A Programação Neurolongüística e o Sucesso nos Negócios

A diferença que faz a diferença

Sue Knight

Tradução

Ana Beatriz Rodrigues e

Priscila Martins Celeste

Ediouro

O que é PNL?

Programação Neurolingüística (PNL) é o estudo do que promove êxito no pensamento, na linguagem e no comportamento. É uma forma de codificar e reproduzir a excelência que lhe permite alcançar consistentemente os resultados que deseja tanto para si mesmo quanto para os seus negócios.

O mundo dos negócios está mudando com tamanha rapidez que a necessidade de expertise em habilidades específicas foi substituída pela necessidade de aprender e diferenciar. Um número cada vez maior de empresas busca criar uma organização voltada para o aprendizado: uma organização na qual os indivíduos administrem seu próprio desenvolvimento e aprendam a utilizar suas capacidades e concretizar seu potencial. Isso não se consegue, entretanto, usando-se métodos do passado. Faça o que sempre fez e você continuará conseguindo o que sempre conseguiu! A chave para o futuro está dentro dos indivíduos. E a capacidade de administrar seus pensamentos, seus conflitos e sua experiência que fará a diferença entre os indivíduos e organizações que abrirão caminho para um futuro novo, interessante e cooperativo e aqueles que ficarão rapidamente à margem, tentando seguir os líderes.

A chave para o sucesso no futuro: a mudança vem de dentro

Muitos dos livros atuais sobre o futuro do mundo dos negócios sugerem que as empresas precisam passar pela **reengenharia.** No entanto, o segredo do sucesso dessa reengenharia não está em renovar inteiramente a estrutura da organização, mas sim em reprogramar de dentro para fora sua forma de pensar e suas atitudes. A cultura de uma organização é um reflexo das pessoas que nela trabalham, especialmente das que ocupam os cargos mais altos. Os padrões de um líder tornam-se inevitavelmente os padrões da organização da qual ele faz parte. Seja ou não um gerente, na teoria ou na prática, você é um líder. Você influencia o ambiente no qual se encontra. Conhecendo e atuando sobre seus padrões internos, você influencia suas vivências ou experiências. O sucesso vem de dentro. Depende de sua capacidade de alcançar um nível perfeito de excelência em tudo que pensa, diz ou faz. Peter Senge introduz o conceito de domínio pessoal no livro A *Quinta Disciplina.* A PNL ensina como fazê-lo.

A excelência é específica ao contexto

Dominando as técnicas e o raciocínio apresentados neste livro, você aprenderá a produzir a excelência em qualquer área que escolher. A excelência é específica ao contexto. Muitos modelos didáticos falham por presumirem que algo que funciona em um contexto funcionará em outro. O que faz um líder em uma empresa é muito diferente do que o faz em outra. A PNL lhe possibilita codificar a excelência e ampliá-la, a fim de definir o que realmente dá resultado para você em seu ambiente. Mais especificamente, a PNL pode lhe permitir:

- Acelerar sua capacidade de aprendizado para que você não só gerencie a mudança como também a inicie, tornando-lhe possível abrir caminho em seus interesses e em sua área de trabalho específicos;

- Definir resultados atraentes para si mesmo, resultados que, por sua natureza, assumam ímpeto próprio e maximizem as chances de se conseguir o que se quer, tanto no âmbito pessoal quanto nos negócios;

- Desenvolver relacionamentos de alta qualidade com as pessoas que estão ao seu redor e com as quais você entra em contato no dia-a-dia de sua vida profissional e pessoal;

- Aumentar sua sensibilidade em relação a si mesmo e aos outros, para melhor se conscientizar das mudanças sutis de comportamento e atitude e dos efeitos de sua forma de se comunicar;

- Desenvolver sua flexibilidade, para que você tenha mais opções e, conseqüentemente, mais influência sobre as situações de sua vida;

- Melhorar sua capacidade de gerar comprometimento, cooperação e entusiasmo nas pessoas ao seu redor;

- Gerenciar seus pensamentos e sentimentos, a fim de controlar suas emoções e seu destino;

- Desenvolver sua capacidade de entrar no inconsciente e aproveitar seu poder superior e seu potencial.

A diferença que faz diferença

Essas habilidades - e muito mais que a PNL lhe oferece - podem transformar sua experiência em todos os tipos de situação. Especialmente nos negócios, a PNL é a diferença que faz diferença na comunicação, motivação, influência, negociações, liderança, *empowerment,* desenvolvimento pessoal, definição de metas, desenvolvimento organizacional... a lista é infinita. Você encontrará suas próprias aplicações - essa é a verdadeira alegria da PNL.

COMO FUNCIONA A PNL

A PNL é o estudo do talento excepcional. É o estudo dos processos conscientes e inconscientes que se combinam, capacitando as pessoas a fazerem o que fazem. A PNL presta pouca atenção ao que as pessoas dizem fazer, pois isso normalmente assemelha-se pouco ou nada ao que elas *realmente* fazem. Você poderia achar que, perguntando às pessoas bem-sucedidas qual o seu segredo, receberia respostas precisas. Ledo engano! As pessoas muitas vezes não têm consciência do segredo de seu sucesso. As peças, antes desconhecidas, às vezes são chamadas de magia da PNL. Não é magia, é apenas a consciência do que realmente faz diferença e que, com tanta freqüência, está ausente da maioria dos modelos e técnicas. A utilização das ferramentas da PNL lhe trará à tona essas peças desconhecidas, permitindo-lhe "codificar" o talento. É esse o segredo da magia da PNL.

A magia da PNL

Há coisas que *você* faz e que (ainda) não entende. Você sabe, por exemplo:

- O que faz de diferente nos relacionamentos em que há perfeita comunicação — nos casos em que sabe o que a outra pessoa dirá antes que ela o diga?

- Como controla seus sentimentos em algumas situações quando em outras perde o controle?

- .Como gerar, em situações nas quais se sente especialmente confiante, a sensação de calma e certeza interior mesmo quando todos estão contra você?

Em suma, quando souber as respostas a essas perguntas e outras semelhantes, você começará a ter mais opções quanto à sua forma de pensar e de se comportar. Terá mais influência sobre o seu destino.

O NOME

PNL significa Programação Neurolingüística.

Programação: É a codificação da experiência. Um programa é uma série de etapas destinadas à concretização de uma meta específica. Os resultados alcançados e os efeitos gerados em si e nos outros são conseqüência de seus programas pessoais. Existe uma seqüência de padrões de pensamento e comportamento que resulta em sua experiência. Através da conscientização dessas seqüências, você pode codificar a estrutura de sua própria experiência e da dos outros.

Neuro: Refere-se ao seu sistema neurológico, à forma como você usa os sentidos - visão, audição, tato, paladar e olfato — para traduzir sua experiência em padrões de pensamento, tanto conscientes quanto inconscientes. Está relacionado tanto à sua fisiologia quanto à sua mente, e a seu funcionamento como um único sistema. Grande parte da PNL tenta aumentar sua consciência em relação ao seu sistema neurológico e ensinar a administrá-lo.

Lingüística: Refere-se à forma como você usa a linguagem para entender sua experiência e como comunica essa experiência a si mesmo e aos outros. Seus padrões de linguagem são uma expressão de quem você é e de como pensa.

Há quem diga que John Grinder e Richard Bandler, fundadores da PNL, isolaram-se em uma cabana nas montanhas da Califórnia e fizeram-se a seguinte pergunta: "Como devemos chamar esse trabalho?" John Grinder é lingüista. Richard Bandler, na época, era programador e matemático. Os dois vinham estudando o funcionamento da mente. Conseqüentemente, pensaram no nome Programação Neurolingüística, uma integração de todos esses elementos.

Grande parte da PNL não é novidade. Muitas das idéias já existiam antes de John e Richard as reunirem sob o nome PNL. Eles usaram seus conhecimentos sobre a seqüência do pensamento e os padrões da linguagem para codificar a excelência. Deram a esse conjunto de conhecimentos um novo propósito e, no processo de codificação da excelência, fizeram suas próprias descobertas. Nasceu então a PNL, que continua a crescer.

As mudanças que você realmente deseja

Antes de descobrir a PNL, trabalhei durante vários anos como consultora gerencial e instrutora. Ensinei, também durante anos, tópicos como definição de objetivos, motivação, liderança, habilidades de influência e de comunicação. E, durante anos ainda, lutei com o problema de realmente como gerar diferença para os gerentes e instrutores treinados por mim. Entretanto, não consigo descobrir por que grande parte desses ensinamentos se perdiam. Essas pessoas, por mais entusiasmadas e comprometidas que estivessem, voltavam rapidamente a adotar as formas originais de pensamento e comportamento. A simplicidade e elegância da PNL está no fato de abordar o que funciona. Parece óbvio demais, mas parte da magia está em descobrir exatamente o que funciona. Nos anos em que venho ensinando e usando a PNL, testemunhei mais mudanças sustentáveis do que jamais vira antes. Dominando as abordagens mencionadas neste livro, você pode aprender a fazer as mudanças que *realmente* deseja e que sejam adequadas às pessoas que quer ter à sua volta.

O JARGÃO

Com um nome como Programação Neurolingüística, não é surpresa constatar que a PNL está repleta de jargões. Sistemas representacionais, submodalidades, metaprogramas, pressuposições, posições perceptivas! E o metamodelo, um modelo sobre a linguagem, inclui ainda outros termos _ quantificadores universais, operadores modais da necessidade, equivalência complexa...

Optei por evitar o jargão sempre que possível, já que a minha meta é escrever este livro como uma forma de oferecer um guia simples e útil para a PNL no trabalho.

PRINCÍPIOS DA PNL

A PNL desenvolveu uma cultura própria. Tal cultura inclui princípios relacionados à forma como a PNL é ensinada e usada. São eles:

A PNL começa por você

• A PNL começa por você. Só quando aprende a administrar a si mesmo é que você pode influenciar os outros. Entendendo como as técnicas e o pensamento trabalham a seu favor, você estará mais preparado para facilitar a mudança no ambiente do qual faz parte.

• O inconsciente tem um poder consideravelmente maior do que o consciente. A PNL emprega técnicas que ensinam tanto ao consciente quanto ao inconsciente. O melhor treinamento em PNL incorpora muitos dos elementos característicos do aprendizado acelerado e, portanto, é poderoso e rápido.

• A harmonia pessoal, com o que você acredita, diz e faz, é a receita para o sucesso pessoal. Você certamente se sentirá confiante na presença de um profissional de PNL competente, pois os sinais que ele lhe dará são uma verdadeira representação de quem é e quais são suas crenças.

Código de conduta

A PNL é uma forma de pensar e de se comportar. Pode se tornar um código de conduta. Não duvido que a PNL, se aplicada com elegância e respeito, possa melhorar a qualidade de tudo que você fizer.

A PNL parte da premissa de que você já tem dentro de si todos os recursos necessários e, portanto, concentra-se em colocar tais capacidades e habilidades para fora. Aprender a PNL é um processo de crescimento e desenvolvimento pessoal.

HISTÓRIA DA PNL

Richard Bandler e John Grinder começaram optando por estudar as pessoas que consideravam excelentes, particularmente nas áreas de comunicação e gerenciamento da mudança. Estudaram:

• Terapeutas, como Fritz Perls, Virginia Satir e Milton Erickson, e descobriram como eles usavam associação positiva, metáforas e formas de desenvolver comunicação por meio do comportamento e da linguagem;

• O trabalho dos lingüistas Alfred Korzybski e Noam Chomsky, através do qual desenvolveram seu aprendizado sobre as pressuposições e os padrões de linguagem;

• Muitos outros, inclusive o antropólogo Gregory Bateson e o psicanalista Paul Watzlawick.

Essas descobertas originais deram origem às técnicas que permitiram o desenvolvimento do estudo da PNL. Usando as habilidades de desenvolvimento de comunicação, Bandler e Grinder conseguiram criar uma atmosfera de facilidade e abertura com outras "figuras de excelência" que acelerou a continuidade de seus estudos. Entendendo como seus próprios padrões de linguagem representavam seus padrões de pensamento, eles puderam fazer opções diferentes sobre como proceder com o trabalho. E assim continua. A PNL é um processo gerativo.

Você pode estar se perguntando qual a relação de todas essas pessoas com o mundo dos negócios. Como o trabalho de terapeutas e antropólogos pode ser relevante para nosso ambiente de alta tecnologia, onde as mudanças são contínuas? A ligação está na palavra "contínuas". Todos esses modelos iniciais diziam respeito à mudança. Fritz Perls, Virginia Satir e Milton Erickson eram mestres da mudança. Os processos que utilizavam encontram paralelos absolutos na mudança que tentamos gerenciar nos negócios, tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Melhoria contínua

O atual trabalho da PNL beneficia-se de tudo que a precedeu. As técnicas que aprendemos são técnicas que usamos à medida que continuamos a aprender. Ê um processo de melhoria contínua. Um de meus representantes disse-me certa vez: "O que vou fazer quando não houver mais nada a aprender em PNL?" Acredito que esse dia nunca chegará enquanto permanecermos na estrada da descoberta.

REUNINDO OS ELEMENTOS

Estudei e experimentei o treinamento em PNL durante mais de um ano antes das peças começarem a se encaixar em seus lugares. Eu usava partes delas, mas na realidade não tinha noção do todo. Foi então que, num belo dia, no coração da Cumbria...

Minhas mãos suavam frio quando os engenheiros entraram na sala de treinamento... Eram dezoito, o último grupo. Eram engenheiros que haviam evitado todas as reuniões anteriores. A empresa decidira reuni-los em um único grupo. Normalmente, cada grupo era composto de apenas doze membros. Vários deks estavam perdendo o dia de trabalho para estar ali. "Ali" era uma sala de treinamento escura e fria. Lá fora, o sol brilhava no céu. Ninguém me dirigiu a palavra ao entrar na sala, a não ser que eu lhes dirigisse a palavra, e mesmo assim a resposta era monossilábica. Sentaram-se, braços e pernas cruzados, com uma expressão de quem pergunta: "Então, o que você acha que vai nos ensinar?" Senti um frio no estômago. Tinha diante de mim três dias corridos com eles. Comecei com as perguntas introdutórias de praxe: "O que vocês esperam desse treinamento?" O porta-voz do grupo respondeu: "Quer saber mesmo, queridinha? Não queríamos estar aqui. Se não estivesse aqui, estaria no meu departamento, fazendo o meu trabalho e, sem dúvida, é lá que gostaria de estar."

Eu havia trabalhado com grupos dessa empresa junto com um colega, Charles, durante

vários anos. A reputação de Charles com esses engenheiros era insuperável Gostavam dele e admiravam-no. Naquele momento, optei por ser Charles. Adotei o tipo de postura que ele adotaria. Em geral, Charles se sentava calmamente no início desse tipo de sessão e não tentava impressionar ninguém. Fiz o mesmo. Ele sempre enfatizava que todos mereciam respeito e que cada pessoa tinha uma riqueza e experiências a oferecer. Imaginei como seria acreditar nisso com relação a esse grupo. Charles usava e abusava das metáforas. Na maioria das vezes, as metáforas com um grupo como esse tinham a ver com esportes, principalmente com sinuca. Felizmente, eu tinha captado algumas dicas ao longo do caminho, por isso tinha essa opção. Assumi cada vez mais o que conhecia do estilo, pensamento, crenças e valores de Charles. Comecei a ficar mais à vontade, mais confiante. Aos poucos, alguns membros do grupo descruzaram os braços e começaram a se aproximar. Alguns chegaram a fazer perguntas. No decorrer do dia, as coisas continuaram a melhorar. O verdadeiro sinal do meu sucesso ocorreu quando, ao final do segundo dia, o porta-voz do grupo se aproximou de mim e disse: "Você é legal." Até aquele momento, ele praticamente não dissera uma palavra. Respondi como Charles responderia, com um sorriso esperto. O *treinamento foi um sucesso. Fui convidada a realizar diversas outras sessões em outras divisões. Isso, de forma simplificada, foi a PNL na prática.*

PARTE I

ELEMENTOS DA PNL

Uma jornada de descobertas

A PNL reúne muitas técnicas que já existem há vários anos, associando-as a novas descobertas. É ao mesmo tempo um estudo dos mestres da mudança - alguns dos quais já morreram - e um reconhecimento dos talentos que existem dentro de cada um de nós. A PNL é uma jornada de descobertas. Quando decidi escrever este livro, meu editor e eu discutimos detalhadamente qual seria a estrutura adequada. A PNL não evoluiu em seqüência cronológica - praticamente "explodiu" no mundo da terapia e, hoje, está fazendo o mesmo no mundo dos negócios. Como estruturar um assunto de forma a permitir que o leitor entendesse os elementos e começasse a apreciar e experimentar o poder do todo? Tentei muitas abordagens antes de decidirmos usar o nome Programação Neurolingüística como base da estrutura. Falar é fácil...

Os elementos da PNL não se encaixam perfeitamente nas categorias de Programação, Neuro e Lingüística. No entanto, essas palavras funcionam como títulos gerais úteis sob os quais se pode introduzir o assunto. Peço a tolerância dos puristas que poderiam questionar a categorização exata de cada um desses elementos. Da mesma forma, enfatizo que o conteúdo deste livro não é, de forma alguma, completo em sua cobertura da PNL. Escolhi as peças da PNL que acredito servirem como uma introdução útil e que seriam mais relevantes ao trabalho.

A primeira parte é a Programação da PNL - a modelagem. Na modelagem, aprende-se não só como reunir todas as habilidades da PNL para trazer à luz e codificar o talento excepcional, mas também mostra-se como acessar os recursos ocultos dentro de si para começar a realizar seu verdadeiro potencial.

Esses elementos podem ser usados de formas diferentes. Como técnicas independentes, eles lhe permitirão melhorar a qualidade de seus relacionamentos e obter um maior controle e mais opções em sua vida e nos resultados que alcança. Além disso, embora muitos desses elementos tenham sido descobertos por meio do processo de codificação da excelência, hoje eles também são usados para melhorar a qualidade do processo de codificação em si. Por

exemplo, sua consciência e compreensão das distinções mais sutis na linguagem e no comportamento lhe permitirão descobrir a diferença que faz diferença nos modelos de excelência que você escolher estudar.

Você pode se deparar com pessoas com diferentes pontos de vista e diferentes opiniões quanto aos elementos da PNL. Tudo bem. Acredito que o importante é que cada um de nós tome a PNL pelo que ela é, um processo de descoberta. Os elementos que incluí aqui constituem uma introdução à PNL. Não só existem outros elementos conhecidos e ensinados como sem dúvida outros estão sendo descobertos enquanto eu escrevo este livro. Ofereço-lhes essas habilidades essenciais como forma de desenvolver sua consciência e sensibilidade, tanto para si mesmo quanto para os outros. Se conseguir isso, você já terá iniciado o processo de mudança.

Na parte sobre Neuro, tratamos da forma como usamos a mente, o corpo e os sentidos para pensar e entender a experiência. Quanto maior a consciência em relação aos seus padrões de Pensamento, maior a flexibilidade e, portanto, maior a influência sobre nosso destino.

Poder do pensamento

Inicio essa seção com os **padrões de pensamento.** A descoberta das formas peculiares através das quais pensamos abriu as portas para muitos dos modelos para mudança descritos na Parte II. Existem muitos livros que o estimularão a "pensar de forma positiva", "manter a calma" ou "manter o controle". A PNL lhe ensina como fazer isso, e esta seção, em particular, o ajudará a expandir o poder do seu pensamento. A PNL o faz não prescrevendo técnicas fixas que funcionam para algumas pessoas, mas sim permitindo que você explore o que é "pensar de forma positiva", "manter a calma" e "manter o controle", por exemplo. Você utiliza formas específicas de acessar e usar esses tipos de recursos, por menor que tenha sido a freqüência e por mais breve o tempo em que possa tê-los usado no passado. Depois que entender os elementos de seu "programa pessoal", você pode utilizá-los quando quiser. Esta seção despertará sua consciência para as formas como você faz o que faz — um passo para o domínio pessoal.

Estilos únicos

Nesta seção, incluo também os **filtros.** A percepção que você tem a respeito das situações e das pessoas é governada pelos filtros através dos quais vivência o mundo. Reconhecendo esses filtros, você pode aumentar a compreensão que tem de sua capacidade de relacionar os estilos peculiares das pessoas que o cercam. Por exemplo, já notou como algumas pessoas, quando reunidas, conversam sobre o que faz falta e é diferente nas idéias e propostas de que gostam? Em contrapartida, já notou que outras buscam o que gostam e como suas idéias se comparam com outras semelhantes? Infelizmente, juntos, eles parecem falar línguas diferentes. Muito freqüentemente, as pessoas que buscam o que falta e é diferente são rotuladas de "difíceis".

Informações de qualidade

Sob o rótulo **Lingüística,** incluo **padrões de linguagem, perguntas precisas** e **metáforas.** Os meios com que se pode usar a linguagem para facilitar a mudança formaram uma grande parte do trabalho inicial de John Grinder e Richard Bandler. Nos negócios, a linguagem é uma das formas mais prontamente disponíveis de influência. A seção sobre padrões de linguagem explora como você pode usar seus sentidos para enriquecer sua linguagem e lhe dar vida. Com as perguntas precisas, você pode aprender a gerar informações de qualidade, a energia vital dos negócios. As perguntas precisas são, sem dúvida, uma das ferramentas mais poderosas para se questionar as limitações que as pessoas criam para si mesmas. Seu uso oferece uma solução para o desafio do *empowerment.* Enquanto as perguntas precisas funcionam em grande parte no nível consciente, a metáfora é uma forma de utilizar o inconsciente no processo de mudança. Aprenda a reconhecer e usar as metáforas para envolver a mente de seus ouvintes e superar, de forma elegante, a resistência consciente.

Programação

O processo de codificação do talento é conhecido como **modelagem.** Quando nos colocamos no lugar de alguém e reproduzimos o que esse alguém faz, como o faz, e os resultados obtidos, estamos realizando o processo de modelagem. A modelagem envolve a reprodução da mesma seqüência de padrões de pensamento, linguagem e comportamento que seu sujeito. Para fazer isso, você também precisa assumir (embora temporariamente) sua identidade e suas crenças. De fato, usando uma metáfora da área de computação, você está inferindo o código de programa necessário para demonstrar o talento e executando o programa como e quando quer.

Reproduzindo a excelência

O propósito de se modelar o talento nos negócios é reproduzir a excelência. Se você deseja reproduzir o sucesso de um vendedor, gerente ou apresentador de destaque, a modelagem lhe permitirá fazê-lo. Essas pessoas executam programas mentais e físicos sobre os quais não têm consciência e que, quase com certeza, não estão em nenhum livro padrão sobre técnicas de vendas, modelos gerenciais ou habilidades de apresentação. Os programas executados por elas podem ser específicos ao setor, ao cliente ou até mesmo ao local e ocasião. A excelência, como tal, e específica ao contexto. Você pode descobrir que partes de seu programa agregam pouco ou nenhum valor e que outras podem ser desenvolvidas, resultando na ampliação do talento sob estudo.

Aprenda a aprender

A PNL é portanto, em essência, um processo ativo. Quanto mais modelar a excelência, mais você descobrirá. A PNL funciona em um nível acima da maior parte do treinamento tradicional. Oferece propriedade e descoberta e lhe permite aprender a aprender.

1-1

MODELAGEM

Se alguém pode, qualquer um pode. Essa é a base da modelagem. A modelagem diz respeito mais ao como do que ao por quê. Há uma piada que diz que os adeptos da PNL não se apresentam dizendo "Como vai?", mas sim "Como se faz isso?"

Funcionário-modelo

A modelagem pode assumir muitas formas. Algumas das habilidades mais fundamentais terão sido aprendidas através da modelagem de outras. Os bebês e as crianças pequenas são especialistas em modelagem. Somente quando começam a aprender pelos métodos mais tradicionais é que começam a perder essa habilidade.

Em uma empresa, tal prática é incentivada pela premiação do funcionário-modelo.

Pode-se modelar qualquer coisa - as pessoas são excelentes em muitas esferas diferentes. Pode-se, por exemplo, ter excelência na capacidade de:

- gerar compromisso e respeito;
- motivar a si mesmo e aos outros;
- vender e influenciar;
- dar o melhor de si nos esportes;
- ouvir;
- falar fluentemente uma língua estrangeira;

e assim por diante.

Mas pode-se também ter excelência em sua capacidade de:

- ficar deprimido;

- ficar de mau humor;
- irritar-se;
- ficar imune às emoções;
- procrastinar;
- preocupar-se.

Modelando cada uma dessas habilidades, você pode desenvolver a consciência do processo e, com a consciência, ter opções, opções de continuar o mesmo processo ou de fazer outra coisa.

Transferindo uma habilidade

Você pode aplicar o processo de modelagem a si mesmo. Poderia, por exemplo, querer reproduzir uma habilidade que possui em algumas áreas de sua vida ou trabalho, a fim de usá-la em outros contextos. Suponhamos que você seja influente no trato com seus colegas de trabalho, mas não tenha o mesmo nível de influência junto aos seus clientes. Você poderia modelar-se a fim de descobrir a diferença, para assim usar sua influência no contexto que quiser.

Agindo como mentor

Muitas empresas possuem atualmente um sistema de mentores em que os membros do *staff,* como parte de seu desenvolvimento, são alocados junto a um funcionário mais graduado ou mais experiente a fim de aprender com ele (um novo rótulo para o método Funcionário-modelo) . Freqüentemente, o sucesso desse sistema depende da capacidade do funcionário mais experiente de comunicar suas habilidades. Muitas vezes, ele não conhece suas melhores habilidades nem sabe usá-las. Se, entretanto, o "aluno" estiver equipado com habilidades de modelagem da PNL, ele pode trazer à tona as habilidades de que precisa para aprender. O sujeito sendo modelado também pode se beneficiar desse processo, conscientizando-se de como estrutura sua experiência. Com essa capacidade, pode reproduzir de forma mais consistente as habilidades desejadas.

ESTRATÉGIAS

A PNL é uma forma de codificar a excelência. Alcançamos os resultados que alcançamos através dos programas que executamos. Assim como os programas de computador são uma seqüência de códigos, os programas pessoais são uma seqüência de códigos mentais e comportamentais. AO caminhar, falar, dirigir, ler e rir, é pouco provável que você pense conscientemente em como faz essas coisas. Os programas que fazem isso acontecer são administrados em seu nome pelo seu inconsciente. Esses programas são

conhecidos como estratégias.

Estratégias inconscientes

No entanto, se quiser modelar a excelência em si mesmo ou em outras pessoas, sua meta é trazer à tona tanto as estratégias inconscientes quanto as estratégias conscientes que lhe permitem fazer o que você faz. Quando conhece a estratégia segundo a qual uma pessoa administrou sua experiência, você tem a chave para reproduzir sozinho essa experiência.

Quando um *chef* produz um jantar *gourmet,* está não apenas seguindo uma receita contendo os ingredientes como também está seguindo uma receita contendo padrões de pensamento e comportamento. Ele pode, por exemplo, ter uma imagem da aparência que deseja para o prato, acompanhada do aroma da refeição final. Pode também estar preocupado com o tempo de preparação e com a aparência e textura dos ingredientes. Tem uma forma específica de chegar ao resultado.

Estratégias para tomada de decisões

Você tem estratégias para tomar decisões, tais como o que fazer para o jantar, onde ir no feriado, como planejar seu dia. Haverá um padrão quanto à forma como fará isso. Por exemplo, a forma como decidi escrever este livro foi:

l. Vi outras pessoas (amigos íntimos) escreverem um livro.

2. Imaginei-me escrevendo um livro.

3. Perguntei-me várias vezes qual seria o tema do livro e como eu o escreveria.

4. Observei e procurei exemplos de como as outras pessoas faziam isso.

5. Comprometi-me dizendo às pessoas o que planejava fazer.

A compreensão de uma estratégia me proporciona opções quanto a como e quando usá-la. Da mesma forma, se uma pessoa quisesse influenciar minha decisão de escrever, seria útil que ela entendesse minha estratégia, em vez de impor suas estratégias pessoais.

Suponhamos que você identifique que seu parceiro nas negociações tem uma estratégia de negociação que envolve:|

1. Criar uma imagem do que deseja (visual).

2. Fazer a si mesmo uma pergunta sobre a viabilidade do resultado (auditivo).

3. Ter uma sensação de certeza de que é isso que deseja (sentimentos).

Reproduzindo estratégias

Reproduzindo essa estratégia, você estará ajudando e influenciando seu processo decisório. Digamos que o resultado fosse pedir uma promoção para um novo cargo. Você poderia reproduzir sua estratégia dizendo:

1. "Imagine como seria aproximar-se de seu chefe, ver-se com ele, esclarecendo seu futuro." (visual)

2. "Pergunte-se se isso é factível." (auditivo)

3. "E você saberá instantaneamente se essa é a abordagem certa para você." (sentimentos)

É importante lembrar que se você perguntar a uma pessoa "Como se faz isso?", ou seja, se pedir-lhe que lembre conscientemente de sua estratégia, é pouco provável que ela possa tomá-la explícita para você. Ela pode dizer "não sei" ou lhe dirá o que acha que faz. Isso raramente equivale ao que ela realmente faz. Para trazer a estratégia à tona, a pessoa que você está modelando precisa estar fazendo ou revivendo a experiência que você deseja modelar.

Consulte o Capítulo 3.5 para descobrir mais sobre como modelar uma habilidade.

MODELAGEM NOS NEGÓCIOS

A modelagem nos negócios levou a inovações significativas na forma de se ensinar as habilidades. Tradicionalmente, as empresas usaram programas de treinamento-padrão para ensinar habilidades-padrão. Na maioria das vezes, os treinandos tinham que adaptar essas habilidades ao seu ambiente específico. Existem padrões únicos que funcionam em uma empresa e não funcionam em outra. A modelagem lhe permite trazer à tona esses padrões específicos ao contexto a fim de reproduzir a excelência em seu próprio ambiente. Escolhendo as pessoas que excedem dentro de sua organização, não só você poderá reproduzir seus níveis de sucesso como também poderá ajudar seus modelos de excelência a alcançar maior consistência em seu próprio desempenho.

Consistência no desempenho

O processo de modelagem envolve observar e ouvir os modelos em ação no contexto relevante ara identificar o que eles fazem e como fazem. Sua sensibilidade, flexibilidade e habilidade em desenvolver comunicação são cruciais nesse processo. Ao entrevistar aquele que você deseja modelar observe e escute com atenção, em vez de basear-se no que ele lhe diz. O movimento de seus olhos, o uso da linguagem e mudanças sutis em seu comportamento não-verbal transmitem uma riqueza de informações.

Refinamento da estratégia

A alegria de modelar é o fato de se poder refinar o modelo testando que elementos devem ser acrescentados à excelência e que elementos devem ser retirados, ou que não fazem diferença alguma. Eliminando um elemento de cada vez, você pode determinar como isso afeta o resultado geral. Isso lhe permite gerar o modelo mais eficaz, que você pode usar para ensinar aos outros, até mesmo aos próprios entrevistados.

Esse processo se aplica a várias modelagens, seja de um indivíduo, uma equipe ou uma organização completa. As habilidades necessárias para se vender um carro de luxo são muito diferentes das habilidades necessárias para se vender um programa de computador. As habilidades necessárias para motivar um grupo de operários da linha de produção são muito diferentes das habilidades necessárias para se motivar executivos de publicidade. A modelagem lhe permite descobrir as peculiaridades do modelo, a qualidade do talento nato e a habilidade natural.

UM *BENCHMARK* DA EXCELÊNCIA

O resultado de grande parte da modelagem que ocorreu foi a descoberta de determinados padrões de excelência. Ofereço esse *benchmark* de excelência com cautela. Não é algo fixo, continua a se desenvolver. Ofereço-o como um atalho para a excelência hoje, mas e amanhã...?

Os elementos da excelência

Uso o termo excelência com referência a indivíduos e organizações que alcançam consistentemente as metas que definem para si mesmos. As pessoas e organizações que alcançam a excelência:

Sistemas

♦ Prestam atenção a como se encaixam no sistema maior do qual fazem parte. Sua missão destina-se a agregar valor ao sistema como um todo; tem natureza ecológica. Anita Roddick, fundadora da The Body Shop, busca melhorar os países com os quais comercializa. Cada vez mais bem-sucedidas também são as empresas aéreas que respeitam a cultura dos países para os quais viajam. O desenvolvimento explorador de lugares como Costa Brava foi substituído por uma gerência mais sensível em relação ao meio ambiente com o declínio do turismo. Só agora, que as pessoas estão começando a repor o que destruíram, é que reapareceu o interesse por essas áreas.

Missão

♦ Têm uma missão ou identidade apoiada e entendida por todos. Se for uma equipe ou uma organização, essa missão será uma expressão do que cada equipe ou membro da empresa realmente deseja. Por isso, freqüentemente as empresas têm declarações de missão penduradas na parede das quais os funcionários sequer se lembram.

As empresas cuja única razão de ser são os lucros têm enfrentado dificuldades cada vez maiores e muitas desapareceram. O mesmo se aplica a indivíduos e equipes. Que valor eles ou você agregam ao sistema do qual fazem parte? Os gerentes cuja única contribuição para o sistema é a interferência e atrasos são tolerados cada vez menos.

Crenças

♦ Têm e praticam as crenças de excelência. Acreditam que:

— cada pessoa é única;

— todos fazem a melhor escolha que lhes está disponível na época;

— não existe fracasso, apenas *feedback;*

— por trás de todo comportamento há uma intenção positiva;

— o significado da comunicação é seu efeito;

— todo problema tem solução;

— quem tiver mais flexibilidade de pensamento e comportamento tem a melhor chance de sucesso;

— mente e corpo fazem parte do mesmo sistema;

— conhecimento, pensamento, memória e imaginação são resultado das seqüências e combinações de formas de filtrar e armazenar informações.

O Capítulo 2.1 explica detalhadamente essas crenças.

Capacidades

♦ São capazes de:

— sensibilidade para consigo mesmos e para com os outros. São capazes de reconhecer mudanças em suas posturas e nas dos outros, respondendo a elas.

— flexibilidade para mudar o que fazem e como fazem, quando o que estão fazendo não está funcionando. Como comparação, durante anos, as pessoas de alguns setores do mercado aprenderam um procedimento de vendas específico — 10 passos para vender seguros, ou um carro. Provavelmente, pior ainda são alguns vendedores que sequer usam passo algum. É

muito diferente lidar com alguém que empregue tanto sensibilidade quanto flexibilidade na forma de abordar você e de lhe responder.

— pensar em termos de resultado e da habilidade de integrar os resultados delas e o seu em um único resultado. Essa técnica é chamada de **harmonização** por Genie Laborde no belo livro *Influencing with Integrity*.

Comportamento

♦ Agir e falar no dia-a-dia de forma a refletir sua missão, suas crenças e suas capacidades. Observando-as e ouvindo-as, sua missão, suas crenças e suas capacidades ficam evidentes. Seu comportamento é harmonioso, coerente, livre de mensagens confusas. Elas agem com base em um conjunto de princípios que formam a base de tudo que fazem.

Ambiente

♦ Reconhecer que seu ambiente é uma expressão do que são e do que pensam. Elas escolhem pessoas e lugares que tenham os mesmos valores, resultados comuns e que estejam envolvidas no processo de aprendizado.

