua escolha e por seu interesse em investir em mim."

E dado este novo significado, observe as mudanças fisiológicas que a pessoa possa estar apresentando, de modo a orientá-la sobre sua ressignificação, se ela foi eficaz ou não. Em caso negativo, simplesmente procure outro significado e ofereça-o elegantemente, da mesma maneira. Não há como saber antecipadamente se uma ressignificação vai dar certo ou não, sem experimentá-la. Tudo o que você pode fazer é lançar algumas sementes positivas, deixando que a terra fértil da mente da pessoa as aceite e faça florescer aquela que for escolhida. Lembre-se, não existe fracasso na comunicação, apenas respostas. Aliás, isto também é uma ressignificação!

Você deve ter percebido que esta técnica pode e deve ser utilizada por você, que a aplicará em si próprio da maneira exata como seria usada com terceiros. (Esta é uma das características de todas as técnicas da PNL — é isto que a faz tão ágil e eficaz.) Você já deve ter feito isso milhares de vezes! E, na verdade, quando usamos esta técnica internamente, o processo pode ser tão rápido, que nem nos damos conta dos passos ou de como chegamos lá — mas sabemos que algo nos fez mudar de idéia em relação a um acontecimento! De agora em diante, você vai saber como fazer isto sempre que precisar.

A ressignificação de significado é usada em situações de causa e efeito e equivalência complexa:

1. Se for uma situação de causa e efeito, especifique o comportamento causador da reação negativa (pergunte o que a pessoa faz, comportalmente, para criar o efeito negativo);

2. Detectado o comportamento, pergunte "o que este comportamento significa para você?" (busca do significado atual);

3. Pense "que outro significado este comportamento pode ter de melhor e útil para esta pessoa?" (fase de ressignificação de significado);

4. Recapitule a queixa da pessoa e sugira o novo significado, de modo coloquial e elegante; e

5. Acuidade sensorial para perceber as reações fisiológicas da pessoa a fim de saber se a ressignificação foi eficaz ou não.

Ressignificação de contexto

Aqui partimos do pressuposto de que todo comportamento é útil e apropriado em determinado contexto, segundo determinado referencial, como vimos no capítulo anterior.

Queixas muito generalizadas como "Sou muito tímido.", "Ela é muito explosiva.", "Ele é muito agressivo." etc. geralmente transmitem a idéia de que a pessoa não gosta de seu comportamento em certas situações e passa a se autoagredir, seguidamente, em função disso.

Concentra-se tanto nesta inadequação generalizada, que esquece que pode haver situações ou contextos em que esse comportamento inadequado na situação "X" é útil e adequado.

Richard Bandler, em seu livro Ressignificando, conta um caso elegante de ressignificação de contexto, feito por Virgínia Satir, conselheira familiar e conjugal mundialmente famosa.

Virgínia estava trabalhando com uma família cujo chefe era um banqueiro pomposo. Não era mau sujeito; tinha boas intenções. Cuidava bem da família e era suficientemente consciente para fazer terapia. Mas, no fundo, era orgulhoso.

A esposa era uma conciliadora compulsiva, segundo a terminologia de Satir. Conciliadora é aquela pessoa que concorda com tudo e pede desculpas por tudo. Quando você diz: "Mas que lindo dia!", ela responde, "Sim, me desculpe".

A filha era uma combinação interessante dos dois. Achava que o pai era o bandido e a mãe, a mocinha. Ficava do lado dela, mas agia como o pai.

A queixa do pai era que a mãe não havia dado uma boa educação à filha, porque ela era muito teimosa. Certo dia, quando ele estava repetindo esta queixa, Virgínia o interrompeu e disse: "Você é um homem que venceu na vida, não é?"

"Sim", respondeu o banqueiro.

"Tudo o que você tem lhe foi dado? Seu pai era o dono do banco e disse simplesmente: 'Tome, agora o presidente do banco é você'?", perguntou Virgínia.

"Não! Eu tive que trabalhar para chegar lá."

"Então você tem uma certa tenacidade, não é mesmo?"

"Sim."

"Bem, há uma parte sua que lhe permitiu ser capaz de chegar lá, de ser um bom banqueiro. E, às vezes, você tem que recusar às pessoas coisas que você gostaria de lhes dar, porque sabe que, se lhes desse, aconteceria alguma

complicação depois, não é."

"Sim."

"Bem", disse Virgínia, "então há em você uma parte que tem sido suficientemente teimosa para realmente conseguir protegê-lo de uma forma muito significativa."

"Bem, sim. Mas, você sabe como é, não podemos simplesmente deixar que esse tipo de coisa escape de nosso controle.

"Agora, quero que você se vire e olhe para sua filha e perceba, sem sombra de dúvida, que você lhe ensinou a ser teimosa e a defender-se, e isto é uma coisa inestimável. O presente que você lhe deu é algo que não pode ser comprado e que talvez possa salvar-lhe a vida. Imagine o valor disso quando sua filha sair com um sujeito de más intenções!"

O padrão aqui é que ser teimosa é um comportamento inadequado no contexto da família. Torna-se bom no contexto da atividade bancária e numa situação de autodefesa. Com isso, Virgínia proporcionou ao pai uma opção para o comportamento teimoso da filha, que ao invés de ser um desafio para ele, está sendo visto como uma conquista pessoal: ele ensinou-a a proteger-se de homens mal-intencionados.

Em resumo, para ressignificar o contexto em queixas tais como: "Eu sou muito X", "Ela é muito Y". Por exemplo: "Sou muito tímido!", faça o seguinte:

l. Identifique melhor o comportamento e o contexto em que ele está sendo avaliado: "É que, em festas, fico num canto só observando as pessoas, sem participar diretamente da alegria do momento".

2. Pergunte-se: "Em que situação ou contexto este comportamento é útil?" Para fazer isto, mantenha a imagem da pessoa com o comportamento especificado e vá mudando o fundo, os contextos, como se faz num palco, onde os cenários podem ser trocados rapidamente, até se encontrar uma situação em que esse comportamento seja útil!".

3. Ensaie mentalmente a maneira de comunicar isso e transmita esse novo significado de modo sutil e elegante. Por exemplo: "Fantástico! É difícil encontrar pessoas perspicazes hoje. Você deve ter o dom de observar bem as pessoas em reuniões e negociações, e isto é algo que estou tentando aprender!"

Ressignificação de palavras

Esta é uma maneira rápida e gostosa de ressignificar. Podemos ressignificar certas palavras de conotações negativas com palavras sinônimas de sentido mais positivo. Veja o seguinte exemplo:

"Sou muito explosivo" (queixa).

"O que você faz quando está explosivo?" (procura-se identificar o comportamento).

"Grito até conseguir o que quero!" (especificação do comportamento).

"É verdade, pessoas realizadoras têm uma energia incrível que lhes permite conseguir o que querem." (Ressignificando a palavra "explosivo" por "realizadora" e "energia".)

O cuidado maior aqui deve ser com a escolha de palavras que tenham conotação positiva e sentido para a pessoa que está se queixando. Por exemplo, algumas palavras, como as relacionadas abaixo, podem ser ressignificadas da seguinte maneira:

Palavra	**Ressignificação (dependendo da situação)**
Tímido	Observador, bom ouvinte
Medroso	Cuidadoso
Nervoso	Energético, ágil
Louco	Criativo
Indeciso	Curioso, avaliador
Gordo	Forte, fofo, gostoso
Magro	Elegante, saudável

Ressignificar não é enganar as pessoas ou a si mesmo. É criar um espaço confortável para manobrar em situações desagradáveis. É dar opções positivas para que a mente das pessoas possa escolher melhor suas reações.

Ressignificar não tem nada a ver com verdade. É uma atitude e capacidade típica dos líderes pró-ativos, que sabem assumir o controle de sua própria vida escolhendo os melhores significados para torná-la mais útil, agradável e produtiva.

"Quem tiver um por-que-viver suporta quase sempre o como-viver."

Nietzsche

Não é a vida que é obrigada a nos proporcionar prazeres, mas os sentidos! Tudo isto pode ser uma novidade para o mundo ocidental, mas nada mais é do que uma antiga verdade que pode ser encontrada nos Vedas, no zen ou nos escritos de Lao Tsé.

Ao ser presenteado na Austrália com um bumerangue, Frankl considerou-o uma metáfora da existência humana: a função do bumerangue não é regressar ao ponto de partida, mas abater a presa. Ele só volta às mãos do caçador quando este erra o alvo.

Analogamente, o homem regressa a si mesmo e converte sua própria pessoa e auto-realização em objetos de reflexão, apenas quando fracassa em sua missão e frustra seu desejo de achar um significado, um propósito para a vida.