A aplicação da PNL cresce a cada dia. A PNL foi usada para descobrir como líderes famosos geram compromisso e paixão. Usamos a PNL para descobrir como eles pensam, como usam [a] linguagem e que mudanças sutis em sua linguagem gestual influenciam a resposta que recebem. Estudamos bons negociadores, pessoas capazes de discutir os assuntos mais melindrosos e levar a discussão a um acordo que ganha o compromisso de todos os envolvidos.

O mundo dos esportes deu muito o que pensar nas empresas recentemente. A compreensão de como os principais atletas excedem nos permite entender os componentes da automotivação, aplicando-os a nós.

Existem inúmeros outros exemplos. Vendedores capazes de verbalizar desejos que seus clientes sequer expressaram, apresentadores que colocam informações de forma atraente e motivadora, consultores que, com as perguntas mais elegantes, iniciam profundas mudanças. Como o fazem? A PNL está oferecendo as respostas.

RESUMO

Melhorias contínuas

A PNL é um processo de modelagem. As habilidades e técnicas explicadas nos capítulos que se seguirão são resultado da modelagem da excelência. Como tal, é um assunto em constante mudança, em constante crescimento. Quando nos envolvemos com a PNL, envolvemo-nos em um poderoso processo de aprendizado que se desenvolve constantemente.

É disso que trata melhoria contínua.

O resultado da modelagem é a competência consciente, o domínio das técnicas que termos e das habilidades que desejamos ter. Subseqüentemente, toma-se uma competência inconsciente. Torna-se uma parte natural de quem somos. Em sua forma mais simples, é um processo que vimos usando a vida toda. Em sua forma mais sofisticada, é uma forma de gerar excelência em tudo que fazemos, como indivíduos, como equipe, como empresa.

Algumas pessoas se afastaram da PNL por causa da paixão com a qual outras pessoas proclamaram seus benefícios. No entanto, parte das preocupações sobre esse entusiasmo e zelo tem a ver com o poder da técnica. Ela funciona. Realmente faz diferença.

PARA REFLETIR

1. De que forma peculiar você agrega valor:

- a sua família?
- a seu papel na sua empresa?
- a suas amizades?
- à comunidade da qual faz parte?
- à vida?

2. Pense nos eventos que você programou para o resto da semana. Existe algum deles sobre o qual você não se sente confiante ou feliz? Pense em alguém que conhece e que poderia lidar com esse evento da forma que você gostaria de lidar. Fique no lugar dessa pessoa e imagine-se lidando com esse evento como se fosse a outra pessoa.

3 Quais foram as maiores influências em sua forma de ser hoje? O que pensa sobre as influências que você incorporou na pessoa que é?

4. Quem você mais gostaria de lembrar em termos de suas habilidades ou seu estilo? Existe algum colega de trabalho ou amigo cujo estilo e habilidade você admire? Imagine como seria se você se parecesse com ele.

Certo dia um homem estava cuidando do jardim que beirava um deserto no Arizona. Anoitecia, e ele ouviu a distância o som de motocicletas. Uma gangue do Hell's Angels *se aproximou, atacou-o, amarrou-o a uma das motos e levou-o até o deserto. Lá, ele foi deixado, quase à morte, ao cair da noite. Ele sobreviveu à noite, e começou a recuperar consciência quando o sol apareceu acima do horizonte.*

Ele sabia que sol no deserto significa morte certa. Sem comida, água ou abrigo, ele não tinha chance de sobrevivência. Foi então que notou ao seu lado um pequeno arbusto. Ele

engatinhou para baixo do arbusto e ficou agachado, usando a pequena sombra que havia para se proteger dos raios do sol escaldante. Desesperou-se - ninguém sabia onde ele estava.

Justo nesse momento, avistou um falcão que aterrissava no galho do arbusto. Para a surpresa do homem, o falcão falou, e perguntou:

— Posso ajudá-lo?

Chocado, o homem respondeu:

— Estou morrendo de sede, minha boca e língua estão inchadas. Preciso de água para sobreviver.

— Olhe para trás - disse o falcão. - Há uma cobra. Siga-a, pois ela sabe onde a água se esconde nas pedras. Lá você poderá beber água.

O homem voltou ao arbusto e, no dia seguinte, o falcão voltou.

— Como está? - perguntou o falcão.

— Consegui beber água, mas preciso de comida para sobreviver - a água só não basta.

— Fique quieto e espere até o antílope passar. Quando ele. passar, siga-o - ele pode lhe mostrar onde estão os cactos, cuja polpa você pode comer.

Quando o homem seguiu o antílope, encontrou comida e conseguiu comer. Sentindo-se mal, ele voltou ao arbusto e, mais uma vez, o falcão chegou.

— Posso fazer alguma coisa por você?

— Sim - respondeu o homem. - Embora eu já tenha matado a sede e a fome, ainda preciso de sal para sobreviver. Como posso consegui-lo?

— Não tenha medo - disse o falcão. - A raposa também precisa de sal Se seguir a raposa, você verá onde ela encontra pedras para lamber que lhe darão o sal necessário.

O *homem fez o que o falcão disse e voltou, para descobrir que o arbusto embaixo do qual se escondia havia se queimado.*

— O *que farei agora? - perguntou. - Não tenho abrigo, morrerei queimado.*

Foi então que o homem percebeu que estivera no deserto todo o dia seguindo animais, Havia aprendido a encontrar comida, água e sal. Sabia como sobreviver. Notou as ricas cores do céu à medida que o sol afundava no horizonte, os azuis, os roxos e o dourado do próprio sol. Ouviu canções estranhas dos pássaros na distância e sentiu uma enorme paz e alegria internas.

— Quer que lhe mostre o caminho de casa? - perguntou o falcão. O homem pensou por um momento e disse:

— Acho que vou ficar mais um pouco.

Muitos dos modelos tradicionais de mudança e influência tentaram gerar mudanças através da manipulação de outras pessoas e do ambiente. A realidade é que não podemos mudar as outras pessoas, só podemos mudar a nós mesmos. Seu ambiente é controlado pelos seus padrões mentais de pensamento.

Existem pessoas, por exemplo, que só vêem os aspectos positivos dos outros. Não têm representação para coisas negativas. Em seu mundo, o mal não existe.

Nossos pensamentos enviam sinais

Nossos pensamentos manifestam-se em tudo que fazemos, muitas vezes de formas inconscientes. Entretanto, ao fazê-lo, esses pensamentos enviam sinais para o mundo sobre o que queremos, em que acreditamos e quem somos. E o mundo responde a tais sinais. Conseqüentemente, o segredo para influenciar essas respostas está em modificar os sinais internos. A PNL nos oferece a oportunidade de gerenciar tais representações e sinais internos. Começa-se a aproveitar o Potencial do computador mais poderoso do mundo - a mente.

Aprendendo a gerenciar seus pensamentos, você pode:

- modificar a forma como experimenta as situações e as pessoas;
- influenciar as reações obtidas;
- manter lembranças que sustentem a pessoa que você quer ser;
- criar o futuro que deseja;
- desenvolver os relacionamentos que deseja.

E essa é apenas uma lista inicial. Você pode aprender a gerenciar sua mente de tal forma que ela trabalhe a seu favor em qualquer coisa que faça.

1-2

PADRÕES DE PENSAMENTO

Os padrões de pensamento e a capacidade de gerenciá-los constituem uma grande parte do que "faz diferença na PNL. Aprender a exercitar todos os diferentes componentes pode demorar um pouco. No entanto, cada desenvolvimento em sua habilidade de fazê-lo o levará a dominar melhor sua própria experiência. Essa habilidade, associada a outras habilidades e técnicas da PNL, lhe permitirá reproduzir não só a experiência dos outros como também a sua própria experiência. Sua maior consciência de como faz o que faz leva automaticamente a maiores opções para você.

Padrões únicos de pensamento

Seu cérebro é um recurso desconhecido, cuja maior parte não é utilizada. As conexões que você estabelece e a forma como representa lembranças, idéias e informações lhe são peculiares. Quando entender a natureza dessas representações, você começará a controlar a sua mente e, conseqüentemente, sua experiência. Somos o que pensamos.

Absorvemos as informações através de nossos sentidos: visão, audição, tato, paladar e olfato. Representamos essas informações em nossa mente como uma combinação desses sistemas sensórios. Nossos padrões de pensamento fazem parte de nossa forma de "codificar" a experiência. A PNL nos permite influenciar o mundo. Aprendendo a administrar nossos pensamentos, aprendemos a criar a vida e a carreira que queremos para nós mesmos. A vida é, literalmente, o que fazemos dela.

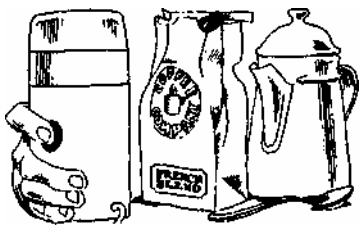
PREFERÊNCIAS NOS PADRÕES DE PENSAMENTO

Vamos explorar algumas dessas diferenças nos padrões de pensamento.

Pense em "café". O que lhe vem à mente?

Uma imagem? Talvez você tenha imaginado xícaras de café e uma garrafa de café.

Ou talvez tenha ouvido o som do café sendo coado. Ou talvez o barulho do café sendo colocado na xícara.



Ou talvez tenha se assemelhado mais a uma sensação. A sensação da xícara de café, o gosto do café ou o aroma do café fresco.

Talvez tenha sido uma combinação de todas essas formas diferentes de pensar. Essas

diferentes formas de pensar são:

Visual	Você pensa em imagens. Representa as idéias, lembranças e fantasias como imagens mentais.
Auditiva	Você pensa em sons. Esses sons podem ser vozes, ruídos, por exemplo, o som do café sendo coado.
Sentimentos	Você representa pensamentos sob a forma de sentimentos, que poderiam ser uma emoção interna ou o pensamento de um toque físico. Podemos incluir paladar e olfato nessa categoria de sentimentos.

Imagens, sons e sentimentos

Você descobrirá que provavelmente tem preferência por um sistema em detrimento dos outros, tanto em sua forma de pensar quanto em sua forma de se comunicar.

Seria surpresa constatar que a "comunicação" é um dos maiores problemas nas empresas hoje? Considere uma reunião de negócios e o nível de frustração que tantas pessoas expressam nas reuniões às quais comparecem. Mesmo nas reuniões nas quais se cumpre um objetivo, é provável que cada um dos membros da reunião represente uma conclusão de forma diferente. Por exemplo, dentre as várias formas através das quais os membros de uma reunião poderiam imaginar um resultado bem-sucedido poderiam estar:

Reuniões de negócios

Visual	Uma imagem de todas as ações sobre as quais se chegou a uma conclusão em um quadro com nomes associados a elas.
Auditiva	Pessoas conversando entre si no final de uma reunião e fazendo comentários como "Isso foi realmente útil. Sei exatamente o que o meu departamento vai ter que fazer a seguir".
Sentimentos	Sensação de apertar a mão de outros membros da reunião e um sentimento terno e agradável.

Depois que se conscientizar dessas diferenças, você poderá começar a notá-las. A Parte II mostra como usar essas habilidades essenciais para gerar bons efeitos nos negócios.

Talvez você já consiga reconhecer as preferências no seu pensamento. Para verificar se realmente consegue, utilize o questionário do Capítulo 3.1 - Identifique Seu Padrão de Pensamento Preferido.

MOVIMENTOS DOS OLHOS

A forma como você movimenta os olhos é uma pista sobre sua forma de pensar. Por

exemplo, alguém próximo de você gaba-se de saber soletrar bem? Peca-lhe para soletrar "paralelepípedo". Observe seus olhos enquanto ela soletra. Se for realmente boa nisso, peca-lhe para soletrar a mesma palavra de trás para frente. Quem sabe soletrar bem normalmente olha para cima, os olhos à direita ou à esquerda, para ver a palavra na mente. Como conseguem ver a palavra escrita, essas pessoas não têm dificuldade de soletrá-la de trás para frente. É como se estivesse escrita em uma página à sua frente.

Seu professor já lhe disse que você não encontraria a resposta no teto? Na verdade, provavelmente encontraria. Seus olhos indicam sua forma de pensar.

Normalmente, os movimentos dos olhos são organizados da seguinte forma:

	*para cima e para a direita* imagens construídas e imaginadas por exemplo, você flutuando no ar ou você com os cabelos azuis (supondo-se que você ainda não os tenha pintado de azul!)
	*para cima e para a esquerda* imagens lembradas por exemplo, cenas de suas férias, a imagem da sua escola
	*para a direita* sons imaginados por exemplo, seu chefe falando com a voz de pato Donald, o som de um gato latindo
	*para a esquerda* sons lembrados por exemplo, sua música preferida, o som da água do chuveiro
	*para baixo e para a direita* sentimentos e emoções internas por exemplo, o toque da seda, a sensação de confiança ou tristeza
	*para baixo e para a esquerda* diálogos internos por exemplo, o que diz a si mesmo antes de fazer uma apresentação importante ou o que diz a si mesmo antes de adormecer

	*para a frente, sem foco* imagens visuais, lembradas ou criadas por exemplo, o rosto de amigos íntimos, o trajeto imaginado de uma viagem que você está prestes a fazer

Esses são os movimentos usuais do olho para pessoas destras, mas existem exceções. Nos canhotos, essas posições podem se inverter. E importante verificar. Ê normal ter variações apenas na inversão dos lados. **Visual** é sempre para cima (ou para frente). **Auditivo** é sempre para os lados (em direção aos ouvidos) e **sentimentos** e diálogos internos são sempre para baixo.

E, se pensarmos bem, algumas expressões na linguagem apóiam tal conceito. Falamos em:

- olhar as coisas de frente;
- levantar a cabeça — parar de se "sentir para baixo".

Tempo para pensar

Conscientizando-se dos movimentos dos olhos das pessoas, você poderá desenvolver sua sensibilidade ao que elas estão pensando e sentindo. Se fizer uma pergunta a uma pessoa e ela ficar com um olhar vago, ao longe, para acessar as informações necessárias para responder, não adianta dizer mais nada antes que ela termine seu processamento mental. Quando tiver terminado, ela geralmente fará contato visual com você novamente.

Já ouvi algumas pessoas dizerem que ficam irritadas quando a pessoa com quem estão conversando não estabelecem contato visual constante com elas. Para a maioria das pessoas, fazer isso significaria parar de pensar!

A compreensão dessas distinções no pensamento começa a lhe proporcionar insights quanto às formas como você e os outros acessam e processam as informações. Mais adiante neste livro, você aprenderá a usar essa compreensão para ajudar a estabelecer comunicação, melhorar a compreensão e influenciar e codificar a excelência.

DISTINÇÕES MAIS SUTIS NO PENSAMENTO

Existem distinções mais sutis dentro de cada um dos principais padrões de pensamento - visual, auditivo e sentimentos. Por exemplo, as cores e nitidez de uma imagem, o tom e o volume de um som, e a força e a localização de um sentimento. As pessoas que controlam suas emoções e sua experiência têm capacidade de manipular essas distinções sutis em seu pensamento. Aprender a exercitar e ampliar a gama de padrões de pensamento leva à agilidade mental em sua capacidade de pensar da forma desejada, da mesma forma que o exercício físico leva à flexibilidade do corpo.

Você chega em casa e entra na cozinha. As superfícies estão limpas e brancas. Em uma delas, há uma tigela de cerâmica azul cheia de frutas, maçãs verdes, uvas rosadas e vários limões verde-brilhantes. Pega um dos limões e sente com a ponta dos dedos a textura de sua casca. Leva-o até o nariz e sente seu aroma penetrante. Também em uma das superfícies, encontra uma faca afiada de cozinha e uma tábua. Coloca o limão sobre a tábua e corta-o ao meio. Um pouco do suco fresco do limão espirra no ar. Você pega metade do limão e observa os segmentos definidos, alguns cortados ao meio. Leva essa metade à boca; o aroma penetrante fica ainda mais forte. Você enterra seus dentes nele.

Corpo e mente são uma coisa só

Nesse ponto, o fluxo de saliva na sua boca provavelmente terá aumentado. Esse é o poder de seu processo de pensamento. Sua forma de pensar afeta seu estado interno, o que, por sua vez, ocasiona uma reação física, nesse caso o fluxo de saliva. Sua mente não consegue distinguir o é imaginado do que é real.

Por exemplo:

Em seu trabalho, Jim tinha que fazer apresentações freqüentes. Embora se sentisse à vontade em reuniões pessoais, toda vez que tinha que fazer uma apresentação para grupos com mais de meia dúzia de pessoas ficava pouco à vontade e nervoso. Piorava se ele soubesse da apresentação com vários dias de antecedência, pois começava a imaginar o que poderia sair errado. Imaginava, em particular, uma sala escura e, embora houvesse pessoas em sua imagem, seus rostos não eram nítidos. Geralmente, começava dizendo a si mesmo, com uma voz interna ríspida e crítica, os problemas que poderia ter. Por exemplo, não conseguiria explicar com clareza o que tinha a dizer. Quando ouvia sua própria voz, essa parecia um suspiro. Ele podia ver as pessoas se aproximando, na tentativa de escutar, ou sentadas com um olhar distante. Sentia um enjôo pesado no estômago, o coração se acelerava e a boca ficava seca. Gotas de suor brotavam na testa e na mão.

E tudo isso antes mesmo de ele começar a apresentação!

Resultado: você efetivamente arruína sua vida em sua própria mente na medida em que influencia o resultado final. Sua vida torna-se uma profecia concretizada! Nós somos o que pensamos.

GERENCIE SEU PROCESSO DE PENSAMENTO

Pense em alguma coisa que tenha feito na semana passada. Agora pense em alguma coisa que poderia ter feito na semana passada, mas não fez. A pergunta é: como você sabe que fez uma e não fez a outra? Afinal, são apenas lembranças - uma recordada, outra criada. Com que freqüência você teve a experiência de não saber ao certo se fez alguma coisa ou não? "Será que tranquei a porta da frente?" "Desliguei o aquecedor?"

Passado, Presente ou Futuro?

Pense em alguma coisa que fez na semana passada e que fará de forma idêntica amanhã. Poderia ser sair da cama, escovar os dentes ou acertar o alarme para a hora desejada. Como você consegue distinguir o que fez ontem do que fará amanhã? E o que fez ontem do que fará

amanhã?

Muitos distinguem passado e futuro segundo o local onde posicionam as imagens em sua mente. Por exemplo, para algumas pessoas o passado poderia ficar atrás delas ou à sua esquerda. Para outras, o futuro fica à frente delas ou à direita. Onde fica o seu passado? Onde fica o seu futuro? E onde está o seu presente?

Identifique duas pessoas que conheça, uma de quem gosta e que admira e outra de quem não gosta. Agora pegue a pessoa de quem gosta e admira. Ao pensar sobre ela:

- Consegue visualizá-la? Caso consiga, qual a qualidade da imagem? Por exemplo, ela brilha ou é opaca? Colorida ou em preto-e-branco, está parada ou se move?
- Há algum som associado ao pensamento?
- Quais são as qualidades dos sons? São altos ou baixos, ríspidos ou suaves?
- Qual a localização do som?
- E quais são os sentimentos? O que exatamente você sente, e onde?

Agora pense na pessoa de quem não gosta e considere as mesmas perguntas. Quais as semelhanças e diferenças na qualidade do seu pensamento? O conteúdo é irrelevante. A natureza do seu pensamento é que faz a diferença.

Essa capacidade de distinguir os vários aspectos da sua experiência e os da dos outros é a forma através da qual você determinará a diferença que faz diferença.

Vamos considerar com maiores detalhes as seguintes distinções nos padrões de pensamento.

Distinções visuais

Brilho	Muito ou pouco brilho?
Nitidez	Pouca, embaçada ou nítida, com foco?
Tamanho	Maior do que na vida, do tamanho real ou menor do que na realidade?
Colorido/ Preto-e-branco	Colorido, em tons de cinza, parcialmente colorido, preto-e-branco?
Localização	À sua frente, ao seu lado, atrás de você?
Distância	Perto ou longe?
Movimentação	Fotografia ou cinema?
Velocidade	Lenta ou rápida?

Emoldurado/
Panorâmico Emoldurado ou panorâmico?

Seqüência Em ordem, imagens aleatórias ou simultâneas?

Associado/
Dissociado Vê as coisas como se as visse de fora (dissociado) ou consegue se ver na imagem (associado)?

Agora, pegue algumas imagens simples e experimente com elas.

Pense, por exemplo, no seu trajeto para o trabalho. Você pode modificar sua experiência desse trajeto e melhorá-la ou piorá-la experimentando sua forma de pensar sobre ela. Comece modificando algumas das distinções visuais. Por exemplo, se for escura, torne-a mais clara. Depois, volte à situação inicial. Se for imóvel, faça-a se mover, como em um filme. Toda vez que experimentar uma distinção, volte à forma original antes de experimentar outra. Dessa forma, [v]ocê conseguirá determinar como uma mudança específica em uma distinção afeta sua forma de experimentar a situação, nesse caso, seu trajeto para o trabalho. Você verá que sua forma de Pensar sobre o trajeto se tomará mais relaxada, menos estressante, mais interessante e talvez mais estimulante.

Inicialmente, talvez você não esteja consciente de imagens no seu pensamento. Isso não é incomum. Se acontecer com você, faça o exercício de olhos fechados e permita-se conscientizar-se daquilo que observa.

Distinções auditivas

Volume Baixo ou alto?

Velocidade Rápida ou lenta?

Localização Qual é a origem do som? A sua frente, em um dos lados ou atrás de você?

Distância O som está perto ou longe?

Voz/som E uma voz ou você ouve mais algum som?
Se é uma voz, é de quem e qual é o tom?

Tom Alto, baixo, médio?

Continuidade O som é contínuo ou intermitente?

Pegue outra lembrança. Por exemplo, sua última discussão no trabalho.

Experimente novamente, dessa vez com distinções auditivas. Por exemplo, se puder se lembrar de vozes, torne-as suaves, um suspiro. Agora vista-as com novas roupagens. Torne-as altas e retumbantes, sem se esquecer de levar a lembrança a seu estado original antes de experimentar a próxima distinção.

Observe que esse experimento afeta a qualidade da lembrança. A lembrança que de início é desagradável pode se tornar fantástica em função da mera natureza das vozes. Dê a alguém a voz de um personagem dos desenhos; por exemplo, Pernalonga. Que efeito isso tem?

Distinções de sentimento

Pressão Que tipo de pressão você sente? Você tem a sensação de ser pressionado, uma pressão geral ou específica?

Localização Onde em seu corpo você experimenta as sensações?

Movimentação Existe movimento na sensação? Ê agitado, uniforme, intermitente, entorpecente?

Temperatura Quente, fria, úmida?

Intensidade Forte ou fraca?

Ritmo E um sentimento rápido ou lento?

Agora pense em um momento em que você se sentia alegre. Como sente essa alegria e onde exatamente no seu corpo você a experimenta? Experimente novamente. Dessa vez, experimente com a intensidade do sentimento. Consegue ativá-lo e desativá-lo? Leve o sentimento de volta ao estado original. Mude o ritmo do sentimento. Continue a experimentar cada elemento do sentimento, levando-o de volta ao seu estado original antes de experimentar o próximo.

Você descobrirá que, em cada caso, haverá uma ou duas distinções-chave para você. Modificando essas distinções, você pode modificar a qualidade de sua experiência.

Jim experimentou com seu pensamento sobre as apresentações, comparando-o com seu pensamento obre as reuniões pessoais, nas quais ele se sentia confiante e relaxado. Descobriu que, para ele, as distinções-chave eram brilho, foco e o tom de voz que utilizava para falar consigo mesmo. Alinhando a qualidade de seu pensamento sobre apresentações com seu pensamento sobre reuniões pessoais, tornando a imagem mais brilhante, focalizando-a e abrandando seu tom de voz interno, ele observou que sentia uma sensação estável no peito. Era o mesmo sentimento que sentia nas reuniões pessoais. Essa, para ele, era a sensação que ele associava à confiança.

Existem algumas tendências gerais nas distinções associadas aos sentimentos de confiança, felicidade e certeza. Não é surpresa que existam expressões na linguagem cotidiana que refletem isso. Por exemplo:

- "você terá um futuro brilhante", opondo-se a "seu futuro parece sombrio";
- "isso está ficando claro", opondo-se a "isso não está muito claro".

A riqueza de seu pensamento interno transparece em sua comunicação e em sua experiência. Enriqueça seu pensamento, enriqueça sua vida.

RESUMO

Reprogramando sua experiência

Depois que você experimenta algo, isso se torna uma lembrança. Quando reage a uma lembrança, você está reagindo à forma como armazena essa lembrança na sua mente. Administrar as distinções no seu pensamento lhe dá capacidade de influenciar e modificar a natureza de suas lembranças, permitindo-lhe armazená-las de modo a resultar no sentimento desejado.

Você pode ter certeza de que já usa as distinções em seus padrões de pensamento dessa forma. Toda vez que modifica sua experiência de algo, é quase certo que você tenha "programado sua forma de pensar nisso. Você pode não ter percebido que era isso que você estava fazendo - mas era!

Muitas pessoas adquirem a habilidade de armazenar lembranças que as levam à depressão, raiva ou outros sentimentos negativos. Por que escolhê-las quando você poderia escolher o prazer e a paz? O mesmo se aplica ao futuro. Por que se preocupar ou se frustrar com algo que ainda não aconteceu quando você poderia se sentir confiante e confortável? Você poderia optar por manter parte da preocupação sob a forma de interesse. Na verdade, você escolhe o estado desejado, em vez de ser escolhido por ele.

PARA REFLETIR

1. Em sua opinião, que tipo de emprego seria mais adequado às pessoas cuja preferência de pensamento é:

a. visual? b. auditiva? c. sentimentos?

2. Pense no resultado bem-sucedido de uma reunião regular à qual compareça. O que pensa disso? É uma imagem? Você ouve algum som ou conversa? Experimenta sentimentos específicos?

3. Em uma conversa social com um colega de trabalho, preste atenção ao movimento de seus olhos. Que movimentos predominam?

4- Pense em uma parte do seu trabalho de que realmente goste. Agora pense em uma parte de que goste menos. Como as distinções em seu pensamento variam?

5. Pense em alguém com quem você tenha um excelente relacionamento. Agora pense em alguém com quem tenha dificuldade de se relacionar. Compare as diferenças em sua forma de pensar sobre cada uma dessas pessoas. Quais são as principais distinções?

Certo dia, um viajante andava por uma estrada, no caminho de uma vila para outra. Ao caminhar, observou um monge *trabalhando na lavoura ao lado da estrada. O monge deu bom dia ao viajante e este o cumprimentou com a cabeça. Em seguida, o viajante virou-se para o monge e disse:*

- Desculpe, mas importa-se se eu lhe fizer uma pergunta?

- Claro que não - respondeu o monge.

- Estou indo da vila nas montanhas para a vila no vale e gostaria de saber se você sabe como é a vila no vale.

— Diga-me — disse o monge. — Qual foi a sua experiência na vila nas montanhas?

— Terrível — respondeu o viajante. — Para ser sincero, estou contente de não estar mais lá. As pessoas não são muito amistosas. Quando cheguei, tive uma recepção muito fria. Nunca consegui me sentir parte da vila, por mais que tentasse. Os habitantes eram muito reservados, não são receptivos a gente de fora. Diga-me, o que posso esperar da vila no vale?

- Sinto dizer-lhe — respondeu o monge *— mas acho que sua experiência será bastante semelhante lá. O viajante, desanimado, continuou a jornada.*

Momentos *depois, outro viajante andava pela mesma estrada e também se dirigiu ao monge.*

- Bom *dia - saudou o viajante.*

- Bom dia - disse o monge.

- Como vai? - perguntou o viajante.

- Bem - respondeu o monge. - Para onde vai?

- Vou para a vila no vale - respondeu o viajante. - Conhece?

— Conheço — replicou o monge. — Mas antes, diga-me — de onde está vindo?

- Venho da vila nas montanhas.

- E gostou de lá?

- Foi uma experiência maravilhosa. Poderia ter ficado, se pudesse, mas tenho que seguir em frente. Senti-me um membro da família da vila nas montanhas. Os idosos deram-me conselhos, as crianças riram e brincaram comigo e as pessoas em geral foram muito agradáveis e generosas. Fiquei triste por ter que ir embora. Terei sempre boas lembranças do lugar. E a vila no vale? - perguntou ele novamente.

- Acho que você vai achar a mesma coisa - respondeu o monge. - Tenha um ótimo dia.

- Bom dia e obrigado - o viajante respondeu, sorriu e seguiu sua jornada.

1-3

FILTROS NO SEU MUNDO

Você já percebeu que, ao comprar um carro, de uma hora para outra você passa a perceber todos os outros carros do mesmo tipo que existem nas ruas? Ou já teve uma experiência, talvez um *insight* a respeito de si mesmo, e logo descobriu que muitos dos seus amigos, sem que você soubesse, tiveram a mesma experiência, ou uma experiência semelhante? Você vê o copo de vinho pela metade como estando cheio pela metade, e não vazio pela metade, analisando o que existe em oposição ao que não existe? Esses são exemplos de como filtrar o que acontece, mantendo a informação válida e descartando o que não interessa.

Filtros diferentes

Aqui está um exemplo de uma conversa que ressalta a necessidade de entender e referir-se a diferentes filtros.

Janet *e Bill sempre saíam frustrados de suas conversas. Janet gostava de discutir os detalhes do que era necessário, enquanto Bill preferia discutir conceitos estratégicos mais amplos. Por exemplo, Janet dizia-"Gostaria que Peter fosse à próxima reunião." Bill respondia: "Ainda não chegamos a uma conclusão sobre as principais áreas da fábrica que não funcionam." A conversa de Janet se concentrava em ações futuras, enquanto a de Bill concentrava-se mais no passado. Janet prestava atenção nas semelhanças entre uma situação e a outra: "Essa é outra idéia que eu tenho sobre o que poderíamos fazer para melhorar o* layout *do escritório." Bill se concentrava nas exceções, dizendo coisas como: "Não, isso é diferente" ou* "Não incluímos *um plano geral". Era como se os dois falassem línguas diferentes. Eles usavam filtros Diferentes através dos quais viam sua experiência. Não achavam fácil conversar entre si!*

O uso do mesmo filtro por duas pessoas em uma conversa ajuda a desenvolver a comunicação entre elas. Se os filtros usados por você forem diferentes dos filtros usados pelo seu parceiro, como no caso de Janet e Bill, o resultado pode ser discordância e frustração. Usando padrões semelhantes, nesse caso padrões de linguagem, aos de seu parceiro, você está aumentando as chances de criar um clima de comunicação e confiança.

Flexibilidade

O primeiro passo é aprender a reconhecer os filtros utilizados por você e pelas outras pessoas. O desenvolvimento da flexibilidade em sua forma de usar os filtros lhe dá opções - opções sobre as respostas desejadas em si mesmo e nos outros. Provavelmente existem centenas de filtros que usamos no dia-a-dia para traduzir a experiência em perfeição. Essa seção delineia alguns dos filtros mais valiosos em aplicações da PNL e alguns dos que têm mais impacto no trabalho.

Em nosso exemplo, para que Bill desenvolvesse comunicação com Janet e, assim, compreensão, ele poderia ter respondido na seguinte linha:

Janet "Gostaria que Peter fosse à próxima reunião."

Bill "E verdade, Peter poderia dar algumas contribuições positivas. Vamos nos lembrar disso para que, depois que decidirmos que áreas do plano não funcionaram, possamos decidir também quem mais gostaríamos de incluir."

Janet "Isso me remete a outra idéia que eu tenho sobre o que poderíamos fazer para melhorar o *layout* do escritório."

Bill "Você normalmente tem muitas idéias, Janet. Vamos discuti-las e incluir minha idéia sobre o plano geral.

ASSOCIADO/DISSOCIADO

Pense em uma conversa que você tenha tido recentemente com um de seus colegas de trabalho. Ao analisá-la, preste atenção à sua forma de pensar sobre ela. Por exemplo, você está vendo, ouvindo e sentindo a situação como se estivesse em seu próprio corpo, ou seja, vendo-a com seus próprios olhos, ouvindo-a com seus próprios ouvidos e experimentando a sensação de estar Ia? Ou está experimentando a situação como se estivesse fora do seu corpo, ou seja, vendo-se de tora da situação, ouvindo-se como se fosse um observador? A experiência de estar em seu próprio corpo é chamada de **associada** e a experiência de estar fora de seu próprio corpo é conhecida como **dissociada**.

Preste atenção, por um momento, ao ambiente que o cerca. Você começará a observar o que vê ao seu redor, a qualidade da luz, as cores e formas, as sombras e a nitidez da cena. Ao notar a cena, você começará a ouvir um número cada vez maior de sons próximos e distantes de si. Ao se dar conta de mais sons, direcione a eles seu consciente. Verifique de onde vêm, se são suaves ou altos, seu tom e velocidade. Você verá que se conscientizará cada vez mais do que sente, das texturas e pressões que sente sobre o seu corpo. Sinta as partes de você que estão em contato com o chão ou com a cadeira. Permita-se observar cheiros e gostos. E, ao fazê-lo, preste atenção aos seus sentimentos mais profundos, suas tensões ou emoções internas, sua exata localização e intensidade. Essa consciência de si através de todos os seus sentidos é um estado associado.

Agora, vá para trás da cadeira na qual estava sentado e veja-se sentado ou de pé, como estava minutos atrás. Olhe para si mesmo, para que possa ver-se como um todo. Observe como interage com o ambiente. Veja como é o "você" que está à sua frente. Nesse estado dissociado, você se distanciará de seus sentimentos.

A capacidade de se associar e dissociar é uma habilidade importante para a PNL Para experimentar inteiramente as emoções e os sentimentos de uma situação, você precisa estar associado. No entanto, para se distanciar das emoções, como você poderia desejar ao lidar com a realidade ou a lembrança de uma situação traumática, você precisaria se dissociar. Um dos monitores do nosso curso ficou responsável pelo aconselhamento e apoio a uma equipe de bombeiros e queria ensinar-lhes a se dissociar de lembranças traumáticas como forma de gerenciar e diminuir o estresse.

Lidando com o estresse

A dissociação é uma forma de se distanciar das emoções de uma situação e desenvolve sua capacidade de receber *feedback.* O Capítulo 3.2, Receba *Feedback de* Forma Construtiva, ensina a fazê-lo.

A habilidade está em usar os estados associado e dissociado de acordo com seus propósitos, da forma mais adequada para você, em vez de sempre se deixar afetar emocionalmente pelo que acontece com você ou não se deixar tocar pelas experiências.

AFASTAMENTO/APROXIMAÇÃO

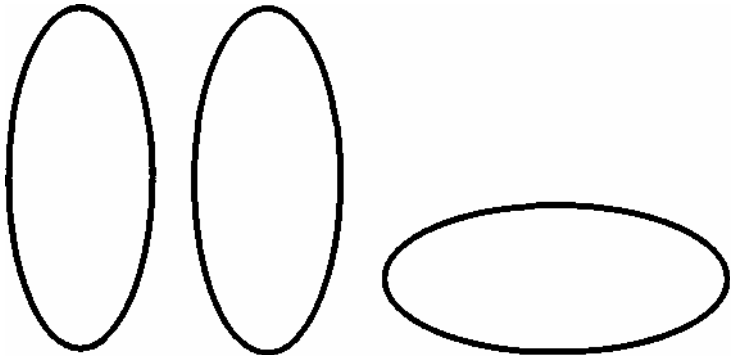
Pense em uma meta atual. Pode ser uma meta pessoal ou de trabalho. Pode ser de curto ou longo prazo. Conscientize-se da forma como pensa sobre ela. Está imaginando como seria concretizá-la, ou seja, o que está vendo, ouvindo e sentindo? Ou está consciente do que o impede e do que não quer que aconteça? Por exemplo, se está pensando em emagrecer, você se imagina magro ou pensa nos alimentos que gostaria de comer e no peso que deseja perder? O que se passa em sua mente? Sua capacidade de pensar no que realmente quer é conhecida como aproximação. Sua capacidade de pensar no que não quer é conhecida como afastamento.