A PNL, com suas estratégias de ressignificação e crescimento pessoal por meio de comunicações eficazes e objetivas, busca iluminar o caminho que conduz cada pessoa, individualmente, para a frente, passo a passo. Dizem que o homem não pode mudar seu passado, mas tampouco deve ser seu escravo. Ele pode mudar o presente e influenciar o futuro. Pela modelagem e exemplos de grandes terapeutas e professores, a PNL abraça a postura de ver sempre à frente e não ficar cavoucando o passado. O homem ainda é um ser limitado, mas dentro de suas limitações ele é dono de uma grande liberdade, e o uso que fizer dela dirá se sua vida será plena ou vazia. Para isto ele dispõe do livre-arbítrio. A vida é esta, e os antigos já diziam: "O universo é neutro, e nós temos o poder de fazer dele um inferno ou um paraíso."

"Nada há de bom ou de mau, são nossos pensamentos que fazem que tudo seja assim."

William Shakespeare

O significado que damos aos acontecimentos são mais importantes do que os acontecimentos em si.

Podemos escolher os melhores significados, alterando nossas atitudes em relação a esses mesmos acontecimentos.

Isto pode ser feito da seguinte maneira: em vez de nos perguntarmos: "Por que isto aconteceu comigo?" devemos dizer: "Ok, aconteceu. O que eu posso fazer de bom agora?"

Pessoas reativas acham que suas emoções e comportamentos se devem a uma causa externa.

As pessoas pró-ativas se permitem a liberdade de escolher a reação desejada, independentemente dos estímulos externos.

Pois estas são as pessoas que têm o dom de transformar as dificuldades em oportunidades!

13

CAPÍTULO 13

Como usar o poder da PNL com ecologia

O bicho-da-seda

Era uma vez, nas profundezas de uma silenciosa e escura floresta, no coração de uma densa selva, uma árvore. Uma árvore majestosa. E de um de seus galhos mais altos pendia um objeto curioso. Parecia uma pequena bolsa de cor marrom presa na ponta do alto galho, nas profundezas da silenciosa floresta.

A pequena bolsa ficou pendurada lá por todo o inverno. E dentro dela uma criatura viva... dormia um sono calmo e silencioso... com o corpo confortavelmente enrolado e imóvel.

Durante o longo inverno, aquecida dentro da pequena bolsa, a criatura se desenvolvia. E isto acontecia tão devagar que não se podia ter certeza... mas ela estava crescendo; e, à medida que se desenvolvia, a bolsinha ia ficando cada vez menor e mais justa, envolvendo a pequena criatura. Ela continuou ali den-

tro, sem perceber que estava crescendo, até que um dia, no início da primavera, o casulo se tornou muito pequeno para ela e começou a se romper, fazendo surgir uma abertura, que foi aumentando até rompê-lo completamente.

A pequena criatura se esticou e sentiu seu novo espaço. Então, cautelosamente, com o pequeno corpo tremendo, colocou a cabeça para fora. Ela não podia ver direito porque a floresta ainda estava muito escura e seus olhos só estavam parcialmente abertos. Ela podia ouvir murmúrios... ver formas suaves e desfocadas, sentir uma fragrância estimulante. E, ainda trêmula, ousou sair um pouco mais do casulo, firmando-se sobre as pernas, ainda úmidas e fracas, muito insegura.

No céu, acima das árvores da floresta, o sol já brilhava com intensidade e seus raios dourados, filtrados pelas copas das árvores, formavam um bonito mosaico de cores e brilhos, de formas e padrões variados.

E então, com a vista melhorando a cada momento, a pequena criatura vê logo adiante uma mancha brilhante e, ofuscada pelo brilho e pelas maravilhosas cores, cautelosamente começa a se mover naquela direção, centímetro a centímetro, parando a cada pequeno' passo para, receosa, olhar e explorar à sua volta. E, finalmente, já totalmente livre do casulo, continua a se mover em direção à mancha dourada. Lá chegando, sente-se aquecida por aquela cor e quase se consegue ouvir o som das vibrações do tom dourado, sentir seu perfume. À medida que o calor agradável se espalha pelo seu corpo, ela sente a energia formigar. Começa a perceber consistentemente a sua própria força e fica de pé mais firmemente, levantando a cabeça. Descobre então longas "antenas" sobre a cabeça, que lhe permitem perceber melhor os acontecimentos à sua volta, no seu novo mundo. Seu coração é tocado, então, por uma sensação, um sentimento quase de amor, de força, de poder, quase de alegria.

"Se a PNL tem que ver com competência e excelência, ela também tem que ver com sabedoria e visão."