Não se preocupe!

O Capítulo 2.2 explica em maiores detalhes *o* conceito de aproximação/afastamento. No contexto de definição de objetivos, as pessoas que pensam para frente (aproximação) têm mais probabilidade de alcançar o que desejam. As que pensam no que não querem têm mais probabilidade de alcançar exatamente isto. Por exemplo, se você disser a si mesmo para não se preocupar, na verdade está se programando para se preocupar. Se pensar em ser confiante, provavelmente é isso que será.

SEMELHANÇAS/DIFERENÇAS

Observe as formas a seguir e descreva as relações entre elas.



O que você observou? Notou em que são semelhantes, ou seja, que possuem formas ovais, ou notou que duas estão na vertical enquanto uma está na horizontal? Ou seja, observou as semelhanças ou as diferenças?

Ao conhecer alguém, uma pessoa que observa as semelhanças busca situações similares ou de que formas a pessoa se assemelha a ela. Uma pessoa que procura diferenças identifica o que é diferente nessa pessoa e nessa situação, comparando-a com outras que conhece e

consigo mesma.

Perfis profissionais

Determinadas profissões treinam as pessoas a pensar de uma forma específica. Por exemplo, encontrei mais padrões de diferenças no pensamento de profissões associadas à tecnologia da informação e finanças do que em muitas outras áreas de negócios. Não existe certo nem errado. Determinadas atividades dependem da capacidade da pessoa de encontrar semelhanças, enquanto outras dependem da capacidade de encontrar diferenças. Um analista de sistemas treinado para descobrir *bugs* no sistema pode ser hábil em encontrar diferenças, buscando o que não está certo, assim como uma pessoa que trabalhe com contabilidade tem que tentar encontrar desequilíbrios. O que importa é a adequação do uso dessas habilidades. Se usadas apropriadamente, tudo bem; caso contrário, poderão causar problemas. O padrão "sim, mas" na conversa é um exemplo do pensamento voltado para as diferenças.

- *Estou satisfeito com o desenrolar do projeto.*

- *Sim*, *mas não podemos nos deixar levar pelo entusiasmo.*

- *Você tem razão.* Vamos *analisar objetivamente o que conseguimos até agora a fim de incorporar algumas das boas práticas em projetos futuros.*

- *Tudo bem, mas agora não temos tempo.*

- *Bem, que tal então agendarmos uma data para fazer isso daqui a algumas semanas?*

- *Falar é fácil. As coisas mudam com tanta rapidez por aqui.*

Lidar com isso na conversa pode ser trabalho árduo, a não ser que você também procure as diferenças e goste de uma boa discussão!

PEQUENAS PARTES/GRANDES PARTES

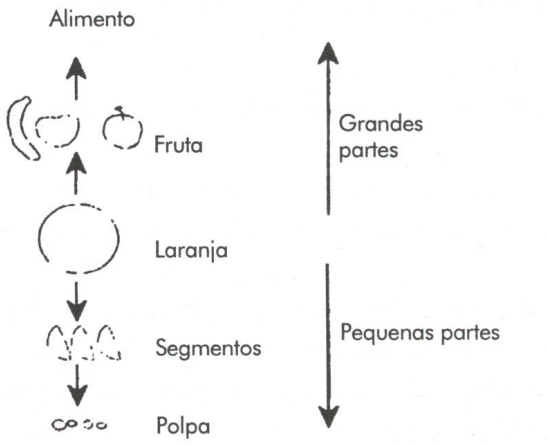
Olhe ao redor. Como você descreveria o espaço onde se encontra para alguém que nunca esteve ali antes? Presta atenção a coisas como amplidão, estilo? Ou presta atenção ao número de janelas, cor da mobília, detalhes? Uma mistura dos dois? A amplidão e o estilo são exemplos do pensamento voltado para as grandes partes, enquanto os detalhes são um exemplo do pensamento voltado para as pequenas partes.

Esse padrão de pensamento pode ser aplicado a qualquer coisa. Por exemplo, se você tiver definido uma meta específica para si, poderia ampliá-la, para metas mais globais, ou desmembrá-la em marcos que definiria ao longo do caminho. Na maioria das situações de trabalho, a aplicação desse tipo de pensamento é igualmente relevante.

Suponhamos que você esteja em uma aula de culinária e precise de uma laranja para o prato que está preparando. Outro membro do curso também precisa de uma laranja, mas há apenas uma. Sem flexibilidade no pensamento, a solução usual seria aceitar os fatos e dividir a laranja pela metade. No entanto, se você "ampliar" o quadro em relação às suas necessidades na situação, perguntando "Para que você precisa da laranja?", descobrirá necessidades mais amplas. Por exemplo, talvez você queira a laranja para preparar um bolo e

a outra pessoa queira a laranja para preparar um suflê. Se você "reduzir" a necessidade da laranja a um nível mais detalhado, perguntando "Do que exatamente você precisa para seu suflê?", pode descobrir que a outra pessoa precisa apenas da polpa. Você sabe que só precisa da casca e do caldo para o bolo. E possível que vocês duas tenham exatamente o que querem.

A habilidade de ampliar ou reduzir a detalhes constitui a essência da habilidade de negociação. Abre as portas à probabilidade de chegar a uma situação em que todos saiam ganhando, onde todos conseguem o que almejam.



PASSADO/PRESENTE/FUTURO

Onde, no tempo, você concentra sua atenção? Há quem viva no passado, pensando no que já aconteceu. Há quem viva no presente, concentrando no presente toda a sua atenção. Há quem planeje e pense constantemente no futuro. Você já deve ter visto esses tipos de perguntas que vislumbram o futuro:

* "O que teremos hoje para o jantar?"
* "Quanto tempo falta para chegarmos em casa?"
* "Onde passaremos o feriado?"
* "Qual o próximo compromisso na agenda?"
* "O que quero conquistar no final do projeto é..."

Ou talvez conheça alguém que se concentre no passado:

* "O que você disse antes?"
* "Você viu o que aquela pessoa estava vestindo?"
* "Lembra-se de onde passamos o feriado?"
* "A última reunião que fizemos foi importante."

Não há certo ou errado, bom ou ruim, mas isso tem implicações para a forma como as pessoas se comunicam umas com as outras. Um amigo ligou para me convidar para uma reunião com a turma de colégio, para revivermos os velhos tempos. Como sou uma pessoa que vive muito mais no presente e no futuro, a perspectiva de trocar reminiscências sobre o passado não me atraiu muito!

ATIVIDADE/PESSOA/OBJETO/LUGAR/TEMPO

Pense na melhor refeição que você já fez.

Sua lembrança será determinada pelo filtro que você usar. Por exemplo, se você classificá-la por:

atividade recordará o que você e as outras pessoas fizeram nessa refeição. Talvez tenham tido uma conversa memorável, ou talvez o garçom tenha deixado cair os pratos;

pessoa recordará a refeição em relação a quem estava lá;

objeto suas lembranças estão associadas possivelmente a um alimento, um presente que você recebeu, os quadros do restaurante, o tipo de mobília;

lugar suas lembranças referem-se ao local - o restaurante, a cidade, o país ou possivelmente o local à mesa onde se sentou;

tempo você se recorda da data e hora, um aniversário de casamento ou outra ocasião pessoal. Você poderia lembrar que era o primeiro dia no novo emprego ou um jantar de despedida no final do semestre.

INTERNO/EXTERNO

Como saber se você fez um bom trabalho? Qual das respostas a seguir mais se aplicariam a você?

Sei quando fiz um bom trabalho quando:

- vejo as pessoas usando os resultados do que produzi;
- sinto-me bem comigo mesmo;
- sei que cumpri os padrões que defini para mim mesmo;
- conseguimos mais pedidos;
- posso dizer a mim mesmo "Que trabalho bem feito!".

As pessoas que utilizam referências externas baseiam-se em fontes externas em busca de sinais para sua satisfação. Por exemplo, levam mais em conta o que as outras pessoas dizem ou fazem Podem se basear também em fatores externos, como "mais pedidos" ou "pessoas usando os resultados do que foi produzido".

Dependência e independência

As pessoas que utilizam referências internas usam seus próprios sentimentos, imagens e vozes interiores como indício de realização. Sua preferência, nesse caso, fará grande diferença em sua forma de trabalhar. Se suas referências forem externas, é provável que você dependa das pessoas ao seu redor. Se, no entanto, forem internas, você é independente de pessoas e eventos.

As pessoas de estilo independente normalmente baseiam-se em referências internas. Esse é um padrão característico dos gerentes sêniores. Eles podem se preocupar com o que acontece fora deles - precisam! No entanto, não dependem de circunstâncias externas para se sentirem satisfeitos. Você conseguiria imaginar um diretor-gerente que *dependesse* de que seu *staff* lhe dissesse que ele estava se saindo bem? Alguns dos principais líderes de nosso tempo tiveram sucesso devido à sua capacidade de perseverar apesar do *feedback* externo que recebiam.

PADRÃO DE CONVENCIMENTO

Eu estava explicando *a um cliente como de poderia reestruturar sua equipe de gerência. Ele parecia* inseguro, *embora em princípio aceitasse o que eu estava dizendo. Discutimos os planos de diversas formas diferentes. Acabei lhe apontando sua incerteza. Ele respondeu: "Eu simplesmente não vejo isso, Sue." Nesse* momento, *fiz um desenho no quadro. "Agora tenho certeza de que funcionará", disse ele.*

Todos podem ser convencidos por um meio específico. No caso desse cliente, o principal fator era que ele precisava "ver" as idéias para se convencer de que elas funcionariam. Assim, parte do que convence uma pessoa é o canal por meio do qual ela recebe a informação.

Outras pessoas poderiam igualmente ter sido convencidas das seguintes formas:

- ouvindo o que eu tenho a dizer;
- experimentando a idéia para descobrir se funcionava na prática;
- lendo o plano com maiores detalhes.

Tomando decisões

As pessoas precisam receber informações de maneiras específicas dentro dessas categorias mais amplas. Algumas precisam ouvir várias vezes ou ter diversos exemplos para se convencerem.

Outras precisam ser convencidas ao longo de um período - para elas, o tempo é o fator decisivo. Há quem tome decisões tendo apenas uma idéia dos fatos - são pessoas que não precisam dos detalhes para se convencerem; outras pessoas, entretanto, precisam de provas periódicas. Ficarão convencidas, mas apenas para uma situação e um contexto de cada vez.

Se seu trabalho exigir que você convença os outros para obter os resultados desejados, você precisa conhecer o padrão pelo qual as pessoas operam. Poderá então adequar esse

padrão à forma de apresentar suas informações.

Para conhecer mais sobre os filtros que utiliza, consulte o questionário do Capítulo 3.3, Identifique Seus Filtros.

RESUMO

Os filtros em sua experiência determinam sua forma de interpretar a realidade. A natureza nos mostrou que só os animais e plantas que aprenderam a cooperar uns com os outros e com o meio ambiente sobreviveram. Aprendendo a reconhecer esses filtros em si e nos outros, você começa a construir pontes de comunicação. Não existe certo ou errado nos filtros, e pode haver muitos outros filtros, além dos que abordei aqui. Seus filtros podem variar ao longo do tempo e depender do contexto, e são parte do que faz de você um ser humano único.

PARA REFLETIR

Leia as passagens a seguir e determine que filtros estão sendo usados por cada autor.

1. Gosto de viver intensamente a vida. Jogo *squash,* escrevo, trabalho como vendedor em expediente integral e tenho uma jovem família que me mantém ocupado durante todo meu tempo livre! Estou muito satisfeito com o que faço. Defino metas para mim mesmo e sei, por meus próprios padrões, quando as cumpri. Gosto de viajar, principalmente para a Europa, e adoro comer em restaurantes.

2. Às vezes, sou uma pessoa difícil, pelo menos é o que os outros me dizem. Normalmente, consigo ver um ponto de vista alternativo. Gosto de uma boa discussão, ou polêmica, como dizem alguns. Gosto da perfeição. Irrito-me quando vejo algo que não está certo. Dedico a maior parte do meu tempo ao trabalho e sou meticuloso quanto a isso. Sou programador e o trabalho que faço exige atenção aos detalhes e à capacidade de identificar imediatamente uma coisa errada.

3. Sei ouvir. As pessoas me procuram para falar de seus problemas. Sempre representei esse papel, não apenas no trabalho como também com meus amigos. Passei a maior parte da minha vida em algum lugar da Inglaterra. Sempre gostei das pessoas daqui. Lembro-me de ocasiões muito especiais que passei com meus amigos no passado. Sempre fui um pouco indeciso quanto ao que deveria fazer em seguida. Sempre; deixei outros me levarem para novas situações e empregos e tendia a só mudar se estivesse insatisfeito com o que estava fazendo na época.

Um dos monitores do nosso curso contou um incidente que ocorreu com a filha de três anos.

- Quantas vezes eu já lhe disse para guardar os brinquedos depois de terminar sua brincadeira.? - perguntou ele.

- Quatro - respondeu ela, categoricamente.

Lingüística

Língua é vida. A linguagem que utilizamos é um emaranhado de padrões de palavras que contam a nossa história. Pode ser a porta de entrada para o aprendizado e escolha ou pode ser seu carcereiro.

O poder da linguagem

Nos negócios, em especial, a linguagem é uma poderosa ferramenta. É a moeda corrente das transações de negócios. Aprendendo a desenvolver o domínio da linguagem, você pode:

- *melhorar a qualidade das informações trocadas com outras pessoas;*
- *aumentar o nível de compreensão que você cria com sua comunicação;*
- *influenciar o resultado da situação;*
- *investir-se e investir os outros de poder, desafiando as limitações que se refletem sobre a linguagem;*
- *superar a resistência consciente envolvendo o inconsciente;*
- *comunicar-se de forma cativante e atraente;*
- *enriquecer sua linguagem e, conseqüentemente, sua vida.*

A oportunidade de praticar suas habilidades lingüísticas está disponível não só quando você interage com as outras pessoas, mas também quando interage consigo mesmo.

1-4

COMUNICAÇÃO ENRIQUECIDA

O sucesso pessoal baseia-se amplamente em sua capacidade de comunicação. O que você diz tem pouca importância quando comparado à forma como você o diz. Para se comunicar com perfeição,é importante saber usar uma linguagem capaz de envolver o coração e a mente dos ouvintes.

Uma das descobertas iniciais da PNL foi que os comunicadores hábeis usavam a linguagem de modo a criar um clima de confiança e compreensão. A diferença que fazia diferença era a capacidade instintiva do falante de adaptar sua linguagem à linguagem do ouvinte. O Capítulo 1.3 explica essa forma de desenvolver a comunicação através da linguagem.

Um estudo dos bons comunicadores também revelou que eles utilizam naturalmente uma linguagem rica no uso de todos os sentidos. Por exemplo:

Visão mais nobre aos olhos ele empresta;
O amante vê mais longe do que as águias;
O amante escuta os sons que. o próprio ouvido
Do ladrão cauteloso não percebe;
Possui tato mais fino e delicado
Do que os cornos sensíveis das serpentes
De concha; o paladar do amor demonstra
Que Baco é um grosseirão no que aprecia.

Trabalhos de Amor Perdidos
William Shakespeare

É reconfortante saber que não é preciso ser Shakespeare para escrever e falar em uma linguagem tão bela. Conheci a PNL em um curso sobre redação criativa, há mais de nove anos. Eu queria desenvolver meu estilo de redação e prender o interesse do leitor. O curso era dado por duas pessoas; uma era um escritor, e a outra, um consultor que havia "codificado" as habilidades de redação desse escritor para que nós, alunos, pudéssemos reproduzir, em parte, seu estilo de redação. Fiquei curiosa sobre o processo de codificação do talento. Foi assim que me interessei pela PNL.

Linguagem de negócios

Quero mostrar com isso que é possível "codificar" o estilo de redação e do discurso de qualquer grande comunicador. Às vezes, parece-me que as qualidades da comunicação atraente foram eliminadas, deixando em seu lugar uma linguagem crua, fria, neutra que preenche tantas horas das apresentações de negócios e tantas páginas dos relatórios

empresariais. Estudando a diferença que faz a diferença entre as pessoas a quem você provavelmente dedicará sua atenção e as pessoas cujos relatórios você coloca no último lugar da pilha, você descobrirá os segredos da comunicação enriquecida.

Analisando a passagem de Shakespeare, você verá que ela contém uma linguagem atraente para os olhos, ouvidos e sentimentos. É claro que você não vai querer se comunicar exatamente como Shakespeare em uma de suas reuniões de análise de projeto, mas provavelmente vai querer captar e manter a atenção do público. E provavelmente deseja falar ou escrever de uma forma que aumente a probabilidade de compreensão do seu leitor ou ouvinte.

Todos os sentidos

Para fazer isso, é importante ter a opção de usar todos os sentidos em sua forma de escrever ou falar. Você descobrirá que seus ouvintes e leitores têm preferências. Por exemplo:

Pete e Joe raramente concordavam. Reclamavam de sentir-se frustrados um com o outro. Como gerentes sêniores em uma organização de rápido crescimento, era vital que entendessem o ponto de vista um do outro. Toda vez Que se reuniam para tomar decisões, Pete queria dominar a situação e tomar decisões com base em suas intuições. Já tivera muito sucesso trabalhando assim. Joe, por outro lado, gostava de conversar exaustivamente sobre suas idéias. Em geral, tinha uma lista de pontos sobre os quais queria discutir. Pete frustrava-se rapidamente com isso e normalmente terminava a reunião no meio. Sua incapacidade de chegar a uma conclusão satisfatória levou Pete a transferir Joe para outro cargo, em que eles não tivessem muito contato direto.

Parecia que Pete e Joe estavam falando línguas diferentes, o que, de certa forma, era verdade. Pete pensava e falava principalmente em termos de sentimentos. Tomava decisões com base em suas intuições. Joe tinha uma forma muito auditiva de se comunicar — "conversava exaustivamente sobre suas idéias" e tinha "pontos a discutir". Estavam usando sentidos diferentes para se comunicar, ou para tentar se comunicar.

LINGUAGEM ESPECÍFICA AOS SENTIDOS

Se seu meio de se comunicar é o mesmo da pessoa com a qual está falando, vocês estão, por assim dizer, falando a mesma língua. No entanto, se, como Pete e Joe, vocês usarem sistemas diferentes para se comunicar, vocês dois terão dificuldades em entender e aceitar o que o outro tem a dizer.

Seu discurso é uma expressão de sua forma de pensar. Por exemplo, se pensar visualmente, é mais provável que você diga:

- "Estou vendo."
- "Agora está claro."
- "Vejo o que quer dizer."

No entanto, se pensar de forma auditiva, é mais provável que você diga:

- "Isso soa razoável."

- "Estou ouvindo sininhos."
- "Ouço o que você quer dizer."

Se sua experiência for mais baseada nos sentimentos, você provavelmente dirá:

- "Isso me parece certo."
- "Isso teve impacto em mim."
- "O que você disse me tocou."

A linguagem do sabor e do olfato também entra nessa categoria de sentimentos:

- "Seu comentário me deixou com um gosto ruim na boca."
- "Está cheirando a podre."

Eis aqui algumas das palavras-chave para cada um dos três sistemas:

Visual	**Auditivo**	**Sentimentos**
ver	som	impacto
foco	ouvir	gosto
claro	falar	sentir
luminoso	dizer	toque
imagem	ruído	cheiro
embaçado	estouro	tenso
cor	conversar	duro
visão	volume	amargo
sombrio	alto	relaxado
aparência	estalido	leve

Algumas das expressões-chave para cada um desses sistemas são:

Visual

As coisas estão um pouco confusas.
Não consigo ver isso bem.
O futuro parece luminoso.
As perspectivas são sombrias.
Ver o mundo com óculos cor-de-rosa.
Ele tem um humor negro.
Está tudo azul.
Anseio por vê-lo novamente.
As coisas parecem estar melhores.
Temos um caminho claro à nossa frente.
Esta expressão é bem colorida.

Auditiva

Digo a mim mesmo para ter cuidado.
Fico feliz em ouvir isso.
Diga-me como é.

Estou batendo os dentes.
As coisas agora se encaixaram.
Deixe-me explicar.
Estamos em harmonia.
Ouça a si mesmo.
Estamos afinados um com o outro.
Aquilo foi música para os meus ouvidos.
Fiquei feliz com o que você disse.

Sentimentos

Assolado pela dor.
O doce sabor do sucesso.
Entrar em contato com a realidade.
Um gosto de medo.
Entendi o que você quer dizer.
Lembranças aquecedoras.
Tenho controle da situação.
Fiquei emocionada.
Foi uma massagem no meu ego.
Um momento gostoso.
Saboreei o momento.
Agüente um pouco mais.

Os excelentes comunicadores usam naturalmente o sistema preferido da pessoa para a qual estão falando, pelo menos inicialmente. Isso garante que falem a mesma língua do ouvinte e sejam entendidos com maior facilidade do que se usassem um sistema de representação do qual o ouvinte não gostasse.

Ships that pass in the night, and speak each other in passing;
Only a signal shown and a distant voice in the darkness;
So on the ocean of life we pass and speak one another,
Only a look and a voice; then darkness again and a silence.
"The Theologian's Tale: Elizabeth"
Henry Wadsworth Longfellow

You 'd scarce expect one of my age
To speak in public on the stage;
And if l chance to fall below
Demosthenes or Cicero,
Don 't view me with a critic's eye
But pass my imperfections by.
Large streams from little fountains flow,
Tall oaks from little acorns grow.
"Lines Written for a School Declamation"
David Everett

Linguagem cativante

Esses, em minha opinião, são exemplos de falantes atraentes e inspirados. Desenvolvendo a habilidade de usar todos os sistemas sensoriais em sua linguagem, você estará estimulando sua capacidade de se comunicar de forma interessante e atraente.

Contraste as seguintes passagens:

Seguindo o corredor até o escritório central, você verá uma placa rosa na parede ao lado da porta de saída. Não deixe de ler o que está escrito nela - são os procedimentos de emergência que demonstramos hoje de manhã.

Isso é muito diferente de dizer:

A caminho para a porta de saída, não se esqueça de ler os procedimentos de emergência.

O primeiro exemplo tem mais probabilidade de chamar a atenção do leitor. Usa uma linguagem específica aos sentidos e, portanto, é mais fácil de ser notada.

Compare as passagens a seguir:

Linguagem neutra

As coisas têm sido difíceis para nós nos últimos tempos. Resultado: nosso objetivo para o próximo período é introduzir um programa de qualidade que será crucial para o sucesso da empresa no futuro. Dando atenção à qualidade, estaremos entendendo e concretizando as exigências de nossos clientes, tanto internos quanto externos. Nunca é demais enfatizar a importância disso.

Linguagem enriquecida

No ano passado, nossas vendas caíram, e parece que o mesmo aconteceu com o ânimo dessa equipe. Em função do que acho ser o problema e de vocês me dizerem que nosso foco de atenção agora precisa ser diferente, coloquei por escrito meu pensamento para nossos resultados no ano que vem. Gostaria de explicá-los a vocês; gostaria que vocês ouvissem e se perguntassem: "Como posso fazer isso funcionar a meu favor?" Quero ouvir as respostas a essa pergunta. Na minha visão do futuro, as pessoas - staff e clientes - com as quais entramos em contato verão o surgimento de uma nova imagem, uma imagem que comunica nossa atenção, cuidado e preocupação em suprir as necessidades delas. Acredito que podemos fazer isso garantindo nossa atenção a cada uma delas, perguntando-lhes: "De que realmente precisamos para que vocês se sintam bem servidas?" e "O que teria que ser verdade para que você continue nos mantendo como seu principal fornecedor nos próximos três anos?" Saberemos quando nosso objetivo foi cumprido quando nossos clientes nos convidarem a nos reunir com eles para discutir suas necessidades e quando eles disserem: "Vocês nos entendem e demonstram que agirão de modo a garantir o atendimento de nossas necessidades."

Cada estilo de comunicação tem seu lugar. Infelizmente, por hábito, e não por opção, a linguagem neutra e abstrata é usada com freqüência nos negócios. Se você optar por aumentar a compreensão, motivação e inspiração, a melhor forma de fazê-lo é utilizar uma linguagem enriquecida.

RESUMO

A comunicação enriquecida é a essência da motivação e do compromisso. Apele para os olhos, ouvidos e sentimentos de seus ouvintes e você terá sua compreensão e atenção. Os líderes inspiradores ao longo da história tiveram instintivamente a capacidade de capturar os corações e mentes de sua audiência. Entendendo os componentes da linguagem enriquecida, você também pode inspirar e deleitar seus ouvintes. Dê vida às suas reuniões de negócios e às suas apresentações usando habilidosamente a linguagem.

PARA REFLETIR

1. Como se preparar para apresentar suas idéias de modo a levar em consideração os sistemas visual/auditivo/sentimentos para uma pessoa que não conhece?

2. Reescreva as seguintes frases usando a linguagem enriquecida:
   a. Para mim, é importante que eu progrida junto com essa organização.
   b. Quero saber qual é a meta dessa reunião.

3. Escolha uma pessoa com quem trabalhe. Preste atenção à linguagem utilizada por ela. Identifique suas preferências pelos sistemas visual/auditivo/sentimentos.

4- Como pode garantir que abordará todos os sentidos ao fazer uma apresentação?

   a. Visual.
   b. Auditiva.
   c. Sentimentos.

Gregory Bateson foi uma das maiores influências sobre John Grinder e Richard Bandler. Grande parte de seu pensamento sobre mudança e aprendizado foi incorporada e desenvolvida nos conceitos da PNL. Algumas de suas descobertas sobre o aprendizado vieram da época em que estudou o comportamento dos golfinhos. Parte de seu trabalho envolvia assistir a golfinhos em apresentações para o público em geral

Mostrava-se ao público, em particular, como um golfinho aprendia um truque. Quando o golfinho circulava na piscina, o treinador esperava e observavam fazer algo diferente - balançar a cauda ou girar em tomo de si. Logo que ele tinha esse comportamento diferente — na verdade não importava o que fosse, desde que fosse diferente - o treinador chamava-o com o apito e dava-lhe um peixe. Quando o golfinho repetia o comportamento, o treinador usava novamente seu apito e dava-lhe outro peixe. Dessa forma, o golfinho aprendia o que tinha que fazer para obter sua recompensa e demonstrava o novo comportamento a fim de ganhar o peixe.

Em geral, havia várias apresentações por dia, por isso, na apresentação seguinte, o golfinho naturalmente entrava na piscina e começava a demonstrar o novo comportamento que o levara a ganhar o peixe anteriormente. Obviamente, dessa vez o treinador queria demonstrar ao público como o golfinho aprendia novos truques e, conseqüentemente, não lhe dava peixe algum. O golfinho ficava cada vez mais frustrado e, lá pelo fim da apresentação, fazia alguma coisa nova - pulava para fora da água, por exemplo. Assim que demonstrava esse novo comportamento, o treinador usava seu apito e lhe dava um peixe. O golfinho percebia rapidamente que era isso que precisava fazer e continuava a pular para fora da

água; cada vez que o fazia o treinador usava o apito e lhe dava um peixe.

O padrão se repetiu nas apresentações subseqüentes - o golfinho ficava cada vez mais frustrado até que, desesperado, apresentava um novo comportamento por acaso; nesse momento, o treinador imediatamente usava o apito e lhe dava um peixe. A frustração se acumulava a tal ponto que ocasionalmente o treinador interrompia o procedimento e dava um peixe ao golfinho, sem que ele demonstrasse um comportamento novo.

Depois de muitas apresentações, o golfinho pareceu mudar radicalmente e ficar muito agitado quando esperava para ser colocado na piscina da apresentação. Ao ser liberado na piscina, o golfinho fez uma apresentação fantástica que incluía oito comportamentos inteiramente novos, alguns dos quais nunca vistos antes.

Quando lhe perguntaram sobre o peixe que o golfinho não ganhara, o treinador respondeu: "Esses peixes servem para manter meu relacionamento com o golfinho. Só mantendo o nosso relacionamento é que podemos nos comunicar dessa forma e conseguir resultados como os que acabamos de ver."

1-5

PERGUNTAS PRECISAS

Propriedade e empowerment

Uma das palavras mais em moda nas organizações atualmente é empowerment. Empowerment é o processo de utilização do potencial total, tanto seu quanto dos outros. O desafio está em como fazê-lo. A PNL, e especificamente as habilidades de questionamento desenvolvidas por John Grinder e Richard Bandler, oferecem uma forma de investir a si mesmo e aos outros de empowerment. O empowerment começa de dentro. Começa com a capacidade de assumir responsabilidade pela sua própria experiência. É disso que trata a "propriedade".

Um dia, eu estava em Dorset com meus filhos, aproveitando o feriado, quando outro menino juntou-se a nós. Ele e meu filho Alex resolveram construir um castelo de areia. Enquanto o faziam, ouvi-os conversando sobre o colégio. Alex perguntou-lhe de que mais gostava no colégio. "Não sei", respondeu o."Não sou muito inteligente." Ele tinha seis anos e suas palavras refletiam uma opção que havia jeito ou aprendido e que afetaria seu potencial de vida para o futuro.

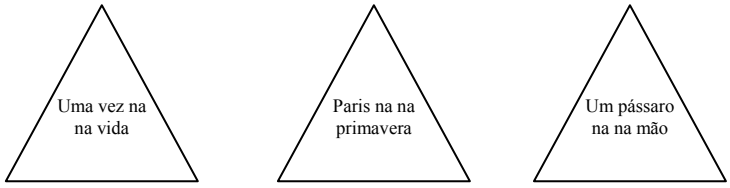
O lingüista Noam Chomsky distinguia dois níveis de linguagem:

A estrutura superficial	tudo que dizemos a nós mesmos ou a outras pessoas;
A estrutura profunda	o significado profundo do que você diz, contendo informações que não são expressas nem conhecidas conscientemente.

Diversas coisas podem ocorrer entre a estrutura profunda e a estrutura superficial da linguagem. A intenção da comunicação pode se perder ou modificar-se no processo de conversão de uma estrutura em outra.

LINGUAGEM PREGUIÇOSA

Examine as expressões que se seguem. Leia-as rapidamente.



O que dizem? Agora leia a passagem a seguir. Quantos/s existem?

O RESULTADO DE ANOS DE ESTUDOS CIENTÍFICOS ASSOCIADOS À

EXPERIÊNCIA DE ANOS FORAM FILMES FAMOSOS.

Apagamento, distorção e generalização

As expressões, na verdade, diziam: Uma vez na na vida, Paris na na primavera, Um pássaro na na mão. Muitas vezes, distorcemos o que lemos, ouvimos e vemos de modo a adequá-los às nossas expectativas. Na passagem, existem 4 fs - se tiver acertado, parabéns.

Esses exercícios simples ilustram os tipos de processos que ocorrem em nosso pensamento. Apagamos, distorcemos e generalizamos informações, fazendo com que elas se desconectem de seu significado profundo. Normalmente, utilizamos uma forma imprecisa de linguagem na fala -uma linguagem preguiçosa. Essa linguagem preguiçosa torna-se característica de muitos problemas nos negócios.

Por exemplo:

Eles...!

Existe um "eles" na sua empresa? Já trabalhei com muitas empresas diferentes e descobri que existe uma causa para todos os problemas: "Eles."

- Eles *não se comunicam de forma eficaz.*
- Eles *introduzem mudanças sem nos consultar.*
- Eles *não ouvem*.
- Eles *esperam que você saiba o que está acontecendo.*
- Eles *nos deixam totalmente no escuro.*

Eles *é muito vago, como descobri.* Eles *nunca estão no mesmo lugar das pessoas que estão falando sobre eles.* Eles*, com muita freqüência, estão um ou dois níveis acima na estrutura gerencial, mesmo quando as pessoas que se referem a eles em um caso forem a própria diretoria da empresa!*

A síndrome do "eles" ilustra a tendência das pessoas que usam essa forma de discurso para atribuir a origem dos problemas e, portanto, a possibilidade de mudança, a algo externo. O "eles", por ser tão vago e tão difícil de identificar, significa que eles (a pessoa que fala) podem evitar a mudança, pois a fonte dessa mudança está fora de seu alcance.

John Grinder e Richard Bandler estudaram esses padrões de linguagem.

Eles desenvolveram e aperfeiçoaram um conjunto de perguntas destinadas a desafiar e influenciar as limitações que as pessoas impõem a si mesmas. Essas perguntas destinam-se a reconectar o falante com sua experiência e têm influência na mudança; o restante deste capítulo trata dessas perguntas.

Mas atenção. Essas perguntas podem ser consideradas intimidadoras e agressivas se usadas sem consideração pela pessoa que se está questionando. Antes de usá-las em qualquer

outra pessoa que não você mesmo, recomendo que leia a seção sobre o desenvolvimento e a manutenção da comunicação, o Capítulo 2.3, a fim de manter a confiança e o respeito da pessoa que está sendo questionada.

APAGAMENTOS

Os apagamentos são exemplos de linguagem na qual se omitem partes do significado.

Sujeitos vagos

E aí que o "eles" entra em ação. "Eles não nos dizem o que está acontecendo por aqui." "Eles me deixaram de lado nas promoções mais recentes." Quem são eles exatamente? Sei que essa é uma Pergunta valiosíssima. Quando conseguir uma resposta, terei encontrado a solução para os problemas de muitas empresas. A questão é que o uso do "eles" é uma forma de evitar responsabilidade e propriedade. "Eles" é um exemplo de um sujeito vago.

Esse padrão de linguagem sugere que o falante não tem influência sobre o que acontece ao seu redor. Outros exemplos disso são:

As pessoas não deixam você tomar decisões.	Que pessoas exatamente?
Os clientes dificultam a minha vida.	A que clientes você está se referindo?
Não concordo.	Com o que ou com quem?

Esses tipos de perguntas reconectam o falante com o que ele pensa quanto à origem de seus problemas. Proporcionam também informações específicas, em vez de deixá-lo tentando adivinhar ou ler os pensamentos das pessoas implicadas na declaração.

Ações vagas

"Ela me ignorou." Você poderia adivinhar o que se quer dizer com isso e provavelmente estaria errado. A pergunta a ser feita é: "De que forma exatamente ela o ignorou?" Sua meta ao fazer essa pergunta é descobrir exatamente que comportamento o falante experimentou para levá-lo a concluir que "ela o ignorou". O falante está avaliando o comportamento de um modo que talvez não seja verdadeiro. Nesse caso, "ignorou" é uma ação vaga.

Portanto, as perguntas "De que forma ela o ignorou?" ou "Como especificamente ela/ele/eles fazem isso?" desafiam a forma como você e os outros interpretam e avaliam as ações.

Planos de ação para avaliação parecem gerar ações vagas:

- Fred precisa *aperfeiçoar* suas habilidades para gerência de equipes.
- Jane vai se *basear* em sua experiência como executiva de vendas.
- Nós vamos *desenvolver* a habilidade de Harry de delegar.