Robert Dilts

E à medida que o calor aumenta na mancha dourada que a envolve, de repente se inicia um agradável e estranho processo em seu corpo. A sensação é de um intenso movimento interno de acomodação, crescimento e integração de algo que parece tornar possível o alinhamento de novas partes de seu ser. E lentamente um belíssimo par de asas translúcidas começa a se desenrolar e se espalhar, cada vez mais abertas, exibindo fantásticos padrões de gloriosas cores e formas. Já não tão pequena, a criatura põe-se a andar, do jeito que suas asas lhe permitem, em direção à luz do sol. E à medida que elas se secam, tornam-se cada vez mais fortes. Finalmente, a criatura começa a se movimentar ritmicamente, como numa dança, elevando a abaixando duas asas maravilhosas. Cada vez mais rápido, cada vez mais fortes, as belas asas empurram o ar, até que, com um movimento inesperado, a criatura se encontra no espaço, sempre mais no alto, e quase com surpresa percebe que está voando, suspensa no ar pelos graciosos movimentos das asas, acima da floresta... livre, linda e batendo as asas, de seu próprio jeito, para o novo mundo que a espera, que aliás é o velho mundo, visto de uma maneira diferente.

Riscos de manipulação

Muitas pessoas têm me perguntado durante meus cursos e treinamentos sobre os "perigos" da PNL, já que usamos técnicas tão eficientes e aprimoramos nossa acuidade sensorial a ponto de sabermos "penetrar" nas outras pessoas. Indagam se isto não seria manipulá-las.

Neste momento, peço que vocês notem que podem, sim, entrar no mapa de outra pessoa, mas lembrando que ela também tem a capacidade de entrar no seu, mesmo que inconscientemente. A PNL acelera o poder de influência pessoal, mas isto não impede a reação negativa, também rápida, da pessoa com quem está se comunicando se ela perceber, consciente ou inconscientemente, suas intenções manipulativas.

Pessoas bem treinadas em PNL e que compreendem bem sua proposta agem dentro de valores e critérios mais elevados e objetivos. Elas compreendem o que Mahatma Gandhi ensinava quando dizia que existem sete situações que nos destroem.

1) **Riqueza sem trabalho:** É conseguir algo sem esforço, manipulando mercados e coisas que não se produziu. É manipular pessoas ou coisas para obter vantagens sem ter trabalho para isso. Esta é uma situação conhecida também como corrupção. Algumas propostas comerciais do tipo "fique rico sem muito trabalho; você vai trabalhar no início, mas depois ficará rico sem muito trabalho", estimulam as pessoas a enriquecer às custas dos outros. E toda vez que nos afastamos das leis naturais, nossos julgamentos também são afetados. Começamos a gerar distorções, contamos mentiras racionais sobre a razão por que as coisas funcionam assim e não assado. Isto vai impregnando nossa mente, fazendo-nos agir de modo desconexo e manipulativo.

2) **Prazer sem consciência:** é a busca desesperada de prazer e autosatisfação sem responsabilidade, afetando a própria saúde, a família, amigos, ou a sociedade; é também procurar realizar as evidências de sucesso baseando-se apenas em critérios de terceiros ou induzidos pela propaganda ou crenças sociais. São as tentações socialmente aceitas e impostas pela mídia num processo de auto-indulgência sem responsabilidade porque "Você merece", "Você lutou para isso." A mensagem é: "Você chegou lá, e agora você tem a lei e a razão do seu lado".

3) Conhecimento sem princípios: talvez mais perigoso do que ter pouco conhecimento é conhecer muito sem um forte caráter baseado em princípios elevados. O desenvolvimento puramente intelectual sem a formação de um caráter forte é mesma coisa que colocar um carro potente de Fórmula 1 nas mãos de um adolescente totalmente drogado. É o que normalmente encontramos nos meios acadêmicos e é exatamente o que irá acontecer se não ensinarmos aos nossos jovens a importância de valores e critérios elevados.

4) Comércio e negócios sem ética: o espírito da regra de ouro em negociação — ganhar-ganhar — é o espírito da moralidade, dos benefícios mútuos, da justiça para todos. Parafraseando um dos lemas do Rotary International, "Justo é: serve aos interesses de todos?"

5) **Ciência sem humanidade:** sem compreendermos os propósitos maio-

"A verdadeira sabedoria consiste em saber como aumentar o bem do mundo. A sabedoria é o único tesouro em relação ao qual não se receiam os ladrões."

Benjamin Franklin

"Integridade e caráter não é algo que se tenha em 90% ou 95%. Ou se tem ou não tem."

Peter Scotese

Past CEO Spring Industries

"O maior enganado é aquele que engana a si próprio."

A transparência de intenções impulsionada pelo espírito (entusiasmo) de cada um é a combinação mais potente de realização e criatividade já conhecida pelos seres humanos.

res da humanidade para os quais a tecnologia procura servir, tornamo-nos escravos de nossa própria tecnologia.

"Nada de grandioso é atingido sem entusiasmo."

Ralph Waldo Emerson

6) Religião sem sacrifício: sem a disposição de mudarmos para melhor, de sacrificar os velhos hábitos e atitudes e disciplinadamente buscar melhorias constantes, de nada valem nossas orações ou objetivos de vida. Sem o esforço efetivo de domar o orgulho, o egoísmo e se dispor a aprender diligentemente a humildade, a unidade, sinais da auto-religião, tudo continuará sendo ilusão e palavras ao vento.

7) **Política sem princípios:** no filme Os dez mandamentos Moisés diz ao faraó: "Nós somos governados pelas leis de Deus, e não por você". No fundo ele disse o seguinte: "Nós não seremos governados por alguém a não ser que esta pessoa incorpore a lei".

"Ter fé em Deus é acreditar nas melhores intenções de nossos semelhantes.

Liderar sem princípios é o mesmo que dizer às pessoas: "Façam o eu digo, mas não façam o que eu faço". Instrutores com boa formação em PNL sabem disso e têm como compromisso pessoal a contínua integração e uso das estratégias neurolingüísticas em si mesmo, antes de ensiná-los aos outros. Líderes neurolingüistas ensinam pelo seu exemplo de vida e não pelo barulho que fazem.

"Motivação são sonhos vestindo as roupas de trabalho."

Parkes Robinson

Sim, a PNL é poderosa para aqueles que já têm um sentido para a vida ou para os que estão sinceramente comprometidos na busca desse propósito maior de vida e não de objetivos superficiais.

As técnicas nos fornecem apenas as estruturas para as interações. O mais importante é o espírito, os princípios e os pressupostos com que essas técnicas são conduzidas.

"Um gênio é uma pessoa de talento que faz toda a lição de casa."

Epílogo

Uma velha lenda hindu nos conta que houve um tempo em que todos os homens na Terra eram deuses, mas que eles pecaram e abusaram tanto do Divino, que Brahma, o deus dos deuses, decidiu que a "cabeça de deus" seria tirada dos homens e escondida em algum lugar onde eles jamais pudessem encontrá-la e abusar dela.

"Milhares de gênios vivem e morrem sem serem descobertos — por outros ou por si mesmos."

Mark Twain

Um dos deuses disse: "Vamos enterrá-la bem fundo no chão." Brahma disse: "Não, o homem vai cavar a terra e encontrá-la".

Outro deus então disse: "Vamos colocá-la no mais fundo oceano".

Brahma disse: "Não, o homem aprenderá a mergulhar e poderá encontrá-la algum dia".

Um terceiro deus sugeriu: "Por que não a escondemos na mais alta montanha?"

Brahma disse: ' 'Não, o homem pode escalar a mais alta montanha. Tenho um lugar melhor. Vamos escondê-la no próprio homem. É um lugar onde ele jamais pensará procurá-la".

Acredito sinceramente que estamos começando a procurar no lugar certo! Estamos reencontrando o objetivo maior: viver nossa vida apreciando a riqueza de cada experiência e usando tudo aquilo que pudermos para facilitar essa caminhada.

Mas existe um perigo. O mesmo perigo que assolou e ainda assola todas as ciências da humanidade. Uma ciência que, mais que popularizada, quando vulgarizada facilmente leva o homem a uma má interpretação de si mesmo; sua autocompreensão fica distorcida através de um fragmento de verdade que é dito e depois promovido à condição de verdade. Qual é a origem disso?

É comum ouvirmos as pessoas se queixarem de que os cientistas ou profissionais são especializados demais. Parece-me que é exatamente o contrário que acontece. O problema não é a excessiva especialização desses profissionais. O problema é, isto sim, os especialistas generalizarem.

A qualidade começa em mim!

Não se pode sonhar em governar sem aprender a liderar a si próprio.

Dizia Pitágoras: "Aprenda, como uma de suas primeiras obrigações, a dominar a si mesmo!" A educação que se dá a si próprio é condição fundamen-

tal do processo. Ninguém pode nos substituir, pôr em ordem nossa mente, governar nossas emoções, sem nosso esforço pessoal.