Essas declarações geralmente são uma forma de evitar pensar em como, exatamente, o gerente e o executor do trabalho levarão tais mudanças a cabo. Não é surpresa que muitas das mudanças sugeridas não aconteçam. Quando são questionadas, a próxima declaração mais popular é: "Vamos colocá-lo no caminho certo!"

Comparações

"Vamos construir um mundo melhor." Melhor exatamente em relação a quê?

Objetivos e indicadores do desempenho do sucesso do trabalho muitas vezes parecem conter esse tipo de comparação.

Poucas queixas dos clientes.	Poucas em relação a quê?
Mais dicas de vendas.	Mais em relação a que ou quem?
Melhor comunicação da gerência.	Melhor em relação a que exatamente?

Dentre as palavras comparativas podem estar: mais, menos, melhor, pior, menos, bem, ruim - qualquer coisa que sugira uma avaliação em relação a algum marco. A dificuldade está em entender o que se quer dizer quando elas ocorrem sem que exista um marco.

"Foi um relatório brilhante."
"Minha apresentação foi um desastre."
"Minha empresa está indo bem."
} Comparados com o quê?

Abstrações

As abstrações suprimem as ações da vida. Como padrão de linguagem, urna abstração imobiliza o proprietário das palavras. Você provavelmente conhece bem os exemplos a seguir:

- comunicação
- discussão
- relacionamentos
- ação
- *empowerment!*
- abstração!!

As abstrações são formas de pegarmos um verbo, uma palavra que indica ação, e transformá-la em um substantivo, uma coisa, algo *abstrato.* Esse processo é chamado "nominalização". Ao fazê-lo, retiramos a ação da palavra.

Por exemplo:

"Temos problemas de comunicação."	"Como você quer ser capaz de se comunicar de forma diferente?" seria uma maneira de introduzir a possibilidade de o falante começar a adotar uma forma de desenvolver novas habilidades.

Teste se uma palavra é uma abstração. Se você conseguir acrescentar "contínua/o" após algumas palavras (como, por exemplo, comunicação contínua, relacionamentos contínuos), provavelmente trata-se de uma abstração.

Para questionar uma abstração, faça perguntas a fim de verificar quem está fazendo o que e corno. Por exemplo, se uma pessoa diz "Foi uma conversa difícil", sua pergunta poderia ser: Quem estava conversando com quem e por que foi difícil?"

Opiniões como fatos

Esse tipo de afirmação ocorre quando o falante expressa uma opinião como se fosse uma verdade, eliminando o fato de que se trata de uma opinião.

- "É assim que se faz o trabalho."
- "É muito ruim ser inconsistente."

"Segundo quem?" é a pergunta-chave.

Esse tipo de afirmação pode ser considerado agressivo. Outra forma de expressar a mesma pergunta seria dizer:

- *Acredito* que é assim que se faz o trabalho.
- Joe *acha* ruim ser inconsistente.

Opiniões expressas como fatos são julgamentos de valor, característicos de pessoas que acreditam que seu "mapa de mundo" é o mapa correto. As pessoas que fazem essas afirmações fecharam as portas à possibilidade de haver outras opiniões, outras formas de se fazer as coisas. A pergunta "Segundo quem?" as reconecta com a propriedade pessoal dessas visões.

Elas podem descobrir que o proprietário é alguém de seu passado, os pais ou os professores. "Não se deixa comida no prato." "Eu quero não consegue nada." "Não se deve dar ouvido a crianças." Na opinião de quem? Certamente não das crianças do último exemplo! Esses tipos de afirmações são a expressão de crenças.

GENERALIZAÇÕES

As generalizações ocorrem quando pegam-se experiências específicas e generaliza-se a partir delas, tornando-as verdadeiras fora de seu contexto específico. Ao fazê-lo, você distorce sua experiência.

Às vezes, é importante fazer isso. Você precisa de generalizações como referenciais na linguagem, caso contrário teríamos que entrar em inúmeros detalhes ao falar. No entanto, as generalizações podem levar a interpretações equivocadas.

- "Sempre fico gripado no inverno."
- "Ninguém me diz o que está acontecendo."

Declarações universais

As declarações universais consistem em palavras como ninguém, todos, nunca, sempre, tudo, nada. O falante generalizou experiências específicas para torná-las verdadeiras em toda e qualquer circunstância. Uma forma de responder seria rebater com a generalização, sob a forma de pergunta:

- "Sempre?"
- "Ninguém?"

Outras formas de responder seria questionar os detalhes por trás da declaração:

- "Ela nunca ouve o que eu digo."
- "Como você sabe disso?"
- "Ela já ouviu o que você tinha a dizer alguma vez?"

Esses desafios reconectam o falante com a realidade de sua experiência.

Obstáculos e fatores limitadores

Discuti recentemente com uma amiga minha que trabalha como assistente pessoal. Em sua profissão, a oferece suporte administrativo a uma equipe de gerentes sêniores. Ela havia freqüentado um de nossos cursos e demonstrado um alto grau de habilidade de instruir e facilitar os outros. Eu estava discutindo a possibilidade de ela usar essas habilidades para ajudar a equipe gerencial a introduzir as mudanças sobre as quais eles haviam conversado.

"Mas não posso fazer isso", disse ela imediatamente. Na verdade, ela tinha vários "não posso" em 'loção a si mesma. Em algum nível, ela havia optado por limitar seu potencial.

Você consegue imaginar o diretor-gerente de uma empresa ou o presidente de um país dizendo “Não posso" quando lhe pedem para considerar o futuro? Essas pessoas não se sustentariam no cargo por muito tempo.

Diante de um "Não posso", o que você pode dizer? "O que o impede?" seria uma opção, iso convida o falante a identificar e enfrentar a realidade dos obstáculos, imaginários ou reais.

Outra possibilidade é perguntar: "O que aconteceria se você fizesse isso?" E uma pergunta forte. Pode dar às pessoas autonomia para ir além das fronteiras que elas constroem para si mesmas. No entanto, ao fazê-la, preste atenção e veja se o falante realmente a responde mental-lente e em seu discurso. Você pode descobrir que as pessoas respondem espontaneamente com comentários do tipo: "Bem, simplesmente não posso", indicando que na verdade nem refletiram respeito. No entanto, se fizer a pergunta de modo a estimulá-las a considerar a possibilidade – “Sei que não pode, mas o que aconteceria se você usasse suas habilidades para ajudar a equipe gerencial?" -, nesse caso, a outra pessoa tem que imaginar o que aconteceria a fim de responder pergunta.

Os movimentos dos olhos, explicados no Capítulo 1.1, dão dicas quanto ao fato de uma pessoa estar ou não processando a pergunta. Se elas responderem com um imediato "Não posso", é pouco provável que tenham chegado a processar a pergunta. No entanto, se olharem para longe ou se seu olhar ficar sem foco, se ficarem olhando para frente, é porque estão processando a pergunta. Feito isso, elas ultrapassarão a barreira.

Influencie através de perguntas

O que sabemos é que uma vez que se imagina uma possibilidade, abrem-se as portas para sua concretização. Ao usarmos esse tipo de pergunta, estamos influenciando a possibilidade de a idéia se tomar o resultado. As perguntas têm grande poder de influência porque convidam a mente do ouvinte a participar da busca de uma resposta. É impossível

fugir das perguntas.

Propulsores

Propulsores são declarações da necessidade. "Tenho que terminar esse artigo." "Preciso arrumar minha mesa." "Devo visitar meu amigo." Nenhuma dessas afirmações implica que o falante realmente quer fazer essas coisas.

Para a maioria das pessoas, "tenho que", "preciso" e "devo" vêm sempre acompanhados de uma sensação de tensão. "Preciso arrumar minha mesa." "Devo visitar meu amigo." Essas palavras são características de comportamento dirigido por propulsores, e muitas vezes a "propulsão" vem de outra pessoa, mesmo que seja alguém do passado, os pais ou talvez um professor. Talvez eles é que acreditassem que você deveria manter sua mesa limpa.

Resultados contendo palavras como "preciso", "devo" ou "tenho que" perdem o poder porque as palavras sugerem resultados que pertencem a outra pessoa. Seus verdadeiros resultados contêm palavras como "realmente quero" e "posso". As palavras utilizadas por você são expressão de sua experiência. Ocasionam muitos tipos diferentes de sentimentos, que, por sua vez, influenciam seu potencial e sua capacidade de conseguir o que realmente deseja.

DISTORÇÕES

As distorções são exemplos de linguagem em que o proprietário das palavras distorceu sua experiência. Talvez tenha deixado de fazer alguma conexão entre diferentes partes de sua experiência.

- "Você me irrita."
- "Essa empresa me desmotiva."

Quem faz esse tipo de comentário provavelmente teve que assumir a responsabilidade por seu estado e pelos sentimentos dos outros. São pessoas que ficaram mais dependentes de seu ambiente e que abriram mão de sua opção por se sentirem como gostariam. Não que essas declarações não sejam verdadeiras; elas são. Mas o falante permitiu que outros o afetassem. O desafio:

- "Como posso tê-lo irritado?"
- "Como essa empresa o desmotiva?"

A pergunta estimula a outra pessoa a considerar exatamente como isso acontece. Quando começam a entender a estrutura dessa experiência, elas começam a ter uma opção. Podem continuar optando por ficar irritadas, mas possuirão essa irritação depois que começarem a dizer: "Estou irritado", e não "Você me irrita". Em vez de dar poder aos outros sobre seus sentimentos, restauram seu poder pessoal.

Leitura da mente

- "Sei por que você fez isso."
- "Ela só disse isso porque estava aborrecida comigo."
- "Você está zangado, dá para sentir."

Esses são exemplos de ocasiões em que o falante presume que sabe o que os outros estão pensando ou sentindo. São interpretações. Por exemplo, seria mais preciso dizer "Você interrompeu o cliente antes de ele terminar de falar e ficou a conversa toda de braços cruzados" do que dizer "Você ficou evidentemente aborrecido com aquele cliente". A primeira opção é específica, enquanto a segunda implica um julgamento de valor.

"Como sabe disso?" permite que o falante reconecte a interpretação do comportamento dos outros com o comportamento em si. Questiona os pressupostos que o falante está fazendo. Estimula-os a serem específicos em suas observações e em seu *feedback.*

Interpretação

A interpretação ocorre quando duas declarações são associadas de modo que uma pode ser tomada pela outra. A declaração assume a forma *"Isso* significa *aquilo".*

Lembro-me de quando fui a uma entrevista de trabalho em Londres, há muitos anos. Quando saí da entrevista, *se alguém tivesse pedido minha opinião sobre o entrevistador, eu teria respondido com algo muito semelhante a "Ele me ignorou". O que ele. fez, na verdade, foi* girar *a cadeira de um lado para o da janela toda vez que me fazia uma pergunta. Na época, eu acreditava que "Ele nem olhou para mim, não está interessado em mim para preencher o cargo!" O que eu não sabia, mas acabei descobrindo quando entrei para o departamento, era que essa era sua forma de se concentrar na conversa. Em sua percepção, ele não estava me ignorando.*

Outros exemplos disso são:

- "Você está falando em um tom muito ríspido - está evidentemente me aborrecendo."
- "Meu gerente abriu a porta com brutalidade. Soube na mesma hora que eu tinha feito alguma coisa errada."
- "Você não está sorrindo. Obviamente não está se divertindo."

Questione esse padrão perguntando: "Como isso significa aquilo?"

- "Como aquele tom de voz significa que estou zangado com você?"

- "Como o fato de o seu gerente ter aberto a porta com rispidez significa que você fez algo de errado?"

- "Como o fato de eu não estar sorrindo significa que não estou me divertindo?"

ADMINISTRE SEU DIÁLOGO INTERNO

O tipo de linguagem usado por você pode ser o que você diz abertamente aos outros. Mas pode ser também o que diz a si mesmo internamente. Você pode usar as "perguntas precisas" descritas anteriormente para questionar os diálogos internos e, ao fazê-lo, modificar seus sentimentos e sua experiência.

Confiança pessoal

Certa vez, o diretor técnico de uma empresa de desenvolvimento de software pediu minha ajuda para preparar as apresentações que às vezes tinha que fazer internacionalmente, Quando ele explicou o que queria, descobri que não era ajuda para preparar a apresentação, mas sim para administrar seus sentimentos antes da apresentação. Normalmente, ele não conseguia dormir bem durante pelo menos três semanas antes da apresentação. Muitas vezes, sentia-se fisicamente doente na manhã da apresentação.

Começamos a explorar as conversas que tivera com os outros e consigo mesmo com relação a essas apresentações. O que surgiu foi o seguinte:

"Essas apresentações nunca saem boas. Eles esperam que eu administre o material e todas as demonstrações técnicas. Fico estressado cada vez que tenho que fazer uma apresentação. Sei o que os ouvintes pensarão, pensarão que tudo isso é óbvio. Vão querer ir embora. Não consigo relaxar. É sempre a mesma experiência."

Descobrimos uma série de apagamentos, distorções e generalizações em sua forma de pensar. Com o tempo, pegamos cada uma dessas afirmações e as questionamos da seguinte maneira:

Sua forma de pensar	**Os questionamentos**
"Essas apresentações nunca ficam boas."	Nunca? Já houve alguma vez em que a apresentação foi boa? Como especificamente você quer que ela seja? Que apresentações especificamente não ficaram boas?
"Eles esperam que eu administre todo o material *e* demonstrações técnicas."	Quem espera? Como exatamente você quer ser capaz de administrar a apresentação? Como sabe que eles esperam que você administre as duas coisas?
"Fico estressado toda vez que tenho que fazer uma apresentação."	Como exatamente essas apresentações o deixam estressado? Como gostaria de se sentir?
"Sei o que os ouvintes pensarão, pensarão que tudo isso é óbvio. Vão querer ir embora.	Como você sabe disso? Como você pode ter certeza?
"Não consigo relaxar. E sempre a mesma experiência."	O que o impede de relaxar? O que você pode fazer? Como gostaria de experimentar essa apresentação? O que aconteceria se você relaxasse?

Aos poucos, desvendamos a complexa teia que ele havia tecido para si. Gradualmente, ele foi identificando o que queria alcançar e como poderia se administrar de modo a conseguir isso.

Três meses depois, recebi uma carta dele:

Cara Sue,

Acabei de chegar de uma apresentação em Paris. Foi uma grande alegria. Gostei das demonstrações e gostei particularmente das perguntas feitas pela audiência. O hardware não funcionou perfeitamente, mas usei isso como uma oportunidade para mostrar a rapidez com a qual conseguimos nos recuperar de problemas quando eles ocorrem. Você ficaria feliz em saber que ninguém foi embora - pelo menos antes do término da apresentação! Dormi bem nas semanas que antecederam a apresentação, na verdade, acho que posso dizer que minha família ficou feliz em me ter por perto. Isso não acontecia antes. Cheguei a *ansiar pela hora da apresentação, e estou ansioso pela próxima. Obrigado.*

Com paz,

John

RESUMO

O reconhecimento e o questionamento desses padrões de discurso em si mesmo e nos outros não só aperfeiçoarão a qualidade de sua comunicação como também melhorarão sua capacidade de escolher o que realmente quer da vida. Comunicadores habilidosos sabem usar a linguagem. Quanto maior sua flexibilidade com a linguagem, maior a sua capacidade de influenciar sua experiência.

O questionamento dos apagamentos, distorções e generalizações na linguagem com comunicação e quando apropriado reconectará tanto você quanto os outros com a sua experiência. Esses questionamentos são uma forma de restaurar a propriedade e constituem uma forma elegante de investir a si mesmo e aos outros de *empowerment, a* fim de aumentar as opções disponíveis. A habilidade de questionamento é uma forma de esclarecer e influenciar os relacionamentos existentes entre você e os outros.

PARA REFLETIR

Antes de começar a ler essa seção, pegue um pedaço de papel e escreva quais são suas ambições para si mesmo e se algo impede sua concretização. Escreva o que lhe vier à mente. Defina para você um limite de tempo de cinco minutos e continue escrevendo o que lhe vier à mente durante esse período. Depois de ler os exemplos de padrões da linguagem, você pode voltar ao que escreveu e verificar quando são adequados ao seu caso.

1. Releia a passagem que escreveu sobre si. Que padrões consegue detectar? Use as perguntas apresentadas neste capítulo para questionar tais padrões.

2. Teste seus próprios pressupostos. Considere as declarações a seguir e observe seus pensamentos imediatos.

a. Uma amiga em uma empresa de software lhe conta que a empresa tem um novo diretor-gerente. Diz também que ele é uma pessoa muito jovem para o cargo. Na sua mente, que idade ele deve ter?

b. Um colega lhe diz que está indo para outra empresa, pois conseguiu um aumento salarial significativo. Atualmente, ele ganha 30.000 libras por ano. Quanto você acha que ele vai ganhar?
c. Seu chefe diz que tem um trabalho urgente para você. Para quando você imagina que ele quer o trabalho?
d. Uma amiga lhe conta que acabou de comprar um carro caro. Em sua opinião, quanto deve ter custado o carro?
e. Um colega lhe diz que vai tirar longas férias. Quanto tempo você acha que ele vai ficar de férias?
f. Um amigo lhe convida para uma longa corrida - quanto tempo você acha que a corrida vai durar?

Agora faça a um colega, amigo, membro de sua família ou chefe as mesmas perguntas. Como as respostas se comparam?

3. Considere por um momento algo que gostaria de fazer no futuro mas que ainda não fez. Pode ser algo simples, de curto prazo, como por exemplo:

- arrumar sua mesa de trabalho;
- escrever uma carta a um amigo;
- ler um livro que comprou;
- dar a um colega uma informação que lhe prometeu.

Ou poderia ser algo em maior escala, por exemplo:

- aprender uma nova língua;
- tirar as férias que sempre quis;
- mudar de emprego;
- formar família.

Quais desses itens você incluiria na categoria de "ter que" ou "deve"? Quais deles parecem mais apropriados quando precedidos por palavras como "quero" e "posso fazer"?

Pegue um dos exemplos de "tenho que" e um "posso fazer". Em sua mente, interfira no "tenho que". Por exemplo, "tenho que arrumar minha mesa de trabalho". Que tipo de sentimento isso gera quando você diz isso a si mesmo?

Agora experimente o "posso fazer": "Posso aprender francês." Escolha seu próprio "eu posso" e repita consigo mesmo: "Eu posso... Eu posso." Diga-o em tom de voz afirmativo e encorajador. Como se sente? Normalmente, "eu posso", dito a si mesmo de forma positiva, gera sentimentos de confiança e entusiasmo. "Eu posso" é uma forma de dar permissão a si mesmo, de lembrar-se do que realmente pode fazer.

4. Que perguntas você faria para questionar os padrões de linguagem nas frases a seguir?

a. Não posso mudar minha forma de ser.
b. Ninguém pode me ajudar.
c. Sei que eles vão notar meu nervosismo.

d. Ele fez isso intencionalmente.
e. Estou chateado com esse seu atraso.
f. Existe apenas uma forma de dar *feedback* construtivo.
g. Minha equipe não segue as minhas instruções,
h. Esse relacionamento não é o que deveria ser.
i. Estou irritado.
j. Você me irrita.

Havia um terapeuta que acreditava que muitos dos problemas que as pessoas levavam até ele eram caracterizados pela existência de "peixes" em seus sonhos. Certo dia, um cliente o procurou para discutir seus problemas.

- Diga-me, você sonhou na noite passada? - perguntou o psicoterapeuta.

- Devo ter sonhado - respondeu o cliente.

- Então me diga, havia um rio no sonho?

- Acho que não - respondeu o cliente.

- Bem, havia alguma água, mesmo que não fosse um rio?

- Bem, acho que sim.

- E havia uma piscina natural?

- Não tenho certeza, mas é possível - respondeu o cliente.

- E poderia haver um peixe nessa piscina?

- Bem, não posso descartar a possibilidade de que pode ter havido um peixe.

- Ha-ha! - disse o psicoterapeuta. - Eu sabia!

1-6

METÁFORA - A CHAVE PARA O INCONSCIENTE

Nos capítulos anteriores, exploramos como os padrões de pensamento - visuais, auditivos e sentimentais - influenciam nossa forma de comunicação e, conseqüentemente, o efeito que temo sobre os ouvintes. Analisamos também como o significado da nossa comunicação pode passa por um processo de apagamento, distorção ou generalização antes de surgir sob a forma de dia logos internos e com os outros. A qualidade dessa conversa tem impacto sobre nossa experiência. Provavelmente também usamos metáforas como forma de pensar; por exemplo, podemos pensar na vida como "um canteiro de rosas", no trabalho como "uma luta", no tempo de lazer como "um festival de diversão". Qualquer que seja a metáfora utilizada, ela surgirá sob a forma de palavras e expressões que usamos e que influenciarão nossa própria experiência e a do outros em conversas e situações.

As metáforas permeiam a vida de todos nós, das histórias da hora de dormir ao seu discurso no dia-a-dia, ao modo como pensamos em nós mesmos, nossos negócios, nossa vida, passando pelas parábolas bíblicas. A maioria dos anúncios são uma forma de metáfora: as melhores conseguirão promover o produto. As metáforas podem ter um estilo encantador, sedutor e hipnotizante. Seus efeitos podem ser iluminadores quando desenvolvidas e recontadas de forma construtiva, fazendo delas uma jóia valiosa. Usadas de forma descuidada, podem ser prejudiciais perturbadoras.

As metáforas podem ser palavras simples, expressões ou histórias. Saber como construir uma metáfora ou uma história metafórica é saber como influenciar com elegância e respeito.

Milton Erickson, uma das primeiras pessoas a serem "modeladas" por John Grinder e Richard Bandler, era um mestre da metáfora. Era também um mestre da mudança. Os métodos usados por ele para efetuar mudanças na terapia também são poderosos no sentindo de influenciar a mudança nos negócios.

Como exemplo de uma das histórias contadas por Milton Erickson para explicar como trabalhava com seus clientes estava a seguinte:

Influência elegante

Certo dia, um cavalo desconhecido entrou no quintal da fazenda onde eu vivia quando criança. Ninguém sabia de onde viera, pois não apresentava nenhuma marca por meio da qual pudesse ser identificado. Não poderíamos ficar com ele - certamente já tinha dono.

Meu pai resolveu levá-lo de volta para o dono. Montou no *cavalo, levou-o até a estrada e simplesmente confiou no instinto do cavalo para voltar para casa. Só intervinha quando o cavalo saía da estrada para pastar ou entrar em uma planície. Nessas ocasiões, meu pai* guiava-o com *firmeza de volta à estrada.*

Dessa forma, logo o cavalo voltou para seu dono. O dono ficou surpreso ao ver o cavalo e perguntou ao meu pai:

- Como soube de onde vinha o cavalo e que era nosso? Meu pai respondeu:

- Eu não sabia, o cavalo é que sabia! Tudo que fiz foi não deixar que ele se desviasse do seu caminho.

Gerando compromisso

A história ilustra não só a forma como Milton Erickson trabalhava com seus clientes mas também a forma como grande parte da PNL é realizada atualmente. Guiando apenas quando necessário, a PNL respeita o fato de que cada um tem dentro de si os recursos dos quais precisa para resolver seus problemas. Dados o espaço e o estímulo para usar esses recursos, é mais provável que encontremos soluções coerentes com o que somos, soluções compatíveis conosco. Tais soluções, portanto, serão muito mais provavelmente aquelas com as quais você está comprometido e, portanto, funcionarão no sentido de proporcionar o resultado desejado.

O diretor de uma empresa prestes a fechar defrontou-se com a difícil tarefa de anunciar a uma das divisões que seria necessário demitir metade da força de trabalho nos dois próximos anos. Isso significava tomar dispensáveis 2.000 pessoas. Todos ficaram apreensivos e tensos. Os boatos sobre as demissões já haviam se espalhado no local e parecia improvável que os funcionários estivessem dispostos a ouvir o que o diretor tinha a dizer, e menos ainda a participar na implementação das demissões.

O *diretor preocupava-se com seus funcionários e acreditava que havia, um futuro possível se todos colaborassem e pensassem juntos sobre como poderiam reconsiderar o futuro. Comparou o negócio a uma bola* de *neve rolando montanha abaixo e avolumando-se à medida que ganhava ímpeto e velocidade. Explicou que essa bola de neve poderia tomar dois caminhos possíveis. Uma possibilidade era a bola de neve ganhar volume e velocidade à medida que rolava apenas para chegar a um local plano, onde derreteria e desapareceria. A outra possibilidade era a bola de neve rolar montanha abaixo até alcança tal tamanho e velocidade que nada a poderia deter, até que chegaria a um vale fértil, ao pé da montanha. Para ele, o vale fértil representava uma empresa revitalizada. "Podemos influenciar o caminho que a bola de neve tomará", explicou. E foi o que fizeram.*

Mais recentemente, envolvi-me com uma empresa cujos diretores falavam em termos de:

- "Estar na linha de fogo."
- "Atacar os concorrentes."
- "Mirar o alvo certo."

Descreviam a força de trabalho como a "tropa". Os funcionários dessa empresa não "saíam da linha"; os que tinham algum espírito empreendedor não ficavam muito tempo na empresa. Cheguei a ver um *slide* que dizia: "Abriremos fogo contra eles na praia." Contra

quem, pergunto-me?

Mudando a cultura

Indivíduos e empresas utilizam metáforas que expressam sua cultura. A questão é tratar-se ou não de uma metáfora que apóie a cultura e estilo que eles realmente desejam. A pista está na linguagem e no comportamento dos indivíduos. Repare a linguagem na empresa descrita anteriormente: enfatizava a metáfora militar que permeava tudo que os gerentes diziam. Não é surpresa que, nessa empresa, muitos dos gerentes mais velhos tenham sido militares. Atualmente, a empresa buscava uma forma de desenvolver um novo estilo de líder que estimulasse a autonomia e a cooperação. Chegara a hora de modificar a metáfora que sustentava a cultura dessa empresa.

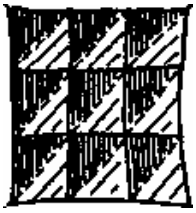
Agora observe a linguagem utilizada por colegas e amigos. Você já ouviu alguma destas afirmações?

"Preciso *combater* a resposta dele."
"Podemos *superar* suas objeções."
"Precisamos *manter a cabeça baixa."*
"Estamos no *caminho certo* para conseguirmos o que queremos."
"Em frente, *a todo vapor."*
"Não levaremos *passageiros."*
"O jardim está *florido."*
"Elas estão *desabrochando."*
"O negócio *morreu*."

Quando conhece as metáforas utilizadas por você, seus amigos e colegas, você conhece sua forma de pensar. A compreensão das metáforas existentes na e por trás da comunicação pode ajudá-lo a entender a experiência de um indivíduo. Se você conhecer alguém que pensa em termos de superar objeções, poderá começar a entender qualquer resistência que essa pessoa encontra por parte de seus colegas de trabalho, seu *staff* e seus clientes. Imagine como se sentiria se alguém estivesse tentando *superar* as suas objeções!

Metáforas visuais

As metáforas têm grande capacidade de melhorar a comunicação. Aqui estão alguns exemplos de metáforas visuais desenhadas por participantes dos cursos para mostrar a forma como se vêem ou a forma como gostariam de se ver no futuro.





Essas figuras oferecem uma riqueza de informações, não apenas para o observador, mas também para seus criadores. Algumas perguntas podem revelar muitas implicações da metáfora das quais, às vezes, a pessoa não tem consciência.

Seu inconsciente

Ao refletir sobre a veracidade das metáforas para você, talvez ache que é seu inconsciente que lança uma imagem ou pensamento em sua cabeça. Seu inconsciente é a fonte de esperanças e medos verdadeiros. Quanto mais você aprende a reconhecer o que seu inconsciente está lhe dizendo, mais você terá acesso a esse poderoso recurso. Acredita-se que grandes revoluções no pensamento originaram-se pelo poder da metáfora. Diz-se que Einstein descobriu a teoria da relatividade enquanto sonhava acordado, ao se imaginar viajando em um raio de luz.

A ESTRUTURA DA METÁFORA

Pessoas com excelente capacidade de comunicar-se e influenciar outras pessoas utilizam a metáfora para captar e manter a atenção. Com a metáfora, elas lançam um feitiço.

A vida do homem na terra, ó meu rei, comparada com a duração total do tempo que nenhum de nós conhece, me parece ser a seguinte: é como se, certa noite, durante um jantar com seus chefes e ministros no inverno... um dos pardais entrasse na sala e, rapidamente, voasse pelo corredor, como se tivesse entrado por uma porta e logo saído por outra. No tempo em que esteve dentro da sala, ele não sofre os efeitos da tempestade de inverno; mas esse breve período de calma acaba em um momento e, tendo vindo do inverno ao inverno logo retoma, sumindo de sua vista. A vida do homem é mais ou menos assim; e quanto o que pode se seguir a de, ou o que a precedeu, somos absolutamente ignorantes.

O Venerável Bede

Metáforas em histórias

As metáforas podem ser usadas quando há alguma oposição ou conflito: não se pode argumentar com elas. As metáforas podem ser uma valiosa ferramenta em apresentações de negócios quando se deseja evitar ou superar resistências. Nesses casos, a metáfora pode ser uma história desenvolvida para se mostrar um argumento ou poderia ser um incidente de sua própria experiência. O benefício de se usar um incidente de sua própria experiência em uma apresentação é que é pouco provável que você precise de notas para se lembrar e o fato de que ela é indiscutível.

A metáfora respeita o poder do inconsciente, permitindo que chegue às suas próprias conclusões. Uma metáfora é como um quebra-cabeça - o inconsciente revira-a pelo avesso até encontrar uma solução adequada para você. O inconsciente ama o desafio que a metáfora apresenta.

Durante meu treinamento inicial em PNL na UK Training School, sempre gostei das sessões dadas por David Gordon. David era um maravilhoso contador de histórias e escreveu vários livros sobre o uso da metáfora. No final de uma dessas sessões, ele nos contou a história do casal que nadou até o Japão, incluída no final do Capítulo 2.2.

Interpretação peculiar

Quando ouvi a história, fiquei com ela na cabeça durante vários dias, tentando entendê-la, até que outros pensamentos dominaram minha mente. Vez por outra, ela voltava à minha mente, sem que eu ainda conseguisse entendê-la por completo. Foi então que, dois anos depois, eu estava ouvindo uma conversa sobre definição de objetivos e... Eureca! A história passou a fazer sentido para mim. Acho realmente que a espera de dois anos ajudou-me a apreciá-la muito mais do que se eu a tivesse entendido de imediato. A metáfora fez um sentido peculiar para mim na época e da forma correta para mim.

O mais fascinante em uma metáfora complexa é o fato de fazer sentido de formas diferentes para pessoas diferentes. Seu inconsciente descobrirá um significado que lhe seja adequado. Uma metáfora respeita sua capacidade de aprender o que precisa a partir do que ela oferece. Por isso não se costuma explicar o sentido de uma metáfora.

A metáfora apresentada ao final desta seção foi criada por uma de nossas instrutoras seguindo as diretrizes do Capítulo 3.4, Desenvolva Sua Própria Metáfora. Ela criou a metáfora para sua parceira nas sessões de desenvolvimento pessoal. A metáfora destinava-se a ajudar sua parceira a conseguir os resultados pessoais desejados. Ela teve 15 minutos para escrever a metáfora. Foi um processo criativo e espontâneo. Pode ser tão agradável redigir metáforas quanto oferecê-las e recebê-las.

A PORTA PARA A CRIATIVIDADE

Tive recentemente uma reunião com um gerente da Mars Corporation. Fiquei impressionada com os valores e o estilo que a empresa imprimia aos negócios. Estávamos discutindo o impacto dos sorvetes da Mars no mercado de sorvetes em geral, como a empresa havia aumentado a qualidade dos sorvetes, não só os da empresa, mas também os dos outros fabricantes.

O gerente com quem eu conversava trabalhava para uma divisão da Mars que vendia sorvetes para outros países, inclusive para a África, a índia e para os Emirados Árabes Unidos. Um dos fatores que influencia a qualidade do sorvete é a temperatura de armazenamento. Se for alta demais, a qualidade do sorvete deteriora. O Reino Unido controla com rigor as condições de armazenamento de alimentos processados, mas isso não ocorre em alguns países. Para garantir a condição do sorvete, a Mars decidiu fornecer a esses países *freezers* nos quais pudessem armazená-lo. No Reino Unido, a temperatura que se exige para o sorvete *é* de -18°C. Os *freezers* da Mars são programados para manter o sorvete à temperatura de -25°C. A empresa possui esses *freezers* e reconhece que, para garantir a qualidade do produto, é preciso administrar as condições do ambiente.

Pensamento metafórico

Coincidentemente, estávamos tendo problemas com um hotel reservado por um de nossos clientes para uma série de cursos que estávamos ministrando. Apliquei o raciocínio da Mars aos problemas que enfrentávamos. A situação da Mars funcionou como uma metáfora para minha experiência com o hotel: o *freezer* era o ambiente para o sorvete, da mesma forma que o hotel era o ambiente para o treinamento. Para garantir a qualidade do treinamento, precisávamos garantir a qualidade do hotel, especialmente no caso dos hotéis que não selecionávamos pessoalmente. Resultado: hoje, oferecemos treinamento grátis às equipes dos hotéis nos quais trabalhamos. O *staff* aprecia nossa iniciativa e, obviamente, ajuda a garantir a qualidade do treinamento: uma situação em que todos saem ganhando.

O que eu gostaria de dizer é que o pensamento metafórico pode gerar muitas idéias novas e diferentes que beneficiarão seus clientes, seu *staff,* seu negócio e sua vida.

RESUMO

As metáforas existem entre nós desde tempos imemoriais, assumindo diferentes formas. Histórias sob a forma de contos de fadas, provérbios e parábolas passam de geração em geração. As metáforas estão tão enraizadas em nossa criação que, para muitas pessoas, elas funcionam como âncora para relaxamento e envolvimento. Sendo assim, as metáforas passam ao largo de muitos bloqueios ou resistências conscientes e entram no inconsciente. O inconsciente responde ao desafio da metáfora encontrando uma solução peculiar adequada à experiência e às necessidades do ouvinte.

Comunicador hábil

As metáforas são poderosas e memoráveis. Muitos dos oradores e líderes mais lembrados usam a metáfora como forma de comunicar o que desejam. Um contador de histórias habilidoso é um hábil comunicador.

As metáforas também são utilizadas em nosso dia-a-dia. As metáforas utilizadas na linguagem de um indivíduo ou de uma empresa proporcionam muitas pistas sobre os padrões segundo os quais os indivíduos vivem e sobre a cultura da empresa da qual fazem parte. Aprendendo a construir e recontar metáforas, você estará aprendendo a abrir a mente do seu ouvinte ou leitor a novas possibilidades e escolhas.

PARA REFLETIR

1. Se você tivesse que desenhar uma metáfora, o que desenharia? Ao ler esta pergunta, você pode ter notado que se formou uma imagem em sua mente. Que imagem era essa?

- O que isso representa para você?
- Quais as características dessa metáfora?
- Quais são seus pontos fortes?
- Quais são seus pontos fracos?
- Como se conectam os elementos da imagem?
- O que isso significa?
- O que está faltando e o que isso significa?

Mostre o desenho a alguém e estimule-o a fazer-lhe perguntas sobre o desenho. Suas perguntas poderão lhe proporcionar *insights* sobre o significado mais profundo da metáfora para você.

2. Que metáforas você usaria para descrever:

- sua carreira?
- seus relacionamentos?
- sua vida social?
- seu passado?
- seu futuro?