Como despedida, deixo-lhes uma metáfora que Leslie Cameron-Bandler costuma contar em seus cursos:

Há muito tempo, numa terra distante, um mestre queria se aposentar. Durante uma vida inteira de ensinamentos, ele havia atraído muita gente para junto de si. E sentiu que devia nomear um sucessor para os seguidores, alguém que pudesse levar adiante seu trabalho.

Ele sempre transmitia seus ensinamentos na encosta suave de uma montanha de picos nevados. Sentava-se no meio dessa encosta, sob um abrigo, porque o sol era quase sempre muito quente, e os discípulos podiam se aproximar e sentar-se aos seus pés, sobre a grama ao redor.

Certo dia, o mestre olhou para os discípulos com a intenção de escolher seu sucessor. Finalmente, saiu de onde estava e encaminhou-se para eles. Bateu levemente nos ombros de um deles, pedindo-lhe que o seguisse. Ele havia escolhido um discípulo que sempre chegava na hora certa, prestava muita atenção, geralmente era o que fazia mais perguntas. Parecia uma boa escolha.

O discípulo seguiu o mestre até o abrigo, encosta acima. Seu comportamento se alterava à medida que ele subia a encosta. Caminhava orgulhoso, talvez até demais. Quando olhava para baixo, para os companheiros, sua expressão se enchia de satisfação por ter sido o escolhido. O mestre esperou. O discípulo olhou então por cima do abrigo. Atrás dele, escondida do grupo, estava uma máquina enorme, como um antigo computador, sobre a qual havia uma placa que dizia: "FAÇA QUALQUER PERGUNTA QUE QUISER, E EU A RESPONDEREI".

O rapaz ficou estarrecido e olhou para o mestre, desapontado e consternado. Durante todo o tempo, ele jamais questionara sua crença de que o mestre tinha, como um dom divino, todas as respostas.

O mestre notou sua expressão e fez um sinal para que ele retornasse ao grupo.

Na manhã seguinte, o mestre escolheu outro discípulo para acompanhá-lo. Este não pareceu orgulhoso; na verdade, parecia até submisso demais. Mas a visão da máquina o deixou igualmente sem fala. O mestre, relutantemente, mandou-o de volta ao grupo.

Na terceira manhã, o mestre pensou: "Uma vida inteira de ensinamentos, e quem será que aprendeu a mais básica das lições?" Ele estava muito cansado e desanimado. Olhou para os discípulos mais uma vez e, finalmente, desceu e deu um tapinha no ombro do mais rebelde, o mais indisciplinado, o mais desligado; um discípulo que fazia as perguntas mais impertinentes, que chegava atrasado, ia embora cedo e sempre parecia surpreso por estar sentado na grama à sua frente.

O discípulo se encaminhou para o mestre com uma expressão de extrema

"Quem pára de aprender está velho, tenha ele vinte ou oitenta anos. Todos aqueles que procuram aprender sempre permanecem jovens. A coisa mais importante na vida é manter a mente jovem. "
Henry Ford

curiosidade estampada no rosto. Caminhava exatamente da maneira como costumava andar diariamente. Ele se sentou debaixo do abrigo, olhou longa e seriamente para o mestre e então viu também a máquina. À visão da mensagem sobre ela, o rapaz abriu um largo sorriso, respirou profundamente, e perguntou: "E qual foi a pergunta que o mestre nunca fez?"

Com isto o mestre desapareceu.

BÊNÇÃO DE ENCERRAMENTO

Como mudar o mundo

Eis o que conta, de si mesmo,

o sufi Bayazid: "Na juventude,

eu era um revolucionário e assim rezava:

"Dai-me energia, ó Deus, para mudar o mundo!**"**

Mas notei, ao chegar à meia-idade,

que metade da vida já passara

sem que eu tivesse mudado homem algum.

Então, mudei minha oração, dizendo a Deus:

'Dai-me a graça, Senhor, de transformar os que

vivem comigo dia a dia,

como minha família e meus amigos;

com isso já ficarei satisfeito...'

Agora que sou velho e tenho os dias contados,

percebo bem quanto fui tolo assim rezando.

Minha oração, agora, é apenas esta:

'Dai-me a graça, Senhor, de mudar a mim mesmo'.

Se eu tivesse rezado assim, desde o princípio,

não teria esbanjado minha vida".

Glossário

Acuidade sensorial — é a habilidade de ver e ouvir muito mais do que a média das pessoas. É a capacidade de detectar profundamente os processos mentais e os microssinais comportamentais das pessoas com quem estamos nos comunicando.

Âncora — é o processo de associação de uma reação interna com algum estímulo externo (similar ao condicionamento clássico) no qual as reações são rápidas e subliminares.

Associação — modo de relembrar fatos ou criar situações hipotéticas futuras, nas quais a pessoa sente que entra, através de processamento interior. A pessoa vivência ou revivencia uma situação, sentindo-se completamente dentro dela.

Auditivo — que se relaciona com o sentido da audição.

Calibragem — É o processo pelo qual se aprende a ler as reações inconscientes e não verbais das pessoas com quem se está mantendo uma comunicação, por meio de análise polarizada e comparativa entre os microssinais comportamentais, com uma resposta interna específica.

Capacidade — habilidade, maestria para realizar algo, por meio da adoção de toda uma categoria de comportamentos. As capacidades são adquiridas com o desenvolvimento do mapa mental, que nos permite escolher e organizar grupos de comportamentos específicos para realizarmos algo.

Cinestésico — que se relaciona com as sensações corporais. Na PNL, o termo "cinestésico" é usado para abranger todos os tipos de sensações, inclusive a tátil, visceral e emocional.

Comportamento — ações físicas específicas (verbais e não verbais) pelas quais interagimos com as pessoas e o ambiente ao nosso redor.

Congruência — estado no qual todos os níveis neurológicos da pessoa, crenças, estratégias e comportamentos estão totalmente de acordo e orientados para a obtenção de um resultado desejado.

Contexto (conteúdo) — o pano de fundo de um evento específico. Este pano de fundo ou filtro geralmente determina o modo como uma experiência ou evento específico é interpretado.

Crenças — são generalizações profundas sobre (1) causas, (2) significados, (3) limites no (a) mundo que nos rodeia, (b) em nossos comportamentos, (c) nossas capacidades e (d) em nossa identidade.

Critérios — Valores ou padrões que se usam para tomar decisões e fazer

julgamentos.

Dissociar — modo de relembrar fatos ou criar situações específicas futuras, nas quais a pessoa se vê, através de processamento interior. É como se a pessoa estivesse assistindo a um filme de cuja imagem ela participasse.

Distorção — é o processo mental que nos permite alterar imagens e lembranças armazenadas em nossa memória, gerando fantasias, sonhos, planos futuros, planejamento e criatividade. É a característica mental que HOS proporciona poder de criação. Graças a esse potencial, somos seres co-criadores do universo.

Eliminação — é o processo mental através do qual eliminamos, filtramos dados ou informações não relevantes para nossos interesses ou objetivos, deixando passar à consciência apenas aqueles importantes para o que estamos fazendo. É o poder responsável por nossa concentração mental, graças ao qual somos seres realizadores.

Espelhamento (e acompanhamento) — método usado pelos comunicadores profissionais para estabelecer rapidamente um clima de harmonia e confiança, através de um espelhamento sutil e elegante do comportamento da pessoa com quem estão se comunicando.

Estado interior — condição mental e física em que se encontra a pessoa quando está em ação ou comunicação.

Estratégia — é um conjunto de passos mentais e comportamentais usados para realizar um objetivo específico.

Estrutura profunda — mapas sensoriais (conscientes e inconscientes) que as pessoas usam para organizar e direcionar seus comportamentos.

Estrutura superficial — são as palavras ou linguagens usadas para descrever ou expressar uma representação mental interna ou mapa.

Flexibilidade comportamental — a habilidade de variar o próprio comportamento, de modo a assegurar as reações das outras pessoas. É ter mais de três escolhas comportamentais numa dada situação.

Generalização — é o processo mental em que se categorizam situações particulares para aplicações universais. É o poder mental que confere ao homem o dom da aprendizagem superacelerada.

Gustativo — que se relaciona com o sentido do paladar.

Identidade — é a compreensão de quem somos. Essa compreensão organiza nossas crenças, capacidades e comportamentos num sistema integrado.

Integridade — é o estado de inteireza, indivisibilidade e alinhamento, assim como de honestidade.

Intenção positiva — também conhecida como "ganho secundário", é a

intenção melhor que leva a pessoa a criar um comportamento aparentemente limitante ou negativo. É negativo num nível e positivo em outro. Por exemplo, fumar é negativo no nível orgânico, mas positivo pelo relaxamento ou auto-imagem que proporciona num outro nível (o da intenção).