Como as características da metáfora se manifestam nessas áreas da sua vida? Por exemplo, se você disser "a vida é como um sonho", o que isso significa? É irreal? Os sonhos podem ser inatingíveis. Os sonhos podem ter muitos significados e seu propósito pode ser pouco nítido. Existem sonhos agradáveis e pesadelos. Explore as possibilidades da metáfora para você.

3. Pense em uma situação que você gostaria de influenciar. Pode ser uma apresentação, uma reunião ou uma discussão com um de seus colegas de trabalho. Desenvolva uma metáfora que você possa usar da próxima vez em que se encontrar nessa situação.

4. Agora pense na empresa que gerencia ou para a qual trabalha. Existe alguma metáfora que se expresse por meio da linguagem e das ações dos funcionários? Defina para si a tarefa de identificar as metáforas que você ouve em sua empresa ou nas empresas de seus clientes durante um dia específico.

Existiu, há muitos anos, uma vila, em uma parte longínqua do mundo. A vila ficava em um vaie profundo, cercado por suaves colinas esverdeadas. A vegetação era abundante e fértil e todos os que viviam na vila tinham alimentos e água à vontade. Os animais que pertenciam aos moradores andavam soltos e as crianças brincavam alegremente ao sol morno.

Certo dia, uma besta estranha surgiu no alto da colina. Os habitantes jamais haviam visto criatura tão estranha antes e jogaram-lhe lanças, sem resultado algum. A criatura ficava onde estava até o anoitecer, quando desaparecia na escuridão.

Com o tempo, os habitantes da vila se acostumaram com a besta, alimentando-a a caminho do trabalho no campo, acompanhados dos filhos. As crianças brincavam alegremente nos campos, rindo e gritando. Aos poucos, foram se aproximando da besta, empurrando-a e dando-lhe cotoveladas. Os habitantes mais velhos pediram que parassem,

mas eles não ligaram.

Certo dia, uma garotinha jogou uma pedra grande na besta, que uivou de dor e desceu correndo a colina. Não voltou mais. Os habitantes da vila ficaram silenciosos e tristes e a menininha ficou aborrecida.

Passaram-se vários anos. Os habitantes já tinham quase se esquecido da besta quando ela reapareceu, maior e mais velha, mancando ao subir a colina e dirigir-se ao vale. Os habitantes da vila ficaram contentes. Ao ver novamente a besta, a menina saiu correndo e deu-lhe um beijo. Ela sabia exatamente o que deveria fazer a seguir...

PARTE II
PNL E GERÊNCIA

Depois de ter explorado os elementos da PNL, a parte mais interessante será reunir todas essas habilidades de várias formas diferentes a fim de obter os resultados desejados. Um dos princípios do ensino da PNL é começar por você mesmo.

Exemplo como influência

Uma mulher levou o filho para ver Gandhi, que perguntou o que ela desejava.

- Gostaria que o fizesse parar de comer açúcar - respondeu ela.

- Traga o garoto daqui a duas semanas - respondeu Gandhi.

Duas semanas depois, a mulher retomou com o filho. Gandhi dirigiu-se ao garoto e disse:

- Pare de comer açúcar.

A mulher pareceu surpresa e perguntou:

- Por que tive que esperar duas semanas para que dissesse isso?

- Há duas semanas eu comia açúcar - respondeu Gandhi.

Aprendendo primeiro a utilizar a PNL como técnica de administração pessoal, você se tornará um modelo dos princípios que influenciarão quem está à sua volta. Por exemplo, ao aprender como a PNL pode ajudá-lo a estabelecer metas estimulantes para si mesmo, você estará mais apto a facilitar a definição das mesmas metas para outros.

Exemplo não é a coisa mais importante para influenciar os outros. É a única.
Albert Schweitzer

Usando a PNL para se auto-administrar, você estará influenciando aqueles à sua volta através do exemplo mais do que através das palavras. Suas ações ensinam o inconsciente.

As técnicas abordadas nesta parte do livro exigem que você conheça os elementos da PNL. Essas técnicas reúnem esses elementos e foram descobertas através do processo de excelência de modelagem. Não são técnicas idealizadas por instrutores ou consultores; são técnicas utilizadas por pessoas que alcançam a excelência, técnicas que dão certo para elas e darão certo para você.

O que funciona

Na modelagem da excelência, começaram a surgir alguns desafios: a diferença que faz a diferença. Aprendendo a utilizar essas técnicas, você estará aprendendo a alcançar os resultados que deseja para que eles atendam às necessidades e desejos dos que estão à sua volta. Para muitas pessoas, os resultados da aplicação dessas técnicas é a harmonia pessoal, uma sensação de ser verdadeiro para consigo mesmo, permitindo-lhe realizar seu pleno potencial. A PNL tem o poder de ajudá-lo a desenvolver continuamente esse potencial para continuar se aprimorando e aprendendo a utilizar sua energia de maneira eficaz.

Os tópicos incluídos nesta parte do livro são os seguintes:

As crenças de excelência, Capítulo 2.1. São um conjunto de crenças que se constatou serem comuns nas pessoas que alcançam a harmonia pessoal. Muitas equipes de gerência estão explorando as áreas de missão, visão, crenças e valores como forma de proporcionar orientação a suas empresas. As declarações resultantes muitas vezes podem parecer monótonas e sem sentido quando o comportamento cotidiano dos gerentes e funcionários não as apóia. Essa seção mostra como você pode intervir nessas crenças de excelência de forma a dar-lhes vida.

O Capítulo 2.2 aborda o **pensamento voltado para os resultados**. O processo de modelagem de pessoas consistentemente capazes de alcançar seus objetivos revelou as características dos chamados resultados bem formados.

E interessante contrastar os elementos dessa abordagem com algumas das abordagens-padrão de definição de objetivos que são utilizadas nos negócios. A diferença entre a abordagem da PNL e muitas das técnicas ensinadas anteriormente é que a PNL oferece ferramentas que nos permitem descobrir o que *realmente faz a* diferença. Quantas vezes você aprendeu técnicas em programas de treinamento apenas para retomar ao trabalho e reassumir suas práticas usuais depois de um ou dois dias? Se as técnicas funcionassem, você provavelmente continuaria a usá-las. Se aplicar todos os elementos do pensamento voltado para os resultados, assim como todas as outras técnicas da PNL, você começará a constatar um aumento na incidência de vezes em que consegue o que quer.

Uma das habilidades mais importantes descobertas em pessoas que eram modelos de excelência foi a de influenciar e despertar mudanças de forma eficaz, por serem ao mesmo tempo poderosas e rápidas. Além de utilizar técnicas para alcançar esses resultados também se descobriu que havia um elemento comum em todas as suas abordagens: sua capacidade de estabelecer **interação** quase que imediata com as pessoas com as quais estavam trabalhando. Eu diria ainda que acredito que esta seja uma das habilidades mais importantes nos negócios atualmente. Sem interação, poucos sistemas gerenciais funcionarão. Com interação, você gerará cooperação, comprometimento e respeito. O Capítulo 2.3 lhe ensinará a estabelecer e manter a interação com as pessoas com as quais entra em contato. Quando utilizar quaisquer outras habilidades da PNL, é essencial que você estabeleça e mantenha a interação.

Todos os elementos da PNL se complementam uns aos outros. Cada um acrescenta mais uma peça ao quebra-cabeça da excelência. Um desenvolvimento mais recente no pensamento da PNL é o das **posições perceptivas**, explicadas no Capítulo 2.4. Essa abordagem complementa especialmente o pensamento voltado para os resultados, na medida em que é uma forma de adotar uma abordagem equilibrada a situações e resultados. As pessoas mais capazes de encontrar uma solução ou caminho que se adapte às outras pessoas envolvidas têm a habilidade de apreciar situações de diferentes posições. Toda vez que as técnicas de PNL envolverem prestar atenção aos detalhes de pensamento e comportamento, a técnica de posições perceptivas funciona como um poderoso atalho para que se alcancem os mesmos resultados.

Muitas das técnicas de PNL preocupam-se em como administrar seu processo de pensamento e como administrar a si mesmo para que você possa usufruir ao máximo de seus talentos e recursos.

Âncoras, no Capítulo 2.5, é uma abordagem que o habilita a acessar seus recursos pessoais quando você quiser, fazendo conexões entre estes recursos e algo que funcione como gatilho para você. O uso de um gatilho específico lhe permitirá utilizar o recurso preciso que desejar, quando o desejar. A PNL opera com base no princípio de que você já possui todos os recursos de que precisa. As âncoras são o meio através do qual você pode utilizar esses recursos para concretizar seu pleno potencial.

Finalmente, o Capítulo 2.6 trata dos **níveis lógicos de mudança**. Eles oferecem um modelo para identificar o nível no qual se pode intervir para ocasionar mudanças em um indivíduo, equipe ou organização. A mudança permanente e significativa ocorre apenas se levada a cabo através de todos os níveis: ambiente, comportamento, capacidade e habilidades, crenças e valores, identidade e missão. Com a mudança realizada em cada um desses níveis, pode-se gerar um estado de alinhamento no qual cada parte sua estará trabalhando pelo mesmo resultado. Essa é a receita para o sucesso e para que se alcance o que se deseja.

2-1

ESCREVA SEU PRÓPRIO ROTEIRO DE VIDA – CRENÇAS DE EXCELÊNCIA

Intervindo nas crenças

Suas crenças influenciam e moldam seu comportamento. Elas formam seu roteiro de vida. Para reproduzir um desempenho excelente, é necessário ser capaz de intervir no sistema de crenças da pessoa que se está modelando. Intervir no sistema de crenças de outra pessoa significa que você pressupõe que as visões da outra pessoa serão válidas pelo tempo em que você desejar reproduzir os resultados do seu modelo de excelência. Para reproduzir a excelência de forma coerente, é necessário modelar a identidade, as crenças, os valores e as capacidades, bem como o comportamento e o ambiente daquele que você escolheu para modelar.

A modelagem de pessoas que excedem no que fazem e que conseguem consistentemente o que desejam levou ao surgimento do seguinte conjunto de crenças:

- Cada pessoa é única.
- Cada um faz a melhor escolha disponível no momento.
- Não existe fracasso, apenas *feedback.*
- Por trás de cada comportamento há uma intenção positiva.
- O significado da comunicação é seu efeito.
- Todo problema tem solução.
- As pessoas com a maior flexibilidade de pensamento e comportamento têm as maiores chances de sucesso.
- Mente e corpo fazem parte do mesmo sistema.
- Conhecimento, pensamento, memória e imaginação são resultado de seqüências e combinações de formas de filtrar e armazenar informações.

Ao modelar a excelência, você não precisa ter essas crenças, mas se partir do pressuposto que são verdadeiras, você estará interferindo nos corações e mentes das pessoas que acreditam nelas. Assim, começará a absorver as formas de pensar e de se comportar que são características dos modelos de excelência. Esta seção explora essas crenças e como elas se manifestam no seu comportamento cotidiano. Mas antes exploremos como as crenças afetam sua experiência.

COMO AS CRENÇAS SE ORIGINAM

Jane acabara de assumir a gerência de uma sofisticada loja em Londres. As mercadorias a serem vendidas consistiam em jóias e artigos caros de couro e eram dispostas

em vitrinas. A loja fechava às seis horas. Às seis horas em ponto um dos funcionários da equipe de Jane, Robert, começava a trancar as vitrinas houvesse ou não clientes na loja. Jane não aprovava: ela achava que isso causava má impressão aos clientes. Ela queria que Robert esperasse até que todos os clientes saíssem da loja para trancar as vitrinas.

Embora tivesse explicado a ele que era política da loja trancar as vitrinas apenas depois que os clientes tivessem saído, isso não teve efeito. Na vez seguinte em que isso aconteceu, ela frisou que a alta gerência desaprovava que se trancasse qualquer vitrina na presença de clientes; ainda nenhum efeito. Jane começou a sentir que não comunicava autoridade alguma e que não estava sendo respeitada pela sua equipe, especialmente por Robert.

Conversando com um amigo, ela percebeu que deveria ter dita: "Quero que você mantenha as vitrinas abertas até que todos os clientes tenham saído." Ela não falara em seu nome. Percebeu que, fazendo assim, poderia começar a estabelecer poder e autoridade próprios. E, é claro, percebeu muitas outras situações onde poderia começar a expressar seu desejo próprio dizendo "eu quero" ou "eu gostaria".

Ela se perguntou por que não fizera isso antes e descobriu que "eu quero" era algo que dizia muito raramente. Então lembrou-se de sua infância. Sua mãe repetidamente lhe dizia: "Nada se consegue com eu quero", sempre que ela dizia "eu quero...".

Crenças são pontos de vista

Esse é um exemplo de como as crenças se originam. As opiniões se tornam fatos. As opiniões jamais são fatos. São percepções formadas pela experiência e pelas perspectivas dos outros.

Crenças são pontos de vista que temos sobre nós mesmos, sobre os outros e sobre o mundo, que determinam nossas decisões e nosso comportamento nas situações cotidianas. Seus pais ou o equivalente às figuras paternas (e isso inclui professores) serão a fonte de muitas de suas crenças.

Por exemplo:

- "Não se consegue coisa alguma com 'eu quero'."
- "Você sempre consegue o que quer e sempre vai conseguir."
- "Você nunca se descontrola aconteça o que for."
- "Você é preguiçoso."
- "Você jamais conseguirá o que quer neste mundo se não trabalhar por isso."
- "Você é um aluno nota 10."
- "Você é burro."
- "As pessoas não merecem confiança."
- "Não se devem dar ouvidos a crianças."
- "Você não respeita os sentimentos de ninguém."
- "Você é mentiroso."
- "Você é o 'anjinho' da família."

- "Você é um artista nato."
- "Você é péssimo em matemática."

A magia da PNL é que você pode mudar suas crenças de forma a construir seu próprio conjunto de crenças para apoiar a forma como gostaria de ser. Não precisa carregar consigo sistemas de crenças supérfluas ou até mesmo destrutivas que pertencem a outros. Pode criar seu próprio conjunto de crenças.

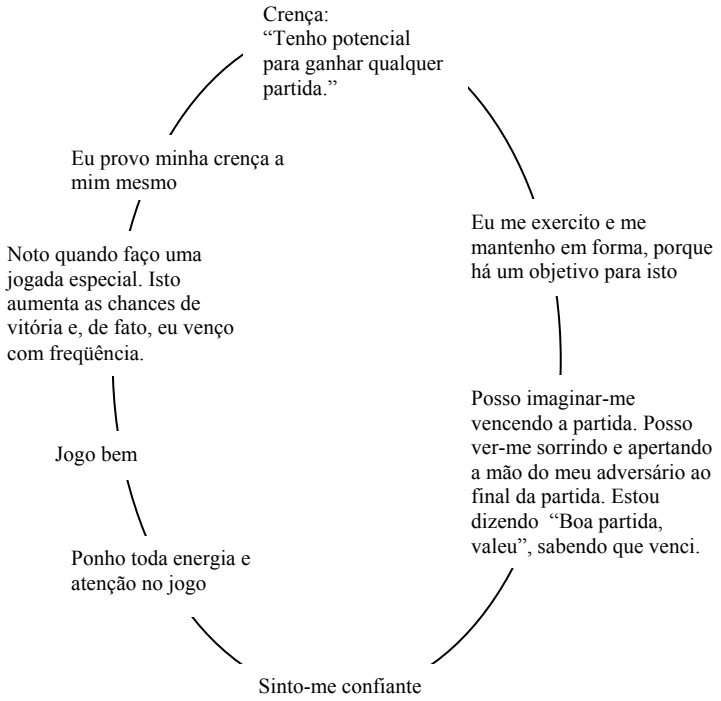
Reescreva a história

Há muitas formas de se fazer isso. Uma delas é pressupor que você realmente tem crenças que, embora novas para você, estão mais de acordo com a forma que você deseja ser. É disso que trata toda esta seção. A PNL lhe fornece também as técnicas para reescrever sua própria história. Como o seu inconsciente não sabe a diferença entre o que é real e o que é imaginário, você pode imaginar o passado que preferia ter tido e reescrever suas memórias. A agilidade mental necessária para isso virá como resultado do aprendizado das capacidades essenciais da PNL, especialmente os padrões de pensamento explicados no Capítulo 1.1.

Meu marido joga *squash* e acredita que tem potencial para ganhar qualquer partida. Assim, o que acontece é que a seqüência de eventos no caso dele é a que se segue:

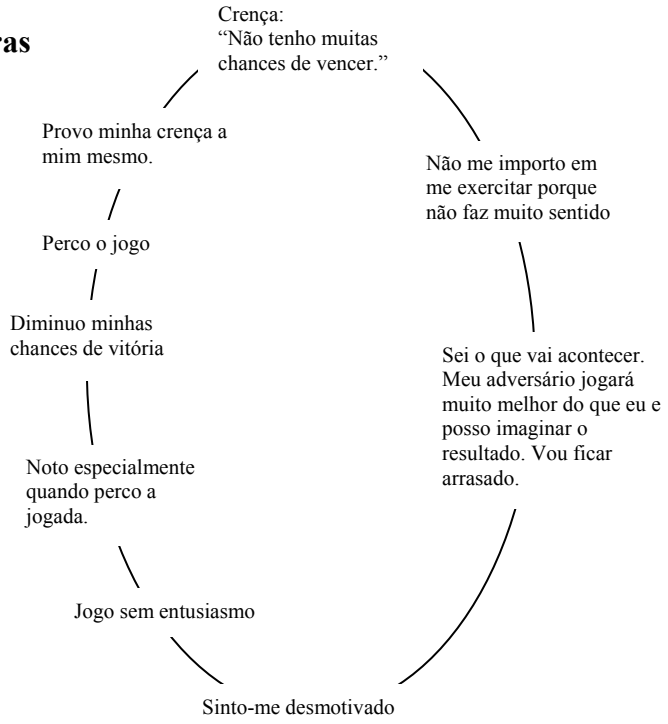
COMO AS CRENÇAS INFLUENCIAM SUA VIDA

Crenças capacitadoras



Se, por outro lado, ele achasse que não tinha muita chance de jogar bem ou de ganhar, o cenário seria o seguinte:

Crenças limitadoras



Profecias que se concretizam

Dessa forma suas crenças agem como profecias que se concretizam. Você age de forma a provar a si mesmo a validade e o valor de suas crenças. Portanto, se suas crenças forem limitadoras, você limitará seu desempenho, provando ser verdadeira a crença. Com o passar do tempo, as crenças tornam-se cada vez mais arraigadas à medida que você continua a vivê-las a cada dia.

No entanto, se tem crenças como as crenças de excelência, você estará agindo e se comportando de forma a liberar seu potencial e permitir-se expressar seu verdadeiro eu. A PNL lhe fornece a chave para gerar crenças de fortalecimento para si mesmo de forma a aprender e crescer, crescer e alcançar o que realmente deseja para si mesmo.

CRENÇAS DE EXCELÊNCIA

Você já se perguntou como algumas pessoas alcançaram o sucesso? Por exemplo:

- Como Cristóvão Colombo se manteve fiel a seu sonho de descobrir uma nova rota ao redor do mundo e manteve a tenacidade para navegar em águas nunca dantes navegadas?

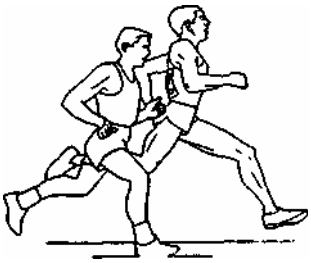
- Como os americanos conseguiram romper os limites do aparentemente possível com a ida do homem à lua?

- Como o refém inglês Terry Waite manteve a sanidade e o amor-próprio em seu

confina-mento na solitária, curvado, de olhos vendados e ameaçado de morte?

- Como Richard Branson conquistou participação no mercado de companhias aéreas para a Virgin Airlines quando empresas poderosas e bem estabelecidas já dominavam o mercado?

Muitas pessoas teriam desistido depois de apenas uma fração da jornada. Então, o que tornou estas e muitas outras conquistas possíveis? Estas pessoas foram bem-sucedidas porque acreditavam em sua capacidade. Depois que Roger Bannister correu uma milha em menos de quatro minutos, muitos outros atletas fizeram o mesmo. Depois que rompeu a barreira, outros souberam que era possível.



Cada pessoa é única

Costumamos nos referir a essa crença como "O mapa não é o território". Considere a seguinte conversa:

- Eu gostei muito do filme de ontem.

- Era uma porcaria.

- Não era não - a fotografia era linda.

- É, mas não havia seqüência na história.

- Isso é ridículo! -Não é!

Mapas do mundo

Reconhece essa situação? Embora não admitam, nenhuma das pessoas nessa conversa está certa ou errada! No entanto, cada qual tem sua forma própria de interpretar a vida, seu próprio "mapa do mundo". Com que freqüência seu mapa do mundo se choca com o dos outros? E o que acontece quando isso ocorre?

A medida que aceitar que de fato cada um de nós tem seu próprio mapa do mundo, você começará a aceitar e entender a diferença.

Imagine um mundo onde esse entendimento e aceitação existissem - como seriam diferentes nossas vidas cotidianas. Como sobreviveria a imprensa? Que histórias contariam? Você pode imaginar como seriam diferentes as manchetes?

Com que freqüência você se envolve nos seguintes tipos de situações?

Jim estava explicando como via seu futuro e o tipo de obstáculos que desejava superar. Jane ouviu-o por algum tempo e depois disse:

- Sabe, Jim, na verdade o que você realmente deveria fazer era deixar este emprego e mudar para vendas, você se adaptaria muito melhor a isso.

- Mas não é exatamente isso que eu quero fazer, Jane.

- Você pode achar que não - respondeu Jane - mas, acredite-me, eu sei que é a mudança certa para você.

Jim encostou-se e deu de ombros. Ele discordava.

* * *

Diane *não entendia por que a equipe na empresa estava reclamando sobre o novo esquema de avaliação. Ela fazia parte da equipe do Departamento de Pessoal que participara do planejamento. Isso exigia que os gerentes classificassem os membros de suas equipes em uma escala de l a 5, sendo l "sujeito a ação disciplinar" e. 5 algo como "o sol brilha em seus olhos".* A *equipe estava muito insatisfeita com a forma, especialmente com o sistema de classificação. Diane achou essas reclamações muito frustrantes e considerou a equipe "difícil".*

Percepção

Ambos os casos ilustram o que pode acontecer quando alguém não pressupõe que "cada pessoa é única" seja verdadeiro. Então, o que isso significa? Significa que todos nós temos nossa percepção única do mundo, da forma como as coisas são, da forma como as pessoas se comportam, nossa própria experiência. E essa percepção é apenas uma visão dessas coisas, uma interpretação. Não é uma representação exata da realidade. Assim, exatamente como um mapa é apenas a representação de um território, ressaltando alguns aspectos, ignorando outros, sua experiência pessoal também o leva a relatar alguns aspectos e ignorar outros.

Aceitar esse pressuposto significa que você respeita a diferença.

Comparemos o que seria ter a crença de que cada pessoa é única com o que seria não tê-la.

	Pessoas que acreditam que cada pessoa é única	**Pessoas que não acreditam que cada pessoa é única**
Têm este tipo de comportamento	São cooperativas, respeitosas e abertas às diferenças	São rígidas, inflexíveis e dogmáticas
Possuem este tipo de crenças	Que a diferença é valiosa	Que sua opinião está certa; elas sabem mais
Têm estas capacidades/limitações	Habilidade de ouvir, sensibilidade e respeito pela diferença	Determinação e radicalismo
Dizem e fazem	Parecem interessadas,	Falam em termos do que os

	cooperam, fazem perguntas, são curiosas a respeito das experiências dos outros e exploram as diferenças	outros deveriam "fazer", discordam e interrompem
Sentem-se	Relaxadas e curiosas	Frustradas, irritadas e estressadas

Cada um faz para si a melhor opção disponível no momento

Quando seu colega discute com você e se recusa a ver seu ponto de vista, *naquele momento* aquela é a melhor opção que tem.

Se você tivesse aprendido formas mais elegantes e cooperativas de alcançar o que quer, a vida seria bem diferente. Mas, não foi assim. Você aprendeu formas saudáveis e não-saudáveis de conseguir o que deseja. Quando uma criança chora e grita no meio do supermercado, é porque ela aprendeu que aquela é a forma de conseguir a atenção que deseja; não a melhor forma, ao menos para os que estão ao redor, mas a melhor escolha para a criança. Você faz o que faz porque de alguma forma funciona, de outro modo não o faria.

No entanto, uma coisa é certa:

Se você faz o que sempre fez, conseguirá apenas o que sempre conseguiu.

Novas opções

Considere por um momento um de seus objetivos. O que você está fazendo agora para alcançá-lo? O que quer que seja, é sua melhor escolha no momento. Quanto mais opções tem, maiores as chances de conseguir o que deseja. Se o caminho por você escolhido não o levar aonde quer, você poderá escolher outro, e mais outro, até encontrar aquele que levará ao lugar desejado. Liste as pessoas com quem se sentiu frustrado durante o mês passado. Por exemplo:

- o gerente que fez demonstração entediante;
- o colega que dominou a reunião;
- um membro da família que não fez o que você esperava;
- o motorista que avançou na sua frente;
- o representante de vendas que não queria responder às suas perguntas;
- a recepcionista que o deixou esperando.

Agora, considere que cada um faz a melhor opção que lhe está disponível no momento.

Imagine como seria se você acreditasse nisso. Não importa se de fato não acreditar. Agora, ao imaginar como seria, como isso afeta seus sentimentos para com as pessoas que listou? Teria aquele gerente feito uma palestra entediante se tivesse outra opção? O colega teria dominado a reunião se tivesse tido outras alternativas para influenciar você?

Esta pode não ser sua crença, mas você pode experimentar os resultados de tê-la, pressupondo que é verdadeira para você.

Se não acredita nisso como sendo verdadeiro, você poderia reagir a quem fez a palestra

entediante com desprezo. Pressupondo que essa foi sua melhor opção, você pode mais provavelmente dar-lhe *feedback* construtivo e sugestões para outras formas de apresentar suas idéias.

Escolhendo reações

O foco muda: de preocupação, desprezo e frustração para curiosidade, compreensão e consideração, principalmente em termos de como possibilitar àqueles ao seu redor e a si mesmo mais opções, de forma que a melhor escolha para um ou para alguns se tome a melhor escolha para muitos.

Quantas pessoas você conhece que vivem a vida com arrependimentos? E você? Sabendo o que sabe agora, poderia haver decisões que você teria mudado, lugares aonde teria ido, pessoas que teria tratado diferente. Porém, esse é você agora, com capacidades diferentes, conhecimentos diferentes, experiências diferentes. Na época, tomou *as melhores* opções que lhe estavam disponíveis. Quando puder aceitar isso, você poderá abandonar os ressentimentos; eles atravancam os lugares reservados para mais alternativas.

***Não existe fracasso, apenas* feedback**

Cristóvão Colombo, John F. Kennedy, Terry Waite, Richard Branson, Roger Bannister são pessoas que, contra todas as expectativas, perseveraram para conseguir o que desejavam, pessoas que tinham a crença de que não há fracasso, apenas *feedback.* Tenho certeza de que se entrevistássemos Cristóvão Colombo atualmente, ele não diria "bem, na verdade investi tudo em nome dessa crença: nenhum fracasso, apenas *feedback!".* No entanto, não há dúvida de que é assim que ele deve ter visto sua experiência a fim de dar a si mesmo a coragem e a tenacidade para prosseguir com suas explorações e com o desejo de descobrir novas rotas ao redor do mundo.

Receita para aprender

Experiência e aceitação do fracasso = derrota e resignação

Experiência e revisão do *feedback* = aprendizado e escolha

Imagine que você acredita nessa crença. Como ela influenciaria sua reação à:

- aceitação do *feedback* dos outros?
- sua confiança em proporcionar *feedback*^
- sua auto-estima ao apresentar idéias?
- sua disposição em assumir riscos?

Há uma intenção positiva em cada intenção

Tente avaliar - como seria para você realmente? Imagine o potencial de aprendizado que isso pode desencadear.

Uau! Essa crença pode ser estimulante. Significa que por trás de cada ação há uma intenção positiva. A chave aqui é lembrar-se de que isso não precisa ser verdade. Isso afeta as escolhas que você tem em sua forma de reagir. No entanto, as pessoas que conseguem manter as escolhas de forma a reagirem ao comportamento daqueles à sua volta acreditam que isso seja verdade.

Ian e o filho adolescente quase se pegaram. O filho em pé de um lado da cozinha e Ian do outro. Eles gritavam, mas não ouviam um ao outro. Para Ian, seu filho estava sendo um adolescente desatencioso e exigente. Para o filho, o pai tinha uma cabeça fechada, era inflexível e completamente inacessível, Ian evitou de correr em direção a seu filho e bater nele e naquele momento ele se deu tempo para se colocar fora da situação e pensar sobre o que estava fazendo. Dirigiu-se ao filho, colocou os braços em volta dele e disse: "Sempre vou te amar, não importa o que você faça."

Agindo "como se"

Aquele momento permitiu que Ian expressasse o que realmente sentia. Aquele momento também ficaria gravado na mente de seu filho de tal forma que, quando ele teve seu próprio filho adolescente, lembrou-se disso, esse modelo de pai.

No entanto, naquele momento, Ian não estava pensando conscientemente: "Qual é a intenção positiva por trás do comportamento de meu filho em relação a mim?" Mas em algum nível, um nível mais inconsciente, esse era o princípio que estava em operação. Certamente não estava na mente de seu filho o pensamento "Como posso eu discordar de meu pai a ponto de fazer com que ele me proporcione um modelo de pai para o futuro?" - longe disso! Mas, agindo como se esse fosse o caso, Ian transformou o que poderia ter sido uma situação negativa (de prejuízo) em algo especial. Esse é o tipo de influência que se pode ter. Se optar por acreditar que existe uma intenção positiva em relação a você nos seguintes tipos de circunstâncias, você pode transformar a forma como reage à situação. Por exemplo:

O patrão grita com você, culpando-o por incompetência.	Você poderia optar por acreditar que a intenção positiva em relação a você é proporcionar-lhe oportunidade para aprender como manter-se calmo e confiante diante da agressão.
Um colega interpreta mal algo que você lhe diz.	A intenção positiva é ensiná-lo a ser mais flexível em sua comunicação, de forma a explicar-lhe de uma maneira pela qual ele de fato o entenda.

Esses exemplos podem ou não funcionar para você. E importante gerar suas próprias idéias a respeito do que sejam intenções positivas, que dêem sentido ao comportamento para você. Essa é unia oportunidade de deixar sua criatividade gerar algumas idéias para você.

Você saberá quando tiver identificado uma intenção positiva apropriada em relação a você. Ela dará ao comportamento um significado inteiramente novo. Mais do que isso, ela o libertará de reagir compulsiva-mente: mudará seu estado de espírito de forma a que sua reação seja resultado de escolha.

O *significado da* comunicação é seu *efeito*

Isso também pode ser expresso como "a intenção por trás de uma comunicação não é seu significado". O princípio opera em diferentes níveis.

Você já experimentou um momento de frustração quando explicou cuidadosamente urna idéia a alguém e essa pessoa a interpretou mal? Ou alguma vez reagiu a alguém com a intenção de ajudá-lo a aprender e se desenvolver, apenas para descobrir que se zangaram com o que você disse?

Nas reuniões de pais na escola, algumas vezes, eu estremecia quando um professor dizia coisas como: "Essa turma é um grupo particularmente difícil de ensinar, eles não são bons ouvintes. Eles têm que aprender a prestar atenção." Eu imagino quem a professora pensa ser responsável por ajudá-los a prestar atenção.

Com que freqüência você se envolve em uma avaliação de desempenho em que tem a impressão de que seu padrão de desempenho nada tem a ver com o gerente que o estava avaliando? Como você se sentiu?

Se você tem uma equipe que trabalha para você e ela está alcançando resultados acima do padrão, essa é a medida de sua capacidade de gerenciamento.

Se você tem um colega que não coopera com você, este é o reflexo de sua capacidade de influenciar.

Se você tem um filho que não se "comporta", essa é uma afirmação de sua habilidade como pai.

As outras pessoas nessas situações também são responsáveis! Mas você faz parte do sistema. Algo que você faz está permitindo e até encorajando a resposta que recebe.

Responsabilidade

O poder dessa forma de pensar é de que ela lhe dá responsabilidade e propriedade pelas respostas que recebe. Isso significa que você tomará uma atitude se não conseguir a reação que deseja. Por exemplo, se alguém não o entende, você encontrará uma forma de explicar-lhe seus pensamentos de maneira que compreenda.

Seu ambiente e sua experiência são uma expressão de quem você é.

John, um gerente, veio me procurar em busca de um conselho sobre um problema que

teve com um membro de sua equipe. John gerenciava uma equipe de analistas de sistemas que era, em geral, um grupo tranqüilo e trabalhava independentemente. O tipo de trabalho que faziam não exigia que conversassem muito entre si. Normalmente, trabalhavam em projetos separados em estações de trabalho individuais. Dave, no entanto, gostava de falar e envolvia qualquer um que estivesse ao seu redor em conversas tão longas que estava afetando seriamente o andamento do trabalho no departamento.

John mencionou isso a Dave várias vezes e pediu-lhe *que não interrompesse os outros que trabalhavam, obtendo pouca resposta. Em desespero, John disse aos outros membros do departamento para que não falassem com Dave, exceto nas horas de café e almoço. Resultado: ele começou a receber reclamações de outros gerentes, que diziam que Dave vadiava pelos seus departamentos, conversando com suas equipes e interrompendo o trabalho.*

Perguntei a John o *que ele fizera com o resultado disso. Ek disse:*

"Trouxe Dave para meu escritório, pedi que se sentasse e falei horas sobre os problemas que estava causando." Desnecessário dizer que isso não resolveu o problema. Pelo contrário, Dave deve ter se deliciado interiormente. Que bela forma de conseguir atenção absoluta de seu gerente, alguém com quem conversar legitimamente.'

Quando reconheceu que o significado de sua comunicação era a reação de Dave, John teve outras opções. Em vez de agravar a situação negando-se a conversar com Dave, ele começou a planejar formas pelas quais Dave pudesse contribuir de maneira útil para debates e reuniões com outros departamentos. O resultado foi que o papel e estilo de Dave tomaram-se um aspecto positivo do departamento. Não apenas isso, como também Dave realmente gostou de seu novo cargo, suas necessidades foram satisfeitas. Uma "vitória" para todos.

A expressão "sua comunicação é seu efeito" significa que:

Se as pessoas que trabalham para você dão tudo pelo trabalho	isso é um reflexo de como você as gerencia
Se você explica um novo conceito a um colega e ele não o entende	essa *é* a medida da sua explicação
Se você tem uma família amorosa ao seu redor	esse é o reflexo de sua forma de ser
Se você dá um *feedback* a um amigo e ele se sente ofendido	é resultado de como você ofereceu o *feedback*

Flexibilidade

Quem acredita que "o significado da comunicação é seu efeito" não tem clientes, equipe ou gerência problemáticos. Acreditar nisso significa que você tem responsabilidade e propriedade sobre as reações que recebe e que age com base nelas. Acreditando nisso, você não considera os outros como sendo a origem de problemas. Busca desenvolver sua própria flexibilidade para encontrar novas opções que tragam à tona novas respostas.

Todo *problema tem solução*

O que você faz quando encontra um problema pela frente? Desiste? Persevera até encontrar uma saída? Espera que alguém o resolva?

Imagine como seria acreditar que você poderia encontrar uma solução para cada problemas que encontrasse na vida. As preocupações voariam pela janela, você poderia descansar segure de que sempre haverá uma saída.

É o que acontece quando se acredita nisso. Essa é a crença de pessoas que, ao longo da história, fizeram as maiores revoluções. Pessoas que encontram novas soluções para antigos problemas. E fazem isso porque acreditam que podem. É essa crença que está no âmago de toda a criatividade.

Edward de Bono explora as conseqüências dessa crença em seus livros sobre pensamento lateral. Todo problema tem solução, e acreditar nisso abre a mente para as possibilidades e soluções, novas, cômicas, inovadoras.

Se você tiver essa crença, é mais provável que confie em seu instinto para encontrar uma forma de seguir em frente.

Quanto maior a flexibilidade de pensamento e comportamento, maiores as chances de sucesso

Em determinada altura da minha carreira, trabalhei para o departamento de treinamento de um grande fabricante de computadores. Fizemos uma variedade de cursos de desenvolvimento de habilidades para os clientes dessa empresa. Na época, eu estava envolvido em um curso de habilidades de influência que dava aos alunos mais domínio e opções em suas formas de expressão verbal. Ensinávamos também como escolher a linguagem mais eficaz para alcançar os resultados que desejavam, em particular em reuniões. Depois, retomávamos aos clientes pessoas altamente habilitadas verbalmente. Foi então que começamos a receber reclamações das equipes de vendas da empresa. Quando uma pessoa de vendas da empresa participava de uma reunião com um cliente que assistira ao curso de habilidades em influência, a pessoa da empresa era consistentemente ofuscada na forma de gerenciar a reunião. Não é necessário dizer que a empresa mudou a política de treinamento naquele ponto. Esse curso imediatamente tomou-se a peça-chave do programa de treinamento das equipes de vendas!

* *

Este ano, durante as férias, comecei a jogar badminton *e fiquei satisfeita com minha habilidade em jogar perto da rede e devolver bolas baixas. No entanto, se meu adversário jogasse a bola alto por sobre a minha cabeça, forçando-me a me virar de costas, eu sempre a deixava passar ou lançava a bola contra a rede.*

Um jogador habilidoso é aquele que pode se aproximar da rede e fazer devoluções baixas, aquele que corre de costas e pega as bolas altas, aquele que dá um toque gentil na bola por sobre a rede e tem maestria para colocá-la em qualquer parte que escolher da

quadra do adversário. Flexibilidade é o segredo do sucesso.

Exercite seu pensamento

Quem tem flexibilidade de pensamento e comportamento tem opções disponíveis. Se uma opção não der certo, pode-se tentar outra, até encontrar uma. Sendo assim, como os esportistas conseguem flexibilidade? Eles treinam, exercitam as diferentes partes de seu corpo para que possam mover-se livremente, a fim de variar seu estilo. A variedade dos programas de treinamento a que os atletas se submetem é enorme. Os exercícios mais eficientes muitas vezes são os mais simples, porém os mais freqüentes. Praticando regularmente as habilidades e técnicas explicadas neste livro, você desenvolverá sua própria gama de comportamentos e pensamentos e, conseqüentemente, sua flexibilidade.

Mente e corpo *fazem parte do mesmo sistema*

Qualquer coisa que ocorra em uma parte do sistema afetará as outras partes.

Levante-se para realizar o seguinte exercício. Olhando para a frente, pés separados, levante um braço horizontalmente à sua frente e vá passando-o gentilmente de um lado para o outro, mantendo o braço horizontal até que seu braço esteja apontando para trás de você o máximo possível. Mantendo seu braço fixo nessa posição, vire-se e perceba para onde ele está apontando. Pode ser um ponto na parede ou uma distância que assinale quanto você conseguiu mover o braço para trás.

Agora olhe cuidadosamente para trás e veja o quanto desejaria que seu braço pudesse se mover além do ponto original. Fixe esse ponto na mente ao virar-se novamente para a frente. De frente, vire-se novamente, movendo o braço para trás o máximo possível. Quando tiver empurrado o máximo, segure-o esticado, vire-se e veja o quanto conseguiu movê-lo dessa vez.

O poder da mente

A maioria das pessoas descobre que moveu o braço mais longe da segunda vez; até mesmo além do ponto que visualizaram. Sabemos que, se você se imaginar lançando uma bola, por exemplo, os músculos do corpo que se moveriam se você estivesse de fato lançando a bola tensionam-se e relaxam exatamente da mesma forma.

Quem, entre vocês, tiver uma imaginação vivida provavelmente se retrairá fisicamente diante de uma imagem desagradável na TV ou no cinema. Você pode reproduzir em si as sensações que os outros experimentam. Seu corpo torna-se uma expressão de seu pensamento. Pesquisas recentes mostraram muitas conexões entre o que pensamos e o bem-estar de nosso corpo.

O importante sobre essas crenças de excelência é que *elas não têm que ser verdadeiras.*

Seu poder está no efeito que têm quando você escolhe acreditar que são verdadeiras. Quais são as implicações de se acreditar que mente e corpo fazem parte do mesmo sistema?

- Você seria independente no sentido de acreditar que tem controle e influência sobre sua própria experiência.

- Você acreditaria que pode influenciar seu estado de espírito e saúde através da forma de pensar.

- Você seria capaz de gerar qualquer estado de espírito que desejasse para si mesmo: relaxamento, excitação, paz, confiança.

- Você cuidaria de corpo e mente e os manteria saudáveis.

- Você criaria as lembranças e imaginações que desejasse ter e teria habilidade para fazer isso.

Conhecimento,* pensamento, *memória* e *imaginação* são *resultado de seqüências e combinações de formas de filtrar e armazenar informações

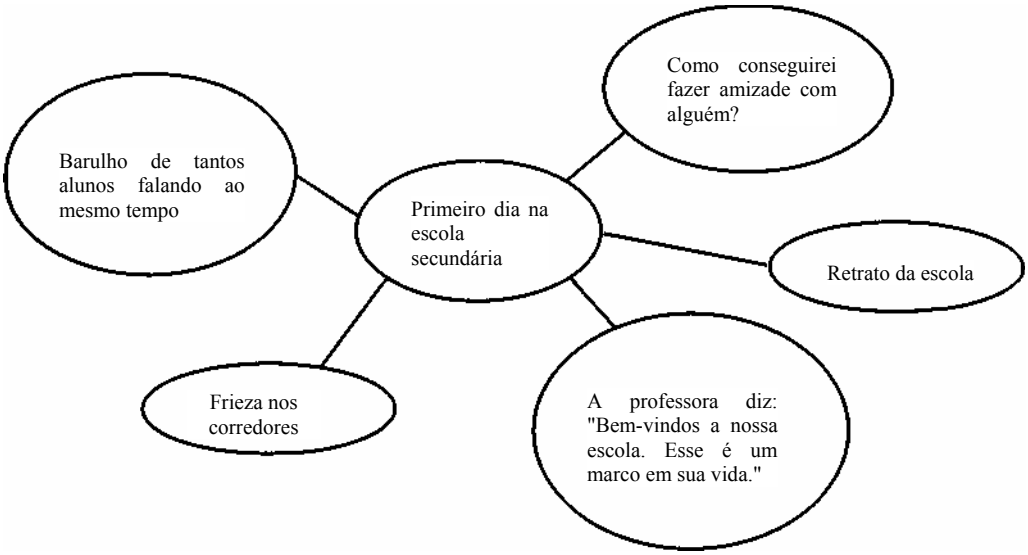
Pessoas de sucesso nos esportes, nos negócios e em muitas outras áreas acreditam que mente e corpo são uma só coisa. Sabem que, ao cuidarem de um, estão simultaneamente cuidando do outro. Na medida em que lembranças e imaginação têm os mesmos circuitos neurológicos, potencialmente têm o mesmo impacto.

Essa crença está no âmago de todos os ensinamentos sobre PNL. Através da PNL, descobrimos detalhes sobre a forma de conservar lembranças e pensamentos. Sabemos que ao desenvolvermos domínio sobre a forma como representamos esses pensamentos, podemos transformar nossa experiência.

Lembre-se de seu primeiro dia na escola secundária. Como se lembra disso? O que lhe veio primeiro à mente? Uma imagem, a lembrança da voz de alguém, um sentimento? O que veio a seguir? Outra imagem? Quais são as qualidades da lembrança? É brilhante, escura, barulhenta, suave? Suas lembranças e as formas como as conserva lhe são peculiares. Essa representação peculiar é o que confere qualidade à lembrança.

Sem a representação em sua mente ela não passa de uma afirmação: "o primeiro dia na escola secundária." O que lhe dá vida como lembrança é a forma como você pensa nela.

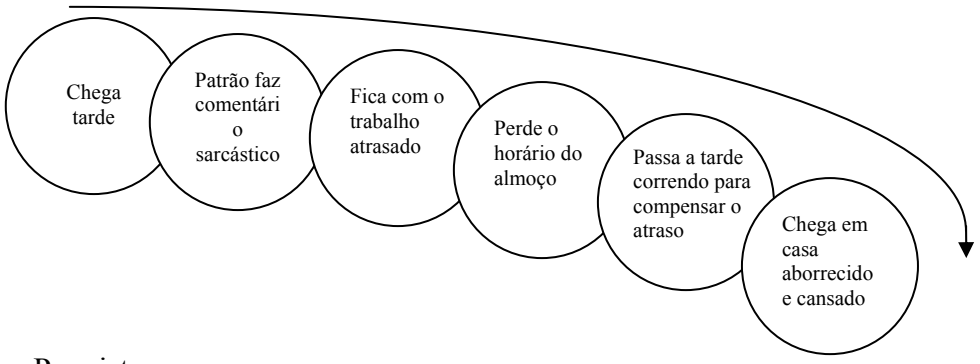
Para mim essa é uma lembrança estimulante, e também um pouco amedrontadora. A ilustração a seguir é a forma como represento a lembrança e posso, se desejar, mudar qualquer parte da forma como penso nela. Posso aumentar o brilho. Posso imaginar a professora dizendo novas palavras. Posso mudar a ordem dos pensamentos.



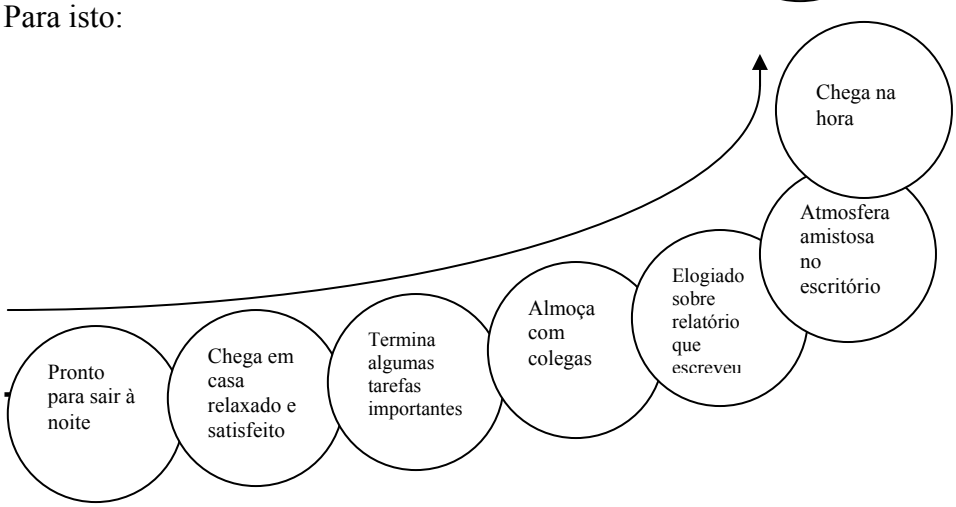
Conto-do-vigário

Agora imagine seu trabalho amanhã. O que sua imaginação evoca para você? Sucessos? Problemas? Satisfações? Frustrações? Sua imaginação cria para você uma representação do amanhã que você gostaria de ter? É tudo "truque" da mente, então, por que não se trapacear positivamente? Você pode mudar essas representações, para poder ter o sonhado dia que quer ter.

Mude isto:



Para isto:



Talvez as coisas não ocorram exatamente assim, mas você terá aumentado suas chances de que isso aconteça e se sentirá diferente em suas previsões do dia com relação ao que sentiria se pensasse da primeira maneira. O controle do seu processo de pensamento é fundamental para ser capaz de se controlar. Muitos dos capítulos subseqüentes abordarão como fazer isso.

Pressupondo a vida que você *deseja*

Considere as crenças de excelência. São crenças cultivadas por pessoas que alcançaram a excelência em suas vidas.

Imagine-se experimentando roupas novas. Você poderá experimentá-las por quanto tempo quiser, e poderá descobrir que sensação lhe causam, se são como você deseja que sejam, qual é a reação das pessoas ao seu redor e se lhe cabem. Se não gostar delas, você pode devolvê-las e usar as roupas de antes, ou poderá ficar com uma ou duas e usá-las com algumas de suas outras roupas. Ou você pode ficar com elas e fazer delas parte de seu guarda-roupa.

"Experimente" crenças

As crenças são assim. Você pode pressupor que são verdadeiras para você, pode "experimentá-las". Se funcionarem, é provável que se tomem uma crença. Caso contrário, você pode colocá-las de lado. Para ajudá-lo nisso, use o Capítulo 3.6, Assuma uma Crença de Excelência.

CRENÇAS QUE SUSTENTAM AVALIAÇÕES

É valioso examinar as crenças com as quais você opera não só como indivíduo, mas também como organização. Por exemplo, se parte de um esquema de avaliação da empresa é analisar o desempenho com relação à capacidade disciplinar de um gerente (conforme experimentei em uma empresa), é porque existe a crença de que a disciplina é necessária naquela organização. Quando você vê uma caminhonete ou caminhão com a inscrição "Quaisquer queixas com relação à forma como este veículo está sendo dirigido, favor telefonar para... ", a crença é de que existem motoristas ruins.

No entanto, crenças que sustentam esquemas de avaliação que funcionam, e com isso refiro-me àquelas que resultam em equipes motivadas, que aprendem a melhorar seu desempenho, consistem em:

• As pessoas têm todos os recursos de que precisam para alcançar o que desejam. Gerentes que têm essa crença estão mais propensos a facilitar o desenvolvimento de sua equipe através de questionamento e treinamento do que dizendo-lhes o que devem fazer.

• As pessoas fazem as melhores opções disponíveis no momento. Isso não significa que

você deva aceitar a opção que fizeram. No entanto, gerentes que têm essa crença serão mais compreensivos em sua forma de lidar com um funcionário que cometeu um erro.

• Não existe fracasso, apenas *feedback.* Imagine uma empresa na qual todos os empregados tenham essa crença. Seria uma organização em clima total de honestidade, abertura e aprendizado. Esse é o segredo para a melhoria do desempenho.

• O significado da comunicação é seu efeito. Você poderia substituir "gerência" por "comunicação", isto é, o significado da forma como você gerencia sua equipe é o resultado alcançado. Se a equipe de um gerente está dando resultados, isso afirma a capacidade do gerente. Da mesma forma, se o desempenho da equipe é ruim, isso também é medida da sua capacidade gerencial. A segunda parte dessa crença diz: "Se o que você está fazendo não está dando certo, faça algo diferente." Esse é um ponto útil que devemos ter em mente e praticar se o sistema de avaliação não está alcançando os resultados desejados.

Crenças verdadeiras

É válido ter todas as crenças de excelência. As que figuram anteriormente são as que parecem ter maior relevância na gerência do desempenho. Uma empresa precisa desenvolver suas próprias crenças. No entanto, essas só darão certo se forem crenças verdadeiras para as pessoas que trabalham para aquela organização. Uma das coisas mais valiosas que a equipe de alta gerência de uma empresa pode fazer é explorar as reais crenças da equipe de gerência e decidir quais delas apóiam sua futura visão.

CRENÇAS NO ÂMAGO DO SERVIÇO AO CLIENTE

Muitas organizações investiram em treinamento em serviço ao cliente.

No entanto, enviar questionários e ensinar a equipe a sorrir enquanto cumprimenta não a levarão muito longe com seus clientes, a menos que a preocupação com o cliente esteja implícita em tudo o que você faz.

Será que o conceito de preocupação com o cliente permeia tudo o que você faz ou é apenas superficial?

Integração

A preocupação é uma parte integrante de você e sua organização, se você tem crenças que apóiam seus pensamentos a respeito de seu cliente. Um conjunto específico de crenças que apóiam a preocupação para com seu cliente é:

- A resposta que você recebe é uma medida do serviço que oferece.
- Tudo que seu cliente disser e fizer trará benefícios para seu trabalho. Isso será

verdadeiro se você admitir que haverá um benefício em potencial para você em qualquer situação.

- Não existe fracasso, apenas *feedback.* Conhecer o *feedback* e agir com base nele o manterá em contato com seus clientes e assegurará que seu negócio supra e até preveja suas necessidades.

- Cada pessoa é única. Compreendendo e relacionando-se com essa peculiaridade você conquistará o respeito de seus clientes.

- Quaisquer que sejam as circunstâncias de seus clientes, acreditando que todo problema tem solução, você encontrará soluções novas e criativas para seguir em frente.

Cultivando crenças como essas, você aprenderá a lidar apropriadamente com seus clientes. O Capítulo 3.7 contém uma lista de verificação da preocupação com o cliente que inclui reflexões sobre as crenças e também incorpora referências a todas as outras técnicas de PNL relevantes.

CRENÇAS QUE SUSTENTAM A NEGOCIAÇÃO

Negociadores hábeis são capazes de resolver um conflito e levar as situações ao encontro de soluções que tenham o comprometimento de todas as partes envolvidas; acreditam no seguinte:

- E desejável e possível que todas as partes supram suas necessidades na negociação.

- As outras partes têm idéias e perspectivas que podem beneficiar a todos.

- Tenho uma intenção positiva em relação às outras partes e o que quer que digam ou f façam haverá benefício para mim se eu abrir minha mente ao que poderia ser.

- Todos nós temos um objetivo comum, mesmo que ainda não saibamos o que seja.

RESUMO

Crenças são pensamentos emocionalmente cultivados sobre nós mesmos, sobre os outros e sobre situações. Não se baseiam em fatos, mas em nossa percepção de eventos na época em que se formaram. Estudando figuras de excelência encontramos certas crenças essenciais que sustentam sua capacidade de se sobressair e realizar. Essas são as crenças de excelência.

Podemos pressupor essas crenças e experimentar as conseqüências de cultivá-las como verdadeiras. Experimentando-as e descobrindo as que nos cabem, podemos, ao longo do tempo, transformá-las em nossas.

Era uma vez um jovem príncipe que só não acreditava em três coisas. Não acreditava

em princesas, ilhas ou em Deus. Seu pai, o rei, lhe dissera que essas coisas não existiam. No reino de seu pai, não havia ilhas, princesas e nenhum sinal de Deus. O jovem príncipe acreditava no pai.

Um dia, o príncipe fugiu do palácio para o país vizinho. Lá, para sua surpresa, de toda a costa ele avistou ilhas e, nestas ilhas, estranhas criaturas cujo nome ele sequer imaginava.

Enquanto procurava um barco, um homem em trajes de gala aproximou-se dele na praia.

- Aquelas ilhas são reais? - perguntou o jovem príncipe.

- Claro que são reais - respondeu o homem em trajes de gala.

- E aquelas estranhas e perturbadoras criaturas?

- São todas princesas autênticas e genuínas.

- Então, Deus também deve existir! *- exclamou o príncipe.*

- Eu sou Deus - replicou o homem em trajes de gala, curvando-se em reverência. O jovem príncipe voltou para casa o mais depressa que pôde.

- Então você está de volta - exclamou seu pai, o rei.

- Eu vi ilhas, vi princesas, eu vi Deus - disse o príncipe acusadoramente. O rei permaneceu impassível.

- Não existem ilhas, nem princesas, nem um Deus de verdade.

- Eu os vi!

- Diga-me como Deus estava vestido.

- Deus estava em trajes de gala.

- Estavam as mangas do casaco arregaçadas ?

O príncipe se lembrava de que estavam. O rei sorriu.

- Esse é o *uniforme de um mágico. Você foi enganado.*

Com isso o príncipe retomou à terra vizinha e foi até a mesma costa, onde mais uma vez encontrou o homem em trajes de gala.

— Meu pai, o rei, disse-me quem você é — disse o jovem *príncipe indignado. — Você me enganou da última vez, mas não o fará* novamente. Agora sei *que aquelas não são ilhas, nem princesas de verdade, porque você* é mágico.

O homem na praia sorriu.

- É você quem está enganado, meu menino. No reino de seu pai há muitas ilhas e muitas princesas. Mas você está sob a *magia de seu pai, e por isso não pode vê-las.*

O príncipe retomou à casa pensativo, e quando viu seu pai olhou-o nos olhos.

- Pai, é *verdade que você não* é um rei *de verdade, mas apenas um mágico? O rei sorriu e arregaçou as* mangas.

- Sim, meu filho, sou apenas um mágico.

- Devo saber a verdade, a verdade acima da magia.

- Não há verdade acima da magia - disse o rei. O *príncipe encheu-se de tristeza e disse:*

- Vou me matar.

O rei, por magia, fez a morte aparecer. A morte ficou em pé rui porta e acenou para o príncipe real. O príncipe estremeceu. Ele se lembrava das belas, mas irreais ilhas e das irreais, porém belas, princesas.

- Muito bem - disse ele. - Posso viver com isso.

- Você vê, meu filho - disse o Rei. - Agora você também começa a ser mágico.

The Magus, © John Fowles, Jonathan Cape, 1977.

Reimpressão autorizada.

2-2

CRIE UMA VISÃO ESTIMULANTE – RESULTADOS BEM FORMADOS

Seus objetivos são estimulantes? Muitas organizações investem milhões na definição de objetivos e em esquemas de avaliação. Talvez você já tenha experimentado isso. Se experimentou, os objetivos que definiu como base desse processo estão na gaveta da sua mesa ou na parte dianteira da sua mente proporcionando foco para tudo o que faz? Você pode estar familiarizado com muitos esquemas diferentes de estabelecimento de objetivos. Objetivos que precisam ser específicos, mensuráveis, acessíveis, realistas com prazos, ou cujos resultados finais possam ser medidos em termos de quantidade, qualidade, tempo, custo e comportamento. De volta à questão. São estimulantes, são fonte de motivação e inspiração para você? Deveriam ser. No entanto, a realidade está muitas vezes distante disso.

Objetivos estimulantes

Pessoas que alcançam o que desejam em suas vidas têm objetivos estimulantes. O processo de modelagem de pessoas de sucesso - pessoas, equipes e organizações que alcançam constantemente os objetivos que estabelecem para si mesmas - assinalou a diferença que faz diferença: aquela entre a definição ritualística de objetivos que termina no fundo da gaveta e as visões estimulantes que elevam e motivam tanto indivíduos quanto organizações. A PNL nos permitiu decodificar as qualidades dessas visões estimulantes e reproduzi-las.

Todos os homens sonham: mas não igualmente. Aqueles que *sonham à noite nos porões poeirentos de suas mentes despertam para o dia para descobrir* que era vaidade; *mas os sonhadores do dia são homens perigosos, pois podem* viver *seus sonhos de olhos* abertos, *tornando-os possíveis.*

T. E. Lawrence

Vejamos alguns exemplos:

Kevin estava constantemente em busca do sucesso. Em cinco anos, trabalhou em oito lugares diferentes. Todos frustraram suas expectativas. Todas as vezes, brigava com o gerente, e as condições do mercado para cada negócio nunca eram "suficientemente boas". "Os clientes simplesmente não aparecem", era o que dizia com freqüência. A falta de sucesso certamente não se devia à falta de esforço. Kevin tentava com todo afinco. Estava constantemente ocupado; na verdade, raramente tinha tempo para qualquer outra coisa. Comentava sempre que "a vida era difícil" e cada novo desafio resultava na mesma velha decepção. Falava que não queria cometer os mesmos erros novamente, particularmente em termos da escolha do negócio e dos gerentes, mas, de alguma forma, acabava cometendo-os.

* * *

Jim trabalhava para uma grande organização. Realizara suas ambições particulares continuando na área de engenharia, conforme a tradição familiar. Apesar de ter progredido rapidamente dentro da organização, de alguma forma, sentia que não fazia exatamente o que gostaria de fazer, mas não sabia ao certo o que queria da vida. Sentia-se como se estivesse em uma busca constante do futuro. Iniciativa e ambição, particularmente em jovens gerentes, eram comportamentos geralmente desaprovados, embora o gerente de Jim o apoiasse. Sua família, no entanto, estava satisfeita com o que considerava ser seu sucesso. Para sua família, ele estava bem.

AS CONDIÇÕES

Por que Kevin repete constantemente os padrões do passado? O que está faltando para Jim? O que fará a diferença?

Em contraste:

Jill trabalhava para uma grande organização e logo ficou claro que, embora a organização tivesse um estilo lento e burocrático, ela queria ficar e, de alguma forma, ser importante. Desejava ser uma peça-chave na administração da transição para uma cultura mais aberta, honesta e de apoio. Ela reconhecia que seu nível de influência no cargo de então era limitado e mapeou os cargos que desejava exercer no futuro a fim de aumentar sua influência e introduzir as mudanças que acreditava serem importantes.

Sabia que se esperasse pelos outros para que isso acontecesse poderia esperar para sempre. Também havia muitos gerentes significativamente mais velhos na empresa.

O que chamou a atenção quando conhecemos Jill foi a forma apaixonada como queria abraçar seu futuro. Seu rosto se iluminava e os olhos faiscavam quando falava do que era importante para ela. Ela falava positivamente do que desejava e respeitava as opiniões e pontos de vista dos outros. As pessoas gostavam de sua companhia.

Qual era precisamente a diferença entre a forma como Jill encarava seus resultados e as formas como Kevin e Jim encaravam os seus? Jill certamente estava no caminho certo para alcançar os dela.

Como é que certas pessoas sentem-se satisfeitas, altamente motivadas e alcançam consistentemente o tipo de sucesso que desejam? Qual é a diferença exata? Vamos explorar isso, para que você possa tanto definir resultados estimulantes para si mesmo quanto facilitar resultados para outras pessoas.

Saiba o que você quer

Até que se esteja comprometido, há hesitações, chances de voltar atrás, sempre ineficiência. Considerando-se todos os atos de iniciativa e criação, há um fato, uma verdade

elementar, a ignorância com a qual aniquilam-se idéias e planos esplêndidos. Pois, a partir do momento em que alguém se compromete definitivamente, a providência também se move. Coisas de todo tipo, que de outra forma nunca ocorreriam, se manifestam para ajudá-lo. Toda uma corrente de eventos se origina da decisão, levantando em seu favor todas as formas de incidentes, encontros e assistências materiais que nenhum homem jamais teria sonhado que cruzariam seu caminho.

W. H. Murray

Considere a seguinte afirmação: NÃO PENSE EM CANGURUS! Você é capaz de não fazer isso? Duvido. Seu inconsciente não é capaz de reconhecer negativas. Quando você diz a si mesmo para não se preocupar ou não cometer erros, na verdade está se programando para fazer exatamente isso. No entanto, se você se programar para pensar em manter a calma ou fazer as coisas certas, estará aumentando suas chances de que assim seja.

Programe-se

Os grandes esportistas aprenderam bem essa lição. Eles sabem que se começarem a ficar com medo de mandar a bola para fora da quadra ou do campo, provavelmente será isso o que vai acontecer. Quantas vezes você disse a si mesmo que "não devia fazer isso" apenas para continuar a ver-se fazendo "isso"? Os atletas de sucesso sabem que estão mais propensos a atingir o desempenho e, conseqüentemente, os resultados que desejam, se imaginarem o que de fato querem conseguir. Eles se "modelaram" em excelência.

O que você pensa influencia a forma como se sente e como se comunica.

Duas equipes receberam a tarefa de identificar formas pelas quais a empresa pudesse sair da recessão e atingir os novos objetivos que haviam sido estabelecidos. Pediu-se às equipes que desenvolvessem suas idéias e retomassem em uma data específica para apresentar as conclusões. Elas retomaram com novas propostas, conforme fora combinado.

Uma das equipes parecia desalentada. Apresentaram suas idéias, como cortar os custos, reduzir as despesas gerais e racionalizar a força de trabalho. Achavam que esse era o caminho a ser seguido. Um ar de desânimo os envolvia. O resto da sala ficou em silêncio.

A segunda equipe apresentou suas idéias. Pareciam deliciados. Essa equipe era formada por pessoas do setor da produção. Eles já haviam observado anteriormente formas de melhorar a qualidade e reduzir as perdas. Agora, haviam decidido assumir uma postura diferente. Haviam pensado sobre o futuro que realmente desejavam, o número de fábricas que gostariam de construir, a quantidade de pesquisas que gostariam de fazer e as pessoas que gostariam de empregar. Estavam inflamados com suas idéias e sua paixão pelo futuro. Haviam decidido que era hora de fazer uma reviravolta na empresa. Deveriam ser eles a determinar a força de vendas de quantos negócios precisariam para apoiar esse programa, em vez de responderem àquilo que o departamento de vendas determinasse, como fora no passado.

A diferença de entusiasmo e pura energia entre as duas equipes era drástica. Uma

pensou no que deveriam fazer para cortar gastos e perder e, a outra, no que realmente desejavam. Naturalmente, se você pensar sobre o que não quer, pode acabar desestimulado. Você desenvolverá os sentimentos e reações provocados pelo ambiente de circunstâncias, pessoas e eventos que não aprecia. Não é surpresa de que, se você pensar sobre o que realmente deseja, se imaginar como é ter o que realmente quer, você se comprometerá, motivará e influenciará, pois seu entusiasmo será contagiante. Esse é um dos motivos pelos quais líderes visionários são estimulantes.

Líderes visionários

Pergunte a si mesmo: "O que eu realmente desejo?"

- *Hoje?*
- *Amanhã?*
- *Este ano?*
- *No próximo ano?*
- *Nos próximos cinco anos?*
- *Em minha carreira?*
- *Em minha vida?*

Se obtiver como resposta alguns *deveria/devo/tenho* que você deve bani-los. Eles não fazem parte desse julgamento. Ao pensar no que deveria fazer, você está geralmente pensando em termos do que outras pessoas em sua vida acham que você deveria fazer, passado ou presente. Esse julgamento trata do que você realmente deseja para si mesmo. Você pode se sentir pouco à vontade com isso, principalmente se não estiver habituado a se fazer essa pergunta.

Compare como se sente quando pensa em termos de "devo" ao contrário de "realmente quero". Pense em algo que sente que "deve" fazer. Imagine esse algo. Como se sente? Agora pense em alguma coisa que realmente deseje. Mergulhe nisso. Como se sente? Imaginar visualmente o que se deve ou deveria fazer carrega tensão, enquanto o que você realmente quer pode gerar estímulo, deleite e entusiasmo. Perguntar-se o que realmente deseja significa ser verdadeiro consigo mesmo.

***Saiba quando chegou* lá**

Como será ter o que realmente deseja? Se puder imaginar, isso será praticamente seu. Quanto mais você se transportar para esse futuro imaginário, mais estará se programando para chegar lá. Pense novamente em um dos resultados que realmente deseja para si mesmo.

Como lhe parece	*O que vê? O que há à sua volta? Há alguém mais na imagem? Olhe à sua volta, perceba os detalhes.*
Como soa?	*O que você ouve? O que está dizendo a si mesmo? O que os outros estão dizendo? Que sons há ao redor?*
Como se sente?	*O que o emociona e que tipo de sentimento é? Que emoções sente?*

Aja como se fosse verdade

Seu inconsciente não diferencia o que é imaginário do que é real. Quanto mais vividamente você se imaginar alcançando o que deseja, mais seu inconsciente acreditará que já o tem e programará você para agir como se tivesse. E, é claro, quanto mais agir como se tivesse, maior a probabilidade de consegui-lo!

Dessa forma, quando tiver estabelecido seus resultados com relação a todos os seus sentidos, esses resultados começarão a ganhar impulso próprio. Essa habilidade de interferir nos seus resultados é característica da PNL. A diferença está em ser capaz de se imaginar (associar) no futuro que deseja. Embora planejar chegar lá seja importante, as etapas do plano quase que automaticamente começarão a se apresentar, porque você começará a reconhecer as oportunidades quando estas ocorrem.

Coloque a situação em um contexto

É provável que deseje seu resultado em certas situações, mas não em outras. Por exemplo, desejar uma sensação de certeza e autoconfiança poderia ser muito apropriado ao fazer uma palestra ou planejar o futuro, mas inadequado quando suas idéias estiverem formadas apenas em parte e você quiser que seus colegas desenvolvam suas próprias opiniões sobre essas idéias.

Assim, certifique-se de colocar seu resultado no contexto. Onde, quando e com quem você deseja esses resultados?

Mantenha o resultado sob seu controle

No caso estudado no início deste capítulo, uma das razões pelas quais Kevin não alcançou seus objetivos era porque esses dependiam de terceiros e de circunstâncias externas. Quando não conseguia o que desejava, era porque seu gerente, a atmosfera do negócio ou os clientes não estavam certos. Ele não perguntou a si mesmo como poderia ser diferente, quaisquer que fossem as circunstâncias externas. Ele desejava que os outros fossem diferentes. Aqui seria útil perguntar-se: "Que tipo de pessoa quero me tornar?"

Onde recai sua consideração em relação a seus resultados? Em si mesmo ou nos outros? Seus resultados dependem de alguém estar presente ou reagir de determinada forma? Se respondeu afirmativamente, eles não são auto-suficientes. Há uma adorável história em *Waiting for the Mountain to Move*, de Charles Handy, na qual ele descreve um viajante que, em sua jornada ao redor do mundo, foi dar em uma estrada onde havia atravessada uma montanha bloqueando o caminho. O viajante sentou-se e esperou que a montanha se movesse. Se seus resultados não são auto-suficientes, você também vai ficar esperando que a montanha se mova!

Abrir mão

Se os seus resultados dependem de alguém ou algo mais, algumas vezes essa pode ser a parte mais dolorosa. Você é capaz de abrir mão dessa necessidade de que alguém ou algo mude? Quando conseguir, de alguma estranha forma aumentará suas chances de obter o que realmente deseja.

Vale a pena?

O que será necessário para alcançar o que você deseja?

- Riscos?
- Sentimentos de desconforto?
- Abrir mão de algo que possui agora?
- Sofrimento e tristeza?

Valerá a pena obter esses resultados? Você pode concluir que não; nesse caso, poderá desistir ou decidir-se por parte do resultado ou uma variação dele. Se concluir que o resultado vale a pena, estará tomando a decisão de comprometer-se e proceder à próxima etapa.

Como sua condição atual contribuirá?

De algumas formas, seu estado atual satisfará uma necessidade que você tem. Se não fosse assim, você não o manteria. Pense cuidadosamente em como seu estado atual lhe serve. Pode parecer estranho, mas, por exemplo, alguém que deseje estar em forma e saudável pode achar que o fato de não estar saudável lhe rende atenção e solidariedade. Da mesma forma, alguém que é negativo, mas deseje ser positivo pode achar que ser negativo é uma forma de evitar riscos e responsabilidades. É importante considerar essas necessidades e também as diferentes formas como você as desafiará ou enfrentará no futuro, de maneira a se manter livre para alcançar seu resultado.

Conheça seu propósito maior

Como transformar um resultado que não é auto-suficiente em um que seja? Uma das formas é descobrir por que você o deseja. Por que é importante para você alcançar esse resultado?

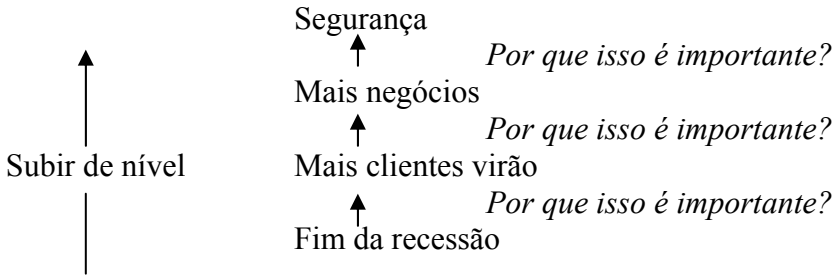
Por exemplo, Kevin desejava que mais clientes batessem à sua porta. Queria que a recessão cedesse. Nada disso é auto-suficiente. Ambos se enquadram na categoria "esperando a montanha se mover".

Perguntando-se "Por que é importante alcançar esses resultados?", Kevin identificou que queria gerar mais negócios. Agora os resultados começam a ser mais auto-suficientes. Nesse nível mais alto abrem-se possibilidades de caminhos pelos quais ele poderá alcançar

isso.

Elevar os níveis dessa forma é chamado de "subir de nível". Você poderá achar útil esse processo para encontrar o resultado mais significativo para você.

Para Kevin, subir de nível resultou no seguinte:



Nos níveis mais altos, os resultados tornaram-se mais centrados em Kevin e, portanto, em sua influência. A verificação desses níveis mais elevados de resultados também assegura que você coloque seus resultados em um contexto que de fato satisfaça um propósito mais elevado para você. Cada sucesso se torna um degrau para um resultado mais elevado. Sucesso constrói sucesso. Você evita o vazio pós-sucesso que algumas pessoas sentem quando alcançam resultados que não levam a algo mais.

Assegure a adaptação de seus resultados a quem você é e a quem deseja ser

Peter teve grande sucesso com o desenvolvimento de um estilo de palestra profissional em um curso de treinamento. Quando o grupo comentou o quanto sua equipe de trabalho ficaria impressionada com suas novas habilidades quando ele retornasse ao trabalho, ele respondeu: "Vocês devem estar brincando. Eu pareceria um tolo se usasse esse estilo no trabalho."

Essas habilidades não se ajustavam à pessoa que Peter se considerava ser no trabalho. As probabilidades de que as utilizasse alguma vez eram mínimas.

Certifique-se de que seus resultados se ajustem à pessoa que você é ou deseja ser. Se não se ajustarem, esqueça-as, ache as que se ajusta. Só assim você vai assegurar que cada uma de suas partes esteja buscando o sucesso.

Aja

Comece agora a fazer tudo que você se achar capaz de fazer, ou sonhar que é capaz de fazer. A audácia vem acompanhada de talento, poder e magia. Comece agora!

Goethe

Que atitudes você vai tomar? Que passos são realistas para você? Vejo tantos planos de

ação nos formulários de avaliação das empresas contendo afirmações amplas como:

- melhorar eficiência gerencial;
- desenvolver melhor comunicação;
- formar equipe eficiente.

Esse tipo de afirmações é utopia. Não significam nada e não levam a nada.

Pequenos passos são o caminho que levam adiante.

Pequenos passos para o sucesso

Quando defini para mim o objetivo de comprar uma casa em Wiltshire, pareceu-me uma decisão importante. Era amedrontador quando eu pensava em tudo o que me seria imposto naquela época. Meus passos para ação eram bem pequenos. Cada um me pareceu seguro quando os realizei. Meu plano era:

1. Descobrir em que tipo de revista/prospectos haveria detalhes do tipo de casa que eu desejava. (Eu nem mesmo comprei revistas neste estágio.)

2. Contactar o tipo de corretor de imóveis que tivesse detalhes sobre esse tipo de propriedade. Neste estágio deixei bem claro que não queria visitar nenhuma propriedade.

3. Passear de carro pelas regiões onde achava que gostaria de morar.

4. Visitar uma ou duas propriedades escolhidas, porém com o claro entendimento de que não estava pronta para adquiri-las.

E assim por diante...

Passou-se um ano desde o tempo em que iniciei esse processo até encontrar a casa que desejava comprar. Cada estágio foi realista para mim na época. O resultado foi que encontrei um chalé pelo qual eu e minha família nos apaixonamos.

Estabelecer um limite de tempo para cada uma de suas etapas de ação ajuda. Estabeleça para si uma data por volta da qual você terá realizado cada uma. Não será necessário conhecer todas as etapas antecipadamente, mas estabeleça a primeira ou as duas primeiras. Dessa forma você terá iniciado sua jornada em direção a seu resultado.

Para aplicar todos os princípios precedentes dos resultados bem formados você poderá consultar o Capítulo 3.9, Priorize Suas Metas como Resultados Bem Formados. Para saber como você pode estar bloqueando o que deseja e como superar esses "bloqueios", leia o Capítulo 3.10.

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

As características dos objetivos bem formados funcionam exatamente da mesma forma tanto para indivíduos quanto para organizações.

Cultura Reativa

Organizações centradas em problemas são organizações que estão se afastando do que não desejam. Essas organizações têm mais probabilidade de reagir à concorrência e, assim, tornam-se dependentes do que a "concorrência" fará a seguir. Orientam-se por tendências de mercado e são diretamente afetadas pela atmosfera econômica. Começam tentando apagar incêndios o tempo todo. Seus objetivos são estabelecidos em reação aos outros. Têm dificuldades de planejar e de se aterem a quaisquer planos que consigam estabelecer. Suas ações são determinadas pelo que outras empresas farão a seguir. Organizações que funcionam exclusivamente dessa maneira não conseguem manter o sucesso por muito tempo. O clima dentro de uma empresa desse estilo é de tensão e preocupação.

Cultura pró-ativa

As organizações centradas nos resultados, por outro lado, têm clara visão do rumo que estão tomando. Essa visão é uma expressão do que os funcionários dessa empresa realmente desejam. Por isso o nível de motivação e o comprometimento para com o futuro é alto. O staff gosta do que faz. A perspectiva é uma inspiração tanto para aqueles que trabalham na empresa quanto para aqueles com quem a empresa estabelece contato — seus clientes, seus fornecedores. Uma empresa com esse estilo cria as tendências de mercado. Influencia seus clientes a avançarem em conjunto com a empresa rumo à sua visão de futuro. Empresas orientadas para resultados são inovadoras e influentes. Elas levam em consideração as tendências de mercado, da atmosfera econômica e dos concorrentes, mas fazem isso no contexto de ter um objetivo claro e estimulante e planos de negócios.

IMAGEM E RESULTADOS

Tem-se dado muita atenção à "imagem" nos últimos anos — imagem pessoal, profissional e empresarial. O mundo dos negócios tornou-se muito mais consciente da imagem. Imagem é a impressão que você cria em todos ao seu redor. Cada pessoa desenvolve uma impressão única de você, dependendo do que é importante para ela em sua forma de ver o mundo. Alguém que comunica sua imagem harmoniosamente está sinalizando eficiente e amplamente seus resultados ao mundo. Não é surpreendente que o mundo sinalize em retorno, proporcionando oportunidades compatíveis com esses resultados. Coincidência é a dimensão de uma expressão harmoniosa de valores e resultados. Por exemplo, quando inusitadamente você encontra alguém que se ajusta aos seus principais valores e parece se ajustar à sua opinião sobre sua orientação, é como se fosse resultado da forma como inconscientemente você sinalizou seus resultados e valores ao mundo como um todo.

Parte do raciocínio sobre a imagem se dá em nível superficial, considerando-se apenas o

estilo de roupas e o comportamento não-verbal. Se você quer comunicar uma imagem que seja a verdadeira expressão do que quer e do que é importante para você, a PNL é a diferença que faz diferença. São os elementos mais sutis do comportamento que comunicam sua verdadeira imagem.

Imagens vêm de dentro

Seus pensamentos e sentimentos são a origem de sua imagem. O que você pensa e sente influencia seus movimentos, sua expressão facial, sua voz, tudo o que você diz e faz. Esses pensamentos e sentimentos transbordam de cada um dos poros do seu corpo, não se pode escondê-los. As pessoas à sua volta não precisam ser "peritas em imagem gestual" para ler sinais, elas já são; mesmo que seu consciente não perceba esses sinais, seu inconsciente perceberá. Por exemplo:

Sinais da imagem

- Exatamente para onde você olha quando move os olhos?
- Que pequenas alterações ocorrem nos músculos de seu rosto e corpo quando fala e se movimenta?
- Como são as mudanças de cor nas partes expostas de seu rosto e de seu corpo quando você se comunica?
- Quais são precisamente os modelos que existem na forma como você utiliza a linguagem?
- Quais as alterações que ocorrem em sua respiração em diferentes situações?
- Quais os movimentos musculares que estão além da percepção de sua consciência?

São essas coisas que comunicam a essência de sua imagem, e a única forma de mudá-las, se você assim escolher, é mudar a essência dessa imagem. Essas pequenas mensagens representam a forma como suas emoções e seus atos mais profundos são transmitidos para o mundo livremente.

E o mundo, como um todo, as percebe e reage a elas.

Sua experiência é uma expressão de quem você é.

A primeira pergunta que você deve fazer a si mesmo é: que imagem deseja ter? Quanto mais você souber o que realmente quer e quanto mais se imaginar (se associar) alcançando esse resultado, mais ele se manifestará em sua forma de falar e agir. E então que você começa a distinguir oportunidades. Isso não é coincidência, embora naquele momento possa parecer assim. E resultado dos sinais não-verbais que você envia para o mundo e o mundo responde.

A essência de quem você é

Algumas pessoas diriam que uma imagem é uma fachada. Pode ser, se você tentar

adotar uma fachada que não seja uma expressão do que realmente é e, principalmente, de quem realmente deseja ser. A imagem que descrevemos aqui é uma expressão de seus resultados para consigo mesmo. Mais importante, sua habilidade em manifestar esses resultados em seu comportamento afetará o sucesso que você terá em alcançar esses mesmos resultados.

Calvin Klein está no "negócio da imagem". Suas roupas e seus perfumes foram criados para ajudar você a criar uma imagem. Ele era o entrevistado de um programa de marketing a que assisti na TV há algum tempo. Nesse programa, de. explicava como evoluiu o estilo das roupas que cria. Descrevia sua coleção de perfumes, em particular "Eternity", e o mais recente na época, "Escape".

Ao falar nos perfumes, ele transbordava sua paixão pelo significado da fragrância, seu nome e a forma da embalagem. Os perfumes eram suas expressões vivas. Ele não teve que trabalhar para vender seus produtos. Ele os viveu.

Isso é imagem. Encontre como você pode expressar sua imagem verdadeira no Capítulo 3.11.

ASSUMINDO A LIDERANÇA COM A PREOCUPAÇÃO COM O CLIENTE

Uma das maiores mudanças nos negócios foi o movimento pela preocupação com o cliente e a satisfação dele. A PNL e, em particular, o pensamento voltado para os resultados podem ter um impacto radical sobre o efeito que você causa sobre seus clientes. A precisão e a disciplina do pensamento voltado para os resultados podem ser a diferença entre a satisfação (ou insatisfação) do cliente e seu deleite.

Iniciando a mudança

Vivemos em um mundo de inovações e mudanças em alta velocidade. As pessoas e as empresas capazes de iniciar e introduzir as mudanças permanecerão na dianteira. São os líderes, os influenciadores. Se lhe faltarem visões, você poderá apenas reagir às mudanças que os outros impõem. Ter um resultado bem formado lhe permitirá criar seu próprio futuro.

Se você tem uma visão de futuro estimulante para você, ela se tornará estimulante para os outros a quem seja relevante. Resultados bem formados são uma maneira de criar uma perspectiva estimulante. Se você for capaz de fazer isso por si mesmo, poderá fazê-lo pelo seu cargo na empresa e pelo negócio propriamente dito.

Deleite do cliente

Transporte-se para o futuro e imagine como você realmente gostaria que ele fosse. Imagine seus clientes nesse futuro. Em sua visão, como seria o "deleite do cliente", como soaria, quais seriam as sensações? Desenvolvendo sua habilidade de se transportar para o

futuro que realmente deseja, você estará acionando sua criatividade e sua produtividade. São essas qualidades que lideram e influenciam os outros. O deleite do cliente é um processo pró-ativo, e não reativo.

Consegue-se o que se pode medir

Portanto, como se mede a satisfação do cliente?

Redução ou ausência de reclamações	Quantidade de elogios recebidos por um trabalho bem feito
Quantidade de problemas resolvidos	Quantidade de agradecimentos pelo serviço executado
Redução do tempo gasto em lidar com ligações de clientes	Feedback voluntário sobre os benefícios que resultaram da utilização do seu produto ou serviço
Até que ponto se consegue manter os clientes "longe"	Quantidade de negócios repetidos
Quantidade de recursos alocados ao seu cliente	Sinais de melhoria nos processos de trabalho dos clientes Quantidade de sorrisos e divertimento

Tijoladas ou buquês de flores

A coluna da esquerda contém algumas formas bem tradicionais de se medir a satisfação do cliente. São tipicamente "baseadas em problemas". Se a medida da satisfação de seus clientes é expressa em termos do que você não deseja, é aí que você vai fixar suas atenções e é exatamente isso o que vai conseguir. Se medir reclamações, isto pressupõe que é o que você espera e, com certeza, é o que terá.

Voltei de um feriado bastante agradável e encontrei um questionário sobre "preocupação com o cliente" esperando por mim. Nele, eu não era convidada a dizer "qual a minha opinião sobre as acomodações noturnos", e sim "que problemas tive com as acomodações". O que fiz eu! Imediatamente comecei a buscar na memória problemas que pudessem ter ocorrido. Através do questionário, eles estavam me induzindo a lembrar e até a "desencavar" os elementos não-satisfatórios do meu feriado.

Mede-se o que se pode conseguir

Portanto, utilizando os princípios do pensamento voltado para os resultados, pense no que realmente deseja do relacionamento com seus clientes e em como saberá, em termos especificamente sensoriais, quando o tiver alcançado.

RESUMO

O pensamento voltado para os resultados é uma abordagem muito poderosa para que se alcance o que se deseja. Os elementos do pensamento de resultados são extraídos de pessoas de todas as esferas de atividade que alcançam consistentemente o que desejam, de uma forma compatível com os que estão à sua volta e com seu ambiente. Seguindo as etapas para a definição de resultados bem formados, você estará modelando o pensamento dessas pessoas de sucesso a respeito de resultados. Ao se imaginar alcançando o que deseja, com todos os seus sentidos, você estará se programando para conseguir o que quer. Sua mente não pode distinguir entre o que é imaginário e o que é real, assim você estará fazendo com que sua imaginação trabalhe para você fazendo com que seus sonhos se tomem a sua realidade.

Essa maneira de pensar funciona em todas as situações e em todos os níveis — desde estabelecer um resultado para uma discussão de cinco minutos, até estabelecer uma perspectiva para uma empresa. O sucesso advém de assegurar que seus pensamentos a respeito desses resultados se ajustem a todas as condições de um resultado bem formado. Cada elemento é fundamental para a conseqüente probabilidade de sucesso.

PARA REFLETIR

1. Os itens a seguir estão próximos ou distantes de você?

a. Desejo realmente um trabalho em que tenha contato com outras pessoas.

b. A empresa na qual trabalho atualmente é, em geral, muito burocrática. Desejo trabalhar em outro lugar.

c. Tenho uma clara visão de mim mesmo trabalhando no exterior.

2. Você pede a outro departamento para lhe oferecer um determinado serviço. Quando explica do que precisa, eles dizem que tentarão atender a suas demandas. O quanto você confia que eles o farão?

3. O que pesou na sua decisão de aceitar o seu trabalho atual? Você estava caminhando na direção de seu ideal ou se afastando de algo de que não gostava? E o trabalho anterior?

4- Imagine-se realizando o tipo de trabalho que realmente gostaria de fazer. O que vê/ouve/sente?

5. Pense em exemplos de planos de ação que estabeleceu para si mesmo no passado. Qual é a característica dos planos de ação que levou a cabo, comparando-os aos que não levou?

6. Como você decide passar suas férias? Em que grau a realidade se ajusta a suas expectativas?

7. Com que freqüência você termina as coisas que não deseja em relação às que deseja?

8. Pense sobre o que realmente gostaria de realizar até o final dessa semana. Preste atenção ao que está em sua mente. É o que de fato deseja ou você está imaginando coisas que não deseja?

Era uma vez um homem e sua esposa. Esse casal realizara muitas de suas ambições na vida, mas ainda restava um objetivo importante. Eles almejavam nadar até o Japão.

Refletiram sobre isso e um dia partiram. Não estavam acostumados a nadar e acharam difícil. Estavam conscientes de o quanto seus braços estavam pesados. O esforço constante lhes causava dores, especialmente quando nadavam contra a corrente. No entanto, aos poucos seus corpos se habituaram a nadar e eles desenvolveram um estilo ritmado, que não necessitava de esforço.

Começaram a notar as águas ao redor, como mudavam de cor com o passar dos dias. De manhã bem cedo, eram claras e azuis e, em determinadas luzes, um verde esmeralda brilhava. Ao pôr-do-sol, reproduziam as cores ricas e mornas do céu da noite. E conheceram as criaturas da água, o pequeno peixe prateado que nadava com eles durante o dia, as sombras escuras que faziam espuma e passavam por eles nas profundezas. Aprenderam como o som das ondas mudava quando passavam por seus ouvidos e sentiram mudanças sutis no clima conforme as brisas se transformavam em vento e morriam novamente abaixo. Aprenderam a encontrar alimento na água, a se nutrir e a usar o corpo sem esforço. Desenvolveram um olfato refinado que lhes permitia detectar mudanças no ambiente pelos aromas que lhes eram trazidos pela brisa.

Nadaram durante dias e semanas, sem sinal de terra. Um dia, viram o perfil escuro da terra no horizonte. Nadaram continuamente e reconheceram a costa do Japão. Ao se aproximarem silenciaram e, finalmente, olharam-se e compreenderam. Naquele momento voltaram para o mar e continuaram nadando.

2-3

DESENVOLVA UM CLIMA DE CONFIANÇA – INTERAÇÃO

Decisões

Interação é a capacidade de relacionar-se com outros de forma a criar um clima de confiança e compreensão. Interação é a capacidade de enxergar os pontos de vista dos outros (sem necessariamente concordar com eles), estar em sintonia com os outros e valorizar seus sentimentos. É um elemento vital em qualquer forma de relacionamento — a menos que você não deseje progredir. A maioria das decisões nos negócios são tomadas preferencialmente com base na interação e não nos méritos técnicos; não apenas na interação momentânea, mas também na interação que se construiu ao longo do tempo em determinados relacionamentos. É mais provável que você compre, concorde e apóie alguém com quem se relacione do que alguém com quem não se relacione.

As habilidades envolvidas no desenvolvimento e manutenção de interação foram algumas das primeiras a serem descobertas pela PNL. As pessoas que foram escolhidas como modelos de excelência, especialmente em situações de mudança e influência, demonstraram que um dos fatores mais importantes para a ocorrência da mudança era a interação.

Isso é verdadeiro em muitas situações atualmente. Muitos sistemas gerenciais tropeçam não por causa do sistema propriamente dito, mas porque a empresa tenta implementar o sistema sem que haja boa interação entre os gerentes e suas equipes. Interação é pré-requisito para que haja influência e mudança. Os profissionais de PNL determinam as sutis distinções de comportamento que levam à existência de interação.

Existem muitos estudos sobre a interação que existe apenas em nível de linguagem gestual. No entanto, hoje sabemos que, em modelos que alcançam profundos níveis de interação, a capacidade de construí-los e mantê-los vai bem além do nível da linguagem gestual. Os níveis de consciência alcançados através da PNL proporcionam uma forma de construir e manter profundos níveis de interação, que podem melhorar a qualidade de seus relacionamentos.

Qualidade nos relacionamentos

Alan estava com medo da reunião que teria com um gerente com fama de ser um ogro. Como parte de seu treinamento introdutório em PNL, Alan planejou como deveria lidar com esse gerente. Aprimorou suas habilidades de desenvolvimento da interação. Quando houve de fato a reunião, Alan envolveu o gerente como as "labaredas de um incêndio"!

COMO DESENVOLVER E MANTER A INTERAÇÃO

Pense em alguém com quem sente que mantém uma boa interação. O que acontece em seu contato com esse alguém que não acontece em outros? Se estiver na companhia de outras pessoas, olhe à sua volta. Com quais delas você tem uma boa interação? Com quais delas não tem?

As pessoas gostam de seus iguais

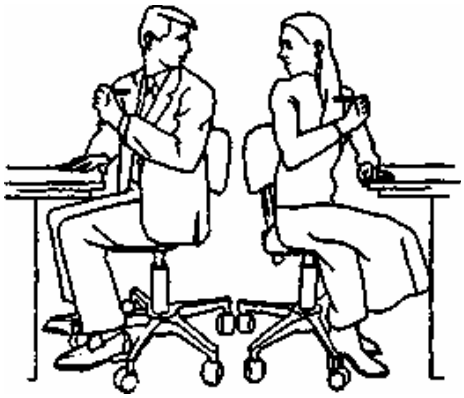
Observe seu aspecto físico. Pessoas que mantêm boa interação normalmente adotam a mesma postura, movimentam-se e gesticulam de formas semelhantes, riem juntas, adotam o mesmo estilo e ritmo de movimentos e discurso. Há um "casamento" entre essas pessoas. Isso ocorre naturalmente quando duas ou mais pessoas estabelecem boa interação. Elas provavelmente não têm consciência de que isso esteja acontecendo. O resultado é que seus pensamentos e sentimentos serão semelhantes. Você já viveu alguma vez aquela estranha experiência de ouvir alguém dizer exatamente o que você está pensando, ou de achar que sabe exatamente o que alguém está sentindo? Não será surpreendente descobrir que se você adotar a mesma postura física de outra pessoa, experimentará sentimentos semelhantes.

Uma das crenças centrais consistentes dos primeiros modelos de excelência é:

Mente e corpo fazem parte do mesmo sistema.
O que ocorre em uma das partes afetará todas as outras.

Ao modelar pessoas que mantêm profunda interação, descobriu-se que isso ocorre quando as pessoas que interagem adotam estilo igual ou semelhante de:

- postura;
- movimento e gestos;
- níveis de respiração;
- tom e qualidade de voz;
- conteúdo de linguagem - visual, auditivo, sentimentos e palavras-chave;
- convicções;
- valores.



Adotando o mesmo estilo

A capacidade de se adotar estilo igual ao de outra pessoa é conhecida como correspondência.

Bill era analista de sistemas e liderava uma equipe de analistas. Lidava com muitos outros departamentos na empresa e sempre acompanhava membros das equipes de vendas a reuniões com clientes. Tecnicamente, Bill era altamente capacitado, mas não se sentia à vontade em companhia de outras pessoas. Freqüentara muitos cursos de treinamento sobre técnicas para realização de reuniões eficientes, palestras, como comunicar-se confiantemente, mas ainda assim não gostava da maioria das situações nas quais deveria conversar com outras pessoas, especialmente quando isso implicava travar conhecimento com pessoas. Bill lidava bem com pessoas que já conhecia há algum tempo, mas considerava os primeiros encontros estressantes.

Resultado: os clientes tendiam a direcionar suas conversas para longe de Bill. Ocasionalmente, ele encontrava alguém com quem parecia "combinar" imediatamente, mas isso não era comum. A ênfase em seu papel estava mudando. Cada vez mais, ele acompanhava membros das equipes de vendas em visitas aos clientes. E, assim, precisava causar boa impressão.

Interação é essencial para que qualquer comunicação significativa ocorra. Você precisa de interação para conduzir uma conversa produtiva, uma entrevista informativa, uma reunião eficiente. Sem interação, a valiosa comunicação praticamente não ocorrerá.

Não pense que está se comunicando comigo apenas porque está fazendo um barulho em minha direção.

David Gordon

Desenvolvendo a interação

O que acontece quando a interação não ocorre naturalmente? E quando a habilidade de desenvolver interação toma-se essencial. Pessoas habilitadas a desenvolver interação são capazes de deixar rapidamente os outros à vontade em sua companhia. Exploremos as características de pessoas capazes de construir forte interação:

Comunicadores excelentes constroem interação:	
•observando conscientemente a combinação de elementos que fazem parte da interação natural;	
•acompanhando, ao máximo possível:	
Postura	posição do corpo/ posição de pernas e pés/ distribuição do peso/posição de braços, mãos, dedos/posição de ombros/inclinação da cabeça
Expressão	direção do olhar/movimento do olhar
Respiração	ritmo da respiração/localização da respiração (peito, abdômen ou baixo estômago)
Movimento	todos nós temos o que se pode chamar de ritmo próprio; adote também esse ritmo rápido/firme/lento/tranqüilo
Voz	ritmo/volume/intensidade/tom/tipo de palavras/entonação
Padrões de linguagem	visual/auditivo/sentimentos
Existe um nível profundo de interação quando outros elementos e emoções internas se combinam; por exemplo, convicções e valores.	

Comunicação silenciosa

Essa pode ser uma lista longa demais para ser trabalhada de uma só vez. Alguns desses itens poderão ser naturais em você. Escolha alguns dos que lhe sejam menos naturais e pratique-os, até poder fazê-los automaticamente. Escolha ocasiões para praticá-los quando você estiver atuando como observador e não tiver que se engajar na conversa.

Esteja preparado, porém. Um de meus amigos, que silenciosamente sentou-se ao lado de um gerente, tentando acompanhar seu comportamento enquanto ele conversava com seus colegas, foi pego de surpresa quando o gerente se voltou e disse: "Gostaria de saber sua opinião!" Os resultados que se podem conseguir quando se tem interação são impressionantes.

INTERAÇÃO COMO FORMA DE INFLUÊNCIA

Interação é uma forma de influência. Ao se comunicar com alguém, você se toma parte de um sistema. A qualidade de interação que você tem influenciará sua comunicação.

Normalmente, isso não requer muita atenção consciente. Você sabe quando está interagindo bem; sente-se à vontade em companhia da outra pessoa, a conversa flui e o silêncio de ambos é confortável. O que ocorre é como uma dança: quando um se move, o outro acompanha. É impossível dizer quem está conduzindo e quem está seguindo quando naturalmente se busca a semelhança com o outro. A conversa flui facilmente já que você compreende o significado e a intenção do que a outra pessoa diz. Você aprecia cada sentimento do outro. Não significa necessariamente que concorda com tudo que a outra pessoa está dizendo, mas a compreende.

Ritmo

Ritmo é outro elemento no desenvolvimento da interação. Trata-se de respeitar o estado, estilo ou sentimento dos outros. Por exemplo, se alguém está preocupado, é mostrar compreensão em relação a essa preocupação. Se alguém está se divertindo, seria participar do divertimento.

Quando você é capaz de assimilar o comportamento do outro e respeitar seu ritmo, você é capaz de liderar. Influência é isso.

Exemplos de como e quando você pode querer utilizar interação para liderar e influenciar:

- Em um debate ou entrevista com alguém que está nervoso e hesitante, para ajudá-lo a relaxar e se abrir.
- Quando desejar introduzir novos métodos de trabalho para um indivíduo ou departamento que se tomou rígido em sua forma de pensar.
- Quando alguém estiver furioso, para ajudar a acalmá-lo.
- Quando quiser transmitir um novo conceito, relacionando-o ao que as pessoas já sabem.

"Case" / acompanhe o ritmo / lidere

Esse trio espelha a filosofia das artes marciais de ir a favor do movimento e utilizar a energia de seu parceiro para levá-lo aonde você deseja.

Interação na conversa

Eis aqui alguns exemplos de "casar", acompanhar o ritmo e liderar uma conversa.

— Posso imaginar o sistema que queremos desenvolver.

— Então, quando imagina o sistema, com o que se parece, o que diz a si mesmo?

— Sinto-me inseguro quanto à apresentação para o cliente esta tarde.

— Compreendo que esteja inseguro. Como gostaria de estar se sentindo?

— Meus colegas me disseram que realmente apreciaram as idéias que expus na reunião.

— Ao lembrar-se do que seus colegas disseram sobre o valor de suas idéias, o que sente?

Sistemas que se ajustam

A interação é fator preponderante que faz a diferença entre sucesso e fracasso da maioria dos sistemas de negócios.

É crucial assegurar que os novos sistemas se ajustem ao estilo e à cultura da empresa. Os conceitos expostos acima funcionam em todos os níveis, não apenas entre indivíduos, mas também na introdução de qualquer novo elemento em um sistema. É importante, qualquer que seja o sistema a ser introduzido, que ele se ajuste ao que já existe.

Por exemplo, às vezes vejo organizações pequenas e informais tentarem driblar os sistemas de avaliação mais formais que pertencem a uma organização maior e mais burocrática. Um dos sistemas de avaliação mais simples e eficientes fazia apenas quatro perguntas: "Quais são seus objetivos? Como você se saiu? Que outras habilidades lhe seria útil desenvolver? Com que ações devemos nos comprometer?" Era bem-sucedido porque combinava com a informalidade e abertura da empresa na qual foi introduzido.

É importante também assegurar a existência de interação entre gerentes e funcionários. Para dar continuidade à avaliação, para que um funcionário aceite o feedback de seu gerente e vice-versa deve haver interação. Com interação, a avaliação encontrará seu estilo e forma. A avaliação trata de aprendizado e desenvolvimento; é um veículo que proporciona estímulo para um aperfeiçoamento contínuo.

ENCONTRANDO SEMELHANÇAS E ACOMPANHANDO O RITMO NAS NEGOCIAÇÕES

Acredito que a necessidade de desenvolver e manter interação é a habilidade mais importante na negociação. O único objetivo no início de uma negociação é desenvolver interação. Daí em diante, é importante manter um controle mental total no nível da interação existente. Sem interação, não há negociação. Se, em qualquer momento, você perder a interação, deve reconstruí-la e continuar apenas quando a tiver restaurado. Quando se estabelece interação, os passos para a negociação tomam-se meramente lembretes à medida que a conversa flui. Você levará em conta o ponto de vista de cada um. Estará aberto a encontrar soluções articuladas.

As negociações no deserto do Sinai foram um clássico exemplo de como finalmente se encontrou uma solução com a exploração dos valores das partes envolvidas. Nos negociações de paz em Camp David, o presidente Sadat e o senhor Begin desejavam, ambos, o deserto do Sinai. Finalmente, foram encorajados a explorar, um junto ao outro, o que era mais importante para cada um. Para o presidente Sadat, do Egito, era a soberania; a terra sempre fora de seu povo e era símbolo de soberania. Para Begin, era um caso de segurança para Israel, qualquer ocupação do deserto seria ameaça a suas fronteiras. Essa exploração dos valores de ambos semeou o acordo final. O deserto do Sinai permaneceu sob a soberania egípcia, mas concordou-se que seria território desocupado, o que satisfez a necessidade de segurança de Begin. Os dois conjuntos de valores eram compatíveis - eles puderam chegar a uma situação em que ambos saíram vencendo.

As negociações estabeleceram os princípios centrais com base nos quais cada lado tomou suas decisões. Identificando esses princípios centrais e encontrando uma solução a eles

relacionada, ganharam um acordo importante.

Construindo sobre valores

Um comprometimento genuíno para com uma solução existirá apenas se for construído com base nos valores de cada uma das partes envolvidas. Valores são princípios com base nos quais você orienta sua vida e são fundamentais para você como pessoa. Valores comuns unem as pessoas. Uma sociedade, um relacionamento, uma equipe e uma empresa só podem se unir se compartilharem valores comuns.

Não basta apenas pensar nos valores da outra parte. Respeitar os valores e acompanhar seu ritmo é uma forma de construir um profundo nível de interação. Sem isso, quaisquer outras tentativas de se acompanhá-los são superficiais e temporárias. Identificar e acompanhar o ritmo dos valores é, portanto, essencial para negociações habilidosas. Há diferentes formas de se fazer isso. Por exemplo, se alguém tem como valor a segurança, buscará para a negociação uma solução que satisfaça esse valor, mas também desejará que a negociação seja realizada de forma a respeitar suas necessidades de segurança. Esse alguém pode, por exemplo, desejar que os itens lhe sejam apresentados de forma não ameaçadora. Se o valor de alguém é divertimento, é possível que deseje que sua representação do divertimento esteja presente tanto na forma como são colocadas as idéias quanto nas soluções.

Valores são fatores de decisão que afetam as situações cotidianas em que você se encontra. Por exemplo, você terá valores com base nos quais tomará decisões sobre:

- como passará suas férias;
- em quem acreditar;
- que trabalho realizar;
- de quem comprar;
- como julgar se teve ou não uma reunião satisfatória.

Seu parceiro em uma negociação estará avaliando você, o contexto da negociação e as idéias que você discute, entre muitas outras coisas, em comparação com seus próprios valores. Se ele julga uma pessoa por sua habilidade para ouvir, o estará julgando exatamente da mesma maneira. Mais importante, ele terá uma forma única de saber que cada um de seus valores foi satisfeito, um conjunto de regras e padrões identificados como prova do desempenho.

Atendendo às condições

Comunicadores considerados excelentes em sua habilidade de alcançar compreensão e influência são capazes de identificar, acompanhar e liderar os valores de outras pessoas. Identificam que condições devem existir para que esses valores sejam satisfeitos. Eles operam

a partir da convicção de que:

Cada pessoa é única

Os sinais de satisfação para cada um dos valores a seguir poderiam ser (serão diferentes e únicos para cada um):

Valor	Sinais de Satisfação
Abertura	Facilidade para expressar seus sentimentos. Alguém preparado para expor seus pontos de vista antes que os outros o façam.
Segurança	Soluções para problemas são as que foram experimentadas, testadas e comprovadas em outras situações. Habilidade para expressar idéias sem que as ignorem ou desprezem.
Criatividade	Acordos e idéias são os que não foram aplicados antes. Pessoas que podem pensar lateralmente e proporcionar uma nova forma de pensar sobre situações já existentes.

Para descobrir os valores de alguém, observe e ouça. O que o estimula, o que lhe desperta o interesse e a curiosidade? Em que presta atenção? Se estiver constantemente olhando o relógio e quiser passar diretamente às discussões, você poderá concluir que a atenção ao tempo e à forma como o tempo é gasto é importante. Quanto mais você desenvolver sua acuidade sensorial, sua consciência para notar a menor das alterações na pessoa com quem está lidando, mais você será capaz de determinar quando seu estado mudar. Finalmente, você será capaz de "regular" esses diferentes modelos de comportamento em relação aos diferentes estados, até chegar a um ponto em que saberá quais os sinais exteriores que simbolizam os diferentes estados de seu parceiro.

Regulagem

Uma das formas mais seguras de saber que tocou os valores de alguém será notar uma alteração na cor da pele. Se fizer uma proposta que satisfaz os valores da outra pessoa, muito provavelmente ela enrubescerá. Identificando os valores, o ritmo e os sinais do desempenho de seu parceiro, você estará desenvolvendo um nível profundo de interação.

Compreender seus próprios valores é uma forma de começar a entender os dos outros. Utilizando o Capítulo 3.12, você poderá estabelecer seus principais valores.

OUVIR COM O CORPO TODO

Ouvir com cuidado e curiosidade é uma habilidade rara nos negócios. As pessoas que têm essa habilidade geralmente são aquelas que têm respeito e influência. A interação é um

dos principais componentes de se saber ouvir. Quando você ouve interagindo, está ouvindo com todo o corpo. Não só ouvirá o que a outra pessoa está dizendo como também terá percepções a respeito do que pensa e sente. Você estará influenciando a interação através do seu comportamento não-verbal isoladamente. Como diz Tom Peters: "Ouvir é a mais elevada forma de cortesia." Ouvir com o corpo todo pode ser a forma definitiva de influenciar alguém a ganhar percepção, a encontrar suas próprias soluções e a gerar envolvimento para com essas soluções.

Foco externo

Ouvir com o corpo todo significa ser capaz de dar toda a sua atenção a alguém. E a habilidade de manter a atenção voltada para o seu exterior, em vez de pensar os próprios pensamentos. Alguns livros sobre saber ouvir aconselham a "estabelecer contato visual". Você provavelmente se lembrará das situações em que você sabia que, embora alguém estivesse olhando para você, sua mente e espírito estavam inteiramente em algum outro lugar! Apenas "contato visual" não é prova de que se está ouvindo. A PNL proporciona técnicas para capacitá-lo a ouvir com todo o seu corpo.

Compare as diferenças entre alguém cuja atenção está voltada para dentro de si e alguém que ouve com todo o corpo.

Pessoas cuja atenção se volta para o interior	**Pessoas que ouvem com o corpo todo**
Pensam seus próprios pensamentos, fazem julgamentos e avaliações. Preocupam-se e concentram-se no que acabou de acontecer, de ser dito ou mesmo no que pode acontecer a seguir.	Vivem em estado de curiosidade. Sua atenção se concentra totalmente na outra pessoa.
Sua atenção se volta para si mesmos. O olhar pode ser desfocado ou mover-se ao redor.	Sua intenção se dirige à outra pessoa. Seu olhar segue a outra pessoa.
A postura pode ser qualquer uma. A linguagem é provavelmente centrada no "eu".	Ajustam-se à postura da outra pessoa. Sua linguagem se concentra no "você"; utilizam modelos de linguagem e palavras-chave que se ajustem às pessoas com quem estão falando.

Quero conversar com você sobre alguns projetos que gostaria que fizesse para nós. Trabalhamos com uma empresa há anos, mas suas idéias parecem não estar evoluindo. Não dispomos de tanto tempo hoje como no passado e, então, queremos uma empresa que tome a iniciativa de descobrir o que é preciso para saber nos dar o que queremos. Na verdade, temos pouco tempo e agradeceria se você me dissesse sinceramente se pode trabalhar conosco dessa forma ou não.

Detectando pistas

Tudo o que alguém diz e faz lhe dará alguma informação sobre seus valores. Algumas

informações lhe serão dadas explicitamente e algumas podem ser inconscientes, mas elas estarão ali. Basta olhar e ouvir.

Digamos, então, que os valores de quem fala no trecho anterior são:

- uso eficiente do tempo;
- abertura e honestidade;
- idéias atuais;
- iniciativa.

A profundidade da interação que você constrói dependerá da sua habilidade em casar esses valores com o que diz e o que faz. Se começar a divagar ao responder e esperar que lhe façam a próxima pergunta, provavelmente não terá muito sucesso.

Se, por outro lado, responder concisa e abertamente, dizendo francamente à outra pessoa o que pode e não pode fazer e se tomar a liderança nas perguntas, provavelmente fará bons progressos. No entanto, isso soará verdadeiro apenas em relação a valores nos quais você também acredita.

Eu conversava com um gerente de implantação de sistemas em uma de nossas noites de abertura. Ele explicava os problemas que vinham tendo com o sistema de computadores que lhes fora fornecido. Explicou também que, ao levantar esses problemas para os fornecedores dos programas, eles mandaram pessoas ao local. Pude conhecer também os fornecedores dos programas e sei que quando fizeram isso pensavam estar satisfazendo as necessidades daquele cliente. Eles não tinham muitos excedentes na equipe e foi uma grande decisão concentrar tantos recursos em apenas um lugar. Que triste perceber que não era aquilo que o cliente desejava! Eles haviam feito um julgamento sobre o que fazer baseando-se em seus próprios valores e sinais de satisfação para a satisfação do cliente, e não nos valores dos clientes.

Para o cliente, o importante era a reafirmação pessoal, não apenas o conserto dos atuais defeitos no sistema, mas explicações sobre o que o fornecedor estava fazendo para evitar o aparecimento de quaisquer defeitos semelhantes nos sistemas no futuro!

Todos temos nossa forma única de atender a nossas necessidades, nosso sinal de satisfação. É essencial conhecer os sinais de satisfação de seu cliente e encontrar formas de atendê-los, se desejar ter sucesso nos negócios.

Detectando valores

Detectando os valores de seus clientes e acompanhando seu ritmo, você extrairá seus valores centrais, os valores com base nos quais eles tomarão suas decisões finais. Aqui está o exemplo de uma conversa que extrai valores centrais e sinais de satisfação. É um exemplo de como é possível estabelecer interação através de conversa. Terá um efeito ainda maior se além disso você também estiver "casando" e acompanhando o ritmo de todos os outros elementos -

comportamento não-verbal, modelos de linguagem, crenças...

— Não estou muito contente com essa idéia; tomaria muito tempo.

— Ok, vejo que tempo é importante. Podemos reduzir para que não tome muito tempo. O que acha disso? (partilhando a preocupação com o tempo e liderando)

— Bem, não tenho certeza porque tenho outros compromissos para com minha equipe.

— Eu não havia percebido. Seus compromissos para com sua equipe são prioridade máxima. Talvez possamos agendar isso logo que esses compromissos tenham sido resolvidos, (partilhando o ponto sobre compromissos e liderando)

— Para ser sincero, não tenho certeza de ter todas as habilidades necessárias para realizar esse trabalho, (dito de forma harmoniosa)

Uma mudança no estado de quem fala muitas vezes é um sinal de que um valor central de pensamento foi alcançado. Por exemplo, antes de falar sobre um valor central, a fisiologia de quem fala geralmente muda de forma significativa. Às vezes essa mudança de estado vem acompanhada por um profundo suspiro e uma mudança na cor da pele.

Às vezes, ao enfrentar uma preocupação como a mencionada, alguns negociadores a desprezam, dizendo coisas como:

"Ah, tenho certeza de que as tem, não se preocupe, você se sairá bem."

"Você poderá aprendê-las num piscar de olhos; sei o caminho exato para você."

Reconheça os valores centrais

Esses tipos de afirmação quebram a interação, deixando de lado as preocupações ou impondo uma solução que eles acreditam que funcionará, em vez de admitir a preocupação e encontrar uma solução que realmente atenda às necessidades da outra pessoa.

"Respeito sua sinceridade e o reconhecimento da necessidade de desenvolver novas habilidades. O que teria que acontecer para que você sentisse que pode aprendê-las?"

Esse é um exemplo de quando se partilha a preocupação de alguém sobre sua falta de habilidade para descobrir o que satisfaria essa necessidade (partilhando seus valores centrais e questionando para determinar seus sinais de satisfação).

Faça a seus clientes a pergunta mais importante de todas: "O que seria necessário para que no futuro você me quisesse como seu fornecedor?" Sente-se e ouça. Você terá algumas das informações mais valiosas de que precisa para atender às necessidades de seus clientes.

RESUMO

A interação é um dos elementos mais importantes para uma comunicação eficaz. Com interação, os outros se sentirão à vontade em sua companhia - optarão por estar com você porque será uma experiência satisfatória. Construindo interação, você estará construindo confiança e compreensão. A PNL revelou a forma como comunicadores habilidosos e influenciadores constróem e mantêm a interação.

Construindo qualidade

Pode ser que para você naturalmente haja interação em algumas situações e com algumas pessoas. Quando não houver, isso requererá habilidade para gerá-la. Tomando os componentes da construção da interação, você será capaz de reproduzir a qualidade das relações que são criadas por pessoas peritas em relacionar-se com as outras e deixá-las à vontade. Muitas decisões de negócios são tomadas com base na interação, em lugar dos méritos técnicos.

PARA REFLETIR

1. Na próxima vez em que você estiver em companhia de outras pessoas, preste atenção aos elementos abordados neste capítulo.

Note sua postura e movimentos. Ouça suas vozes e as palavras usadas. Identifique que pessoas parecem estar mais em comunicação com as outras. Que semelhanças há nesses elementos?

2. Busque a companhia de duas pessoas que tenham excelente interação uma com a outra. Quais as semelhanças no que você as ouve dizer e as vê fazer?

3. Escolha um elemento por dia, por exemplo, movimento de cabeça, tom de voz, posição do corpo, etc. Observe esse elemento em cada pessoa que encontrar.

4- Peça a um amigo que converse com você. Note a cada vez sua atenção se deslocar do externo para o interno.

Há muitos anos, nas montanhas da Patagônia, existia um pequeno vilarejo. Seus habitantes estavam morrendo de fome. Viviam com medo do dragão que tinham visto em seus campos e, por isso, não cultivavam mais alimentos.

Certo dia, chegou ao vilarejo um viajante e ao pedir por comida eles explicaram que não poderiam dar porque o dragão a levara de seus campos. Ele era corajoso e se ofereceu para matar o dragão. Ao chegar lá, ele viu que não havia dragão, apenas uma enorme melancia. Então, retomou ao vilarejo e disse: "Vocês não têm o que temer; não há dragão algum, apenas uma enorme melancia". Os habitantes do vilarejo se zangaram e fizeram o viajante em pedaços.

Algumas semanas mais tarde, outro viajante chegou ao vilarejo. Novamente, ao pedir por comida, contaram-lhe sobre o dragão. Ele também era corajoso e se ofereceu para matar o dragão. Os habitantes do vilarejo exultaram. Ao chegar aos campos, também ele viu a melancia gigante e voltou ao vilarejo para contar aos habitantes que eles estavam enganados

a respeito do dragão. Não precisavam temer uma melancia gigante. Eles o fizeram em pedaços.

O tempo se passou e os habitantes do vilarejo estavam ficando desesperados. Certo dia, um terceiro viajante apareceu. Vendo que estavam desesperados, perguntou qual era o problema. Eles lhe contaram e ele prometeu que mataria o dragão para que eles pudessem ir aos campos fazer a colheita. Ao chegar aos campos, ele também viu a melancia gigante. Sacou a espada, saltou para o campo e fez a melancia em pedaços. Retomou até os habitantes do vilarejo e contou-lhes que havia matado o dragão - eles se deliciaram. O viajante permaneceu no vilarejo por muitos meses, o suficiente para ensinar aos habitantes a diferença entre dragões e melancias.

2-4

COLOQUE-SE NO MEU LUGAR – POSIÇÕES PERCEPTIVAS

Algumas das técnicas originais da PNL têm uma detalhada preocupação com os padrões de pensamento e linguagem. John Grinder e Judith Delozier desenvolveram, mais recentemente, algumas novas maneiras de se usar a PNL que efetivamente funcionam como atalhos para se alcançar a excelência. As posições perceptivas são uma forma de avaliar as situações de diferentes pontos de vista. Elas também formam uma continuação valiosa do Capítulo 2.2 sobre pensamento voltado para resultados.

Abordagem equilibrada

As posições perceptivas proporcionam ao pensamento uma abordagem equilibrada, não só sobre resultados, mas sobre qualquer outra situação. Nas situações em que sentimos que há pouca ou nenhuma compreensão ou progresso, as posições perceptivas podem ser uma maneira de desenvolvermos a compreensão e criarmos novas escolhas. Essa é uma técnica muito poderosa para descobrirmos soluções coerentes que provavelmente transformam nossa experiência da situação como um todo.

Existem muitas formas diferentes de se pensar nas situações. Para começar, é proveitoso levar em consideração as três posições básicas.

1ª posição É ver, ouvir e sentir a situação através de seus próprios olhos, ouvidos e emoções. Pense em função do que for importante para você, o que quer alcançar. Sua linguagem inclui expressões como: "Eu sinto", "Eu quero", "Eu ouço", "Eu vejo". O "Eu" refere-se particularmente a você. Está essencialmente experimentando a situação em seu próprio lugar.

2ª posição E como colocar-se no lugar da outra pessoa e vivenciar a situação como se fosse ela. Quando estiver realmente no lugar da outra pessoa e não apenas racionalizando sobre ela, o que você (a outra pessoa) está fazendo e dizendo faz sentido. Por mais esquisito que pareça o comportamento de alguém, colocando-se no lugar dele você verá que é normal. É a melhor opção que ele tem. Quando realmente estiver na 2ª posição, você usa o "Eu" significando a outra pessoa, pois nesse momento você é ela.

3ª posição É a habilidade de ficar de fora de uma situação e vivenciá-la como se fosse um observador imparcial. Em sua mente, você é capaz de ver e ouvir a si próprio e a outra pessoa como se fosse uma terceira. É como se você fosse

uma mosca na parede. Provavelmente, você não terá emoções nessa posição.

Para experimentar como é estar em cada uma dessas posições perceptivas, consulte o Capítulo 3.13.

Negociantes habilidosos usam instintivamente todas as três posições como forma de encontrar uma abordagem equilibrada à situação.

POSIÇÕES DESEQUILIBRADAS

O uso desequilibrado de qualquer uma das posições tem implicações sobre sua habilidade de progredir.

Agressão

O trabalho de James envolvia sua participação em reuniões. Normalmente, preparava-se para essas reuniões pensando cuidadosamente em suas propostas. Muitas vezes, tinha idéias a respeito das formas como o departamento poderia lidar com novos projetos. Não compreendia porque não conseguia a permissão de seu gerente para prosseguir. James achava que o estilo do gerente era ser evasivo e colocar objeções. James muitas vezes sentia-se extremamente frustrado com a resposta que recebia. No seu entendimento, o gerente estava sendo teimoso. Algumas vezes, a frustração era tão grande que ele pensava se realmente valia a pena continuar no departamento.

O uso excessivo da 1ª posição pode levar à falta de compreensão e assim ao abandono dos sentimentos e idéias de outras pessoas. Pode ser que você se esforce para alcançar seus resultados, mas à custa de outros. Assim, embora alcance o que deseja, provavelmente sua conquista terá vida curta e pode se voltar de alguma forma contra você. Você pode sentir-se dominado por suas emoções.

Insegurança

Diane era considerada carinhosa e compassiva por sua equipe. Preocupava-se quando alguém da equipe tinha algum problema e se esforçava para ajudá-la a resolvê-lo através de conversas. Entretanto, sempre que o fazia, via-se vivenciando os sentimentos da pessoa com quem estivesse falando. Além de ter esses sentimentos durante a conversa, descobriu que eks muitas vezes permaneciam com ela durante o resto do dia e, às vezes, até mais tempo.

Uso excessivo da 2ª posição pode levar à perda de sua auto-estima caso você se identifique com as necessidades e sentimentos das outras pessoas à custa de seus próprios. Você estaria essencialmente dando prioridade aos outros em detrimento de si próprio. É possível que, identificando-se excessivamente com a outra pessoa, você desista de sua própria busca e até de pensar sobre o que realmente deseja. Você pode se ver absorvendo os sentimentos de outras pessoas e sendo incapaz de eliminá-los.

Imparcialidade

David fazia parte de uma equipe de projeto importante para a empresa. A equipe trabalhava com um cronograma apertado e, algumas vezes, os temperamentos se exaltavam e as discussões se acaloravam. Porém, David parecia não se abalar com essas emoções. Parecia se distanciar física e emocionalmente. Isso muitas vezes irritava os outros membros da equipe, que achavam que ele não se importava com o sucesso do projeto.

O uso excessivo da 3ª posição pode dar a impressão de que a pessoa é imparcial e sem emoção. Provavelmente, você será objetivo e analítico sem a capacidade de vivenciar a emoção da situação. Poderíamos relacionar essa posição com a do Dr. Spock do Jornada nas Estrelas.

A habilidade em utilizar as três posições de forma equilibrada leva a um comportamento cooperativo e seguro e aumenta as opções e a compreensão. O Capítulo 3.14 explica como se pode usar as posições perceptivas para nos tornarmos mais seguros.

QUANDO DEVEMOS USAR CADA POSIÇÃO

1ª posição Quando quiser se defender, ver as coisas sob sua perspectiva, ouvir coisas por si próprio e entrar em contato com seus próprios sentimentos, a 1ª é uma boa posição para ser adotada quando você estiver começando a definir objetivos para si mesmo. É a posição na qual você deve fazer a si mesmo a seguinte pergunta: "O que eu realmente quero?" É também uma posição apropriada para se questionar qualquer resultado que se defina para si próprio, ou seja, esse resultado se encaixa com quem sou/quero ser? Desenvolver a capacidade de vivenciar a 1ª posição pode ser uma forma de passar da atitude não-afirmativa para a afirmativa.

2ª posição Quando você não compreender o comportamento da outra pessoa, a 2ª posição é uma forma de descobrir o que está por trás, de penetrar na experiência e sentimentos alheios. Quando compreender ou procurar compreender (pois haverá vezes em que você não poderá verificar se está correto), isso será transmitido a outra pessoa e muitas vezes dará a ela a sensação de reafirmar que você entende a posição dela. Mais especificamente, isso dará a você mais compreensão e, portanto, mais opções sobre como lidar com a situação, levando-se em consideração como ela afeta a outra pessoa.

3ª posição Essa posição pode ser valiosa quando você quiser se afastar, fazer uma análise e pensar objetivamente a respeito da situação. Pode ser particularmente valiosa quando não quiser envolver as emoções ao participar ou pensar na situação. As pessoas que são capazes de lidar com a provocação dos outros de forma controlada e sem emoções assumem com freqüência a 3ª posição; dessa forma não estão, por exemplo, experimentando os sentimentos

de raiva, frustração ou mágoa que poderiam estar sentindo se estivessem na 1ª posição.

Em situações de bloqueio

Se você ainda quiser ter outras opções em uma situação em que há conflitos e obstáculos (para progredir), adote a seguinte pressuposição: "Por trás de todo comportamento existe uma intenção positiva em relação a você." Essa é uma das crenças de excelência explicadas no Capítulo 2.1.

Isso não precisa ser verdade. Basta pensar e agir como se fosse. Aqui, um pouco de criatividade ajuda a pensar nos possíveis benefícios. Qual seria, para você, o possível benefício da situação? Como pode transformar a situação em uma oportunidade, mesmo que inicialmente ela não tenha se apresentado dessa forma? Por exemplo, se você se deparar com alguém que lhe faça perguntas constrangedoras, ele pode estar fazendo isso para testar a legitimidade de suas idéias, a fim de decidir se as usará ou não. Essa é uma razão para ele se questionar. Porém, seria um benefício para você ter a oportunidade de aprender como lidar com perguntas constrangedoras e, desse modo, aperfeiçoar suas habilidades como apresentador.

Exemplos de benefícios

Um gerente fala com você de uma forma que você considera rude e desestimulante.

Para lhe mostrar que tipo de comportamento gerencial não funciona, de maneira que, quando estiver em uma posição de liderança, você saberá que atitudes deverá usar e evitar.

Um colega de trabalho não consegue entender o que você está dizendo em uma reunião. Mesmo que explique muito, ele continua dizendo: "Não faz sentido."

Para que você demonstre a verdadeira compreensão e paciência que gostaria que ele lhe mostrasse. Também para que desenvolva uma maior flexibilidade na forma de expor suas opiniões.

Na situação anterior dessa seção que envolvia James, sua habilidade em adotar diferentes posições perceptivas e em levar em conta a intenção positiva por trás do comportamento de seu gerente afetará sua resposta à situação.

James estava vivenciando a situação adotando principalmente a 1ª posição com seu gerente. Quando se colocou na 2ª posição, ou seja, colocou-se no lugar do gerente, James teve uma forte sensação de insegurança e recebeu as idéias apresentadas por James como uma ameaça à sua posição. James (na 1ª posição) nunca percebeu essa possibilidade e ficou chocado ao descobrir como o gerente poderia estar se sentindo. Quando James, da 3ª posição, levou em consideração a situação de forma objetiva, percebeu que, quanto mais o James na 1ª posição criava e iniciava novas idéias, mais seu gerente resistia e o bloqueava. E, ao continuar a fazer a mesma coisa, estava intensificando a resposta que recebera.

E que benefício James teria com o comportamento de seu gerente? (Lembre-se de que isso não precisa ser verdade. Ele só precisa agir como se fosse.) Pode ser que:

- ele queira que James aprenda como mostrar verdadeira empatia em relação a outra pessoa;

- ele esteja ajudando James a aprender como buscar soluções com mais tranqüilidade do que havia feito anteriormente;

- ele queira que James defina prioridades para suas idéias e pense mais a seu respeito, desse modo só colocará em prática as que são mais importantes para todos;

- ele queira que James desenvolva sua capacidade de pensar na 2ª posição!

Quando reavaliou a situação, já tendo vivenciado as 1ª, 2ª e 3ª posições, James decidiu tomar uma atitude diferente na reunião seguinte. Posicionou-se inicialmente de forma mais afastada e apoiou as idéias apresentadas pelo gerente. Esperou que ele solicitasse uma idéia antes de oferecê-la e explicou de que tipo de apoio precisaria para que a idéia desse certo. Convidou o gerente a desenvolver mais a idéia. À medida que o fazia, verificava regularmente como o gerente estaria se sentindo. Com o passar do tempo, ganhou cada vez mais apoio do gerente. Acabou conseguindo expor suas idéias sem ter que esperar até ser chamado e trabalhou com o gerente com mais harmonia, como se fossem uma equipe, como nunca haviam feito. Quando o gerente de James foi indicado para o cargo de Diretor de Projetos Especiais, convidou-o a juntar-se a ele no novo departamento como Gerente de Projetos Sênior.

IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Assim como os indivíduos, as empresas também adotam diferentes posições.

Implicações de empresas que atuam basicamente de uma única posição

1ª posição Talvez o estilo gerencial seja do tipo "apagar incêndios". A empresa pode tirar conclusões precipitadas sobre as possíveis soluções para os problemas, sem verificar, digamos, se essas são as soluções na mente de seus clientes. Provavelmente são mais voltadas para os problemas do que para as soluções, pois não se afastam da situação, não analisam ou consideram as situações de forma objetiva. **ou**

2ª posição A empresa pode se virar para fazer o que o cliente quer e pede, sem procurar influenciar a solução ou o resultado. Mesmo que se apresse a atender ao pedido do cliente, isso na verdade pode fazer com que a empresa perca o respeito do cliente, principalmente se não manifestar o que é importante para ela como empresa e prometer resultados irreais só para manter o cliente satisfeito a curto prazo. **ou**

3ª posição Essa empresa fica emocionalmente imparcial. Essa é a característica de algumas empresas grandes e burocráticas, onde não há nenhum "toque

pessoal". As correspondências são escritas em terceira pessoa, raramente assinadas por indivíduos identificados. É difícil associar responsabilidade a alguém especificamente.

Características de uma empresa que assume todas as posições perceptivas

1ª posição Possui uma nítida declaração de missão que guia todos os funcionários. Possui valores aceitos e divulgados, nos quais todos na empresa acreditam e os quais adotam no dia-a-dia. Os funcionários têm objetivos de desenvolvimento pessoal e de trabalho com os quais estão comprometidos.

2ª posição Os funcionários passam algum tempo junto aos clientes (internos e externos), descobrindo suas verdadeiras necessidades e obtendo regularmente feedback de seu desempenho. Ouvem o que seus clientes têm a dizer.

3ª posição Os indivíduos e equipes se afastam da situação, a fim de fazer uma análise e examinar como estão se saindo. Prestam atenção tanto ao processo quanto ao conteúdo. Aprendem com a experiência a fim de continuar no caminho da melhoria contínua.

ASSUMINDO UMA POSIÇÃO EQUILIBRADA SENDO ASSERTIVO

Adotando uma postura do tipo vencer/vencer

Ser assertivo é a habilidade de defender suas necessidades e desejos de uma forma a levar em consideração as necessidades e desejos dos outros. Esse é um processo de cooperação que leva a uma grande probabilidade de um resultado do tipo vencer/vencer. Sabemos, pelos princípios do pensamento voltado para os resultados, explicados no Capítulo 2.2, que "encaixar perfeitamente" os resultados dessa forma aumenta as chances de alcançar o que queremos. Portanto, ser assertivo refere-se ao equilíbrio, equilíbrio entre você mesmo e os outros.

Muitos dos livros e treinamentos sobre como ser assertivo ensinam frases que se devem usar e a linguagem corporal a ser adotada. Ensinam soluções comportamentais. Porém, o trabalho feito por Ken e Kate Back sobre asserção cita crenças e padrões de pensamento como formas de ficarmos mais assertivos. Pesquisas sobre PNL mostram que, para haver uma mudança significativa e duradoura, é importante compreender as conseqüências da identidade, das crenças, dos valores, das capacidades e do meio ambiente, assim como do comportamento. Por exemplo, não faz sentido ensinar alguém a se comportar assertivamente se a pessoa acreditar que agressão é o caminho para subir nos negócios. Portanto, o modelo dos níveis lógicos, explicado no Capítulo 2.6, nos oferece uma análise dos níveis diferentes que necessitam ser citados.

Gerenciando o processo de pensamento

Em minha experiência, um dos requisitos mais importantes para que as pessoas sejam mais assertivas é a capacidade de gerenciar o processo de pensamento. Se estiver pensando como será difícil fazer um bom negócio com seu cliente, dificilmente vai lidar com a situação de forma confiante. Sua forma de pensar influenciará o resultado. O uso das posições perceptivas e dos padrões de pensamento é, em minha visão, o melhor caminho para se desenvolver formas assertivas de pensar e se comportar.

Dawn era considerada por seus colegas de trabalho agressiva em seu comportamento em várias situações do dia-a-dia. Sempre promovia suas próprias idéias e planos sem consultar os outros. Achava que suas idéias geralmente eram mais apropriadas e válidas do que as de seus colegas. Muitas vezes, ficava frustrada com os outros, mas geralmente nem se preocupava.

Quando explorou seus padrões de pensamento sobre essas situações, Dawn percebeu que estava fora de si (disassociada). Porém, era como se estivesse fora, em algum lugar, observando a situação. Percebeu também que, na sua imaginação, estava bem mais perto de si mesma do que dos outros. Embora pudesse ver os outros, e podia vê-los mexendo os lábios como se estivessem falando, não conseguia ouvir nenhuma palavra.

Dawn fez experiências com seu pensamento. Antes de mais nada, mudou a posição em seu pensamento de forma a ficar no mesmo nível que as pessoas na situação lembrada. Afastou-se também de si própria e das outras pessoas. Depois, associou-se à sua imagem, pois assim poderia ver a situação com seus próprios olhos, ouvir com seus próprios ouvidos e ter a sensação de estar lá. Quando Dawn acabou trazendo esse equilíbrio para seu pensamento, começou a perceber que trazia um maior equilíbrio para a forma com que lidava com as situações.

Pauline sentiu-se muito estressada durante vários meses. Estava preocupada com o filho, acreditava estarem zombando dele na escola. Também estava preocupada com a mãe, doente há algum tempo. Ela própria havia recentemente adquirido maior responsabilidade no trabalho. Resultado: sentia-se constantemente cansada e deprimida.

Quando Pauline descrevia o que achava dessa situação, invariavelmente via a situação como se estivesse no lugar de outra pessoa, ou algumas das vezes, como se estivesse dissociada, estaria próxima da outra pessoa. Mesmo nesse estado de dissociação, tinha sensações e descobria que essas sensações não eram suas, e sim da outra pessoa. Não havia nenhum lugar em seu pensamento em que estivesse livre de emoções e não se admirava de sentir-se incapaz de pensar objetivamente sobre essas situações. Estava, na maior parte do tempo, sobrecarregada com os sentimentos dos outros.

Devolvendo os sentimentos

Pauline descobriu que, saindo da 2ª posição e devolvendo os sentimentos ao dono certo, começava a sentir-se mais relaxada (mais como si própria outra vez!). Posicionou-se de modo a estar, em seu pensamento, eqüidistante de si própria e da outra pessoa; começou efetivamente a ter uma visão mais equilibrada da situação. Começou a ser capaz de lidar com as situações de forma mais objetiva.

Seus padrões de pensamento são o exemplo para sua experiência. Se seu pensamento a respeito de uma situação estiver desequilibrado, provavelmente se encontrará dando maior prioridade a uma pessoa ou a parte da situação. Um comportamento não-assertivo normalmente resulta de se dar maior prioridade aos outros do que a si próprio. O comportamento agressivo resulta de se dar maior prioridade a si próprio do que aos que estão à sua volta. O uso excessivo da 1ª posição pode resultar em comportamento agressivo. O uso excessivo da 2ª posição pode levar a um comportamento não-assertivo.

O equilíbrio ou a falta dele em seu de pensamento a respeito da situação influenciará igualmente seu nível de asserção. Se imaginar as outras pessoas gigantescas com vozes estrondosas e você pequeno com uma voz calma e aguda, não é surpreendente que se encontre respondendo de forma não-assertiva.

Porém, a diferença ao usar as técnicas de PNL para alcançar a asserção comparada às abordagens mais tradicionais é que, ao mudar o seu processo de pensamento, você encontrará suas próprias palavras e frases. Você encontrará seu próprio comportamento assertivo não-verbal. A PNL lhe dá espaço para descobrir suas próprias soluções, estilos que sejam adequados a quem você é ou quer ser. Ela presume que você já possui todas as fontes de que necessita para alcançar o que quer. A PNL é um processo que permite que você conte com essas fontes quando e onde quiser.

AFASTE-SE DA EMOÇÃO

Há momentos em que pode ser útil distanciar-se da emoção. É quando o pensamento na 3ª posição pode ser valioso. Você já presenciou alguma vez uma pessoa acabando de receber um feedback, sabendo-se que era exatamente o que ela precisava ouvir - e mesmo assim a viu bloqueá-lo de alguma forma? Muitas vezes, tudo pode parecer bem mais fácil quando você estiver do lado de fora da situação, ou como poderíamos dizer, como uma terceira pessoa. É o que fazem muitas pessoas capazes de receber efetivamente feedback.

Recebendo feedback

Imagine que esteve em uma reunião em que apresentou suas idéias para um novo projeto. Você teve que defender veementemente suas idéias, pois sentiu que seus colegas de trabalho podem ser lentos para tomar decisões e a conclusão desse projeto é importante para seu sucesso pessoal dentro da empresa. Quando a reunião acabou, um de seus colegas se aproxima e diz: "Você realmente se posicionou de forma agressiva. Só teve sucesso em fazer com que várias pessoas recuassem."

Como se sentiria? Como responderia? Existem duas formas bem características de responder. Uma seria atacar: "Bem, se vocês estivessem preparados para tomar uma decisão de vez em quando, talvez eu não precisasse ser tão veemente."

A outra é se defender: "Não acho que fui agressivo, só estava me certificando de que minhas idéias teriam uma resposta."

O que nos leva a uma dessas duas respostas? Quando alguém lhe dá um feedback, normalmente está lhe dando sua opinião, ou a de outra pessoa, a seu respeito. O ponto-chave é saber se essa opinião se encaixa com a sua ou se é diferente.

Se for a mesma, então normalmente não é um problema para a maioria das pessoas. Se for diferente, é mais provável que tenhamos uma resposta de ataque ou defesa.

De certa forma, a impressão que a outra pessoa tem de você é um desafio à impressão de si mesmo. Escutar e aceitar uma sugestão significaria mudar ou ampliar de alguma forma a sua impressão de si mesmo. Deseja fazê-lo? O que é necessário para isso? O feedback pode ser um desafio ao que lhe é familiar, à sua zona de conforto.

Ver com seus próprios olhos, e reviver o feedback como se estivesse lá, é pensar na 1ª posição. É aí que experimentamos sensações e emoções. E mais provável que, se vivenciar as situações da 1ª posição, você responda com sentimentos. Se os sentimentos forem fortes, podem bloquear sua habilidade em absorver o que os outros estão lhe dizendo.

Se você se colocar no lugar da pessoa que lhe deu o feedback, poderá começar a entender os motivos e sentimentos que ela tem para lhe dar feedback. E se vivenciar a situação como se fosse um observador (pensamento na 3ª posição), será como se realmente estivesse de fora da situação, vendo-a de forma imparcial. Esse é o local onde você pode encontrar mais facilidade para compreender e abrir sua mente para o feedback.

RESUMO

As posições perceptivas são uma forma elegante e poderosa de criarmos opções e entendermos as situações que de outra maneira poderiam estar bloqueadas. A habilidade de assumirmos diferentes posições nos leva a ultrapassar as limitações do comportamento diário e a apreciar as diferentes visões do mundo a partir das quais todos nós operamos. É uma forma de compreendermos as situações a partir da perspectiva dos outros. É também uma forma de fugirmos das emoções da situação quando for necessário pensar mais imparcial e objetivamente sobre o que está acontecendo. E é uma forma de entrar em contato com nossos próprios sentimentos e desejos.

O uso equilibrado dessas posições como indivíduo ou como empresa lhe dá flexibilidade e aumenta as chances de se alcançar um resultado do tipo vencer/vencer com o qual todas as partes estão comprometidas.

PARA REFLETIR

1. Qual seria a intenção positiva dos seguintes comportamentos em relação a você:

   a. Seu gerente se recusa a deixar que assuma a responsabilidade a mais que você solicitou.

   b. Um colega de trabalho aparenta não ouvir o que tem a dizer.

c. A equipe de gerência sênior de sua empresa reorganiza a estrutura empresarial justo quando você começava a se sentir adaptado e seguro.

d. A empresa na qual candidatou-se a um emprego dispensou-o.

e. Um colega de outro departamento não responde a um pedido de informações de que precisava.

2. Em que posição (1ª, 2ª ou 3ª) acha que essas pessoas estão agindo?

a. Pedro estava explicando à sua equipe que precisava deles. Quando os membros da equipe não entendiam, ficava frustrado e começava a explicar outra vez com mais detalhes. Sentia que, apesar de ter apresentado idéias que sem dúvida iriam beneficiá-los a longo prazo, estavam sendo incoerentes ao não apoiar o que propunha. Achou todo o processo deprimente e decidiu continuar com tudo de qualquer forma, sem consulta, pois sabia que no final iriam apreciar.

b. Jenny era membro da equipe de um projeto. O sucesso do projeto era crucial para a empresa e a equipe muitas vezes trabalhava intensamente e até tarde para cumprir os prazos. As discussões nessas sessões tarde da noite com freqüência tornavam-se acaloradas. Jenny mantia a calma e nem sempre compreendia por que os outros membros da equipe ficavam aborrecidos. As vezes eles ficavam frustrados com ela e acusavam-na de não se importar com o projeto. Porém, ela sabia que se importava e várias vezes ajudava a conciliar diferentes pontos de vista dentro da equipe.

c. Diane era considerada uma gerente dedicada. Sempre levava em consideração o lado sentimental de sua equipe. Entretanto, era cuidadosa com mudanças, particularmente as que aborreceriam alguém. Estava sempre disposta a aconselhar amigos e colegas, mas descobriu que absorvia seus sentimentos e com freqüência terminava o dia sentindo-se triste e deprimida, mesmo sabendo que escutando seus colegas os havia ajudado.

3. Em que situação você opera basicamente com:

- a pessoa mais próxima de si?
- seus colegas de trabalho?
- seu patrão?
- os diversos membros de sua família?

Pai