Mapa — é a representação mental da realidade exterior que cada um gera de acordo com as generalizações (crenças), eliminações (concentração) e distorções mentais (sonhos ou fantasias) proporcionadas por sua história de vida.

Metamodelo — é o modelo, desenvolvido por Grinder e Bandler, que identifica as categorias dos padrões lingüísticos que geram problemas e interpretações ambíguas.

Modelagem — é o processo de observação e mapeamento dos comportamentos e atitudes das pessoas bem-sucedidas e realizadoras.

Níveis neurológicos — é a hierarquia interior, em que cada nível mais profundo é progressivamente mais impactante. Em ordem crescente de importância, são eles: (1) identidade, (2) crenças, (3) capacidades, (4) comportamentos e (5) ambiente.

Paradigmas — modelo, padrão ou regras segundo os quais as pessoas procuram solucionar seus problemas e obter sucesso.

Partes — termo usado metaforicamente para se falar de programas e estratégias independentes de comportamentos. As partes ou subpersonalidades geralmente desenvolvem uma identidade própria, que acaba se tornando uma das características visíveis nas pessoas.

Pistas de acesso — são comportamentos, verbais ou não, sutis e quase imperceptíveis a olhos não treinados, que indicam qual o sistema representacional que a pessoa está usando para processar seus pensamentos. As pistas de acesso mais conhecidas em PNL são os movimentos oculares, ritmo, volume e tonalidade vocal, posturas e gestos corporais, padrões respiratórios e predicados verbais usados na comunicação.

Ponte para o futuro — é o processo de ensaio mental de uma situação futura em que se usam novos comportamentos ou atitudes aprendidos, de modo a assegurar que eles venham a ocorrer natural e automaticamente quando no futuro se apresentar uma situação limitante.

Predicados verbais — são palavras de processo (como verbos, advérbios e adjetivos) que as pessoas inconscientemente escolhem para descrever seus assuntos. Os predicados são usado na PNL para identificar qual o sistema representacional que a pessoa usa mais em seu "mapa" ou processamento de pensamentos.

Rapport — é o clima de confiança, harmonia e cooperação que se estabelece nos relacionamentos interpessoais.

Ressignificação — é o processo segundo o qual um comportamento pro-

blemático é separado de sua intenção positiva, no nível de programa interior ou "parte" responsável por esse comportamento. Novas opções comportamentais são integradas por um acordo condicional, para que a parte do comportamento anterior se responsabilize pelo uso dos novos, com o objetivo de atender à sua intenção positiva de forma mais eficaz e sem efeitos colaterais anteriores.

Sistema representacional — é a representação, em nosso "mapa" dos cincos sensores neurológicos: visão, audição, tato, paladar e olfato.

Sistema representacional dominante — é o modo como a pessoa sistematicamente organiza e processa sua experiência interior. Este sistema determina muitas tendências de personalidade, assim como sua capacidade de aprendizagem.

Visual — que se relaciona com o sentido da visão.

Sobre o autor

Médico neurologista e neurocirurgião;

Hipnoterapeuta com formação e especialização no "The Milton Erickson Foundation", em Phoenix, Arizona, EUA;

Expositor e professor de cursos e seminários nas áreas de Programação Neurolingüística (PNL), Hipnose Ericksoniana, Terapia Estratégica Breve e Regressões Hipnóticas de Memória;

Mestrado em Neurolingüística pelo "The Society of Neuro Linguistic Programming", EUA;

"Master Trainer" (professor) em PNL pela Academy of Behavioral Tecnology, da Universidade de Califórnia, EUA;

Administrador de empresas e sócio-diretor da Plastkung Indústria e Comércio Ltda.;

Diretor do Instituto de Ciências Neurolingüísticas, de pesquisa, treinamento e consultoria em Desenvolvimento Pessoal e Qualidade de Serviços ao Cliente. Neste instituto localiza-se também sua clínica particular de Hipnoterapia Estratégica Ericksoniana;

Consultor de empresas nas áreas de Estratégias de Comunicação e de Influência, Tecnologia Subliminar de Negociação e Vendas, Liderança, Motivação e Estratégias de Excelência Pessoal. Qualidade e Sistemas de Serviços ao Cliente e Estratégias de Persuasão em Telemarketing;

Autor do livro Magia da Mente em Ação, e de vários trabalhos e artigos em revistas especializadas;

Instrutor licenciado em Photoreading (Leitura Fotográfica), pela "Learning Strategies Corporation", MN, EUA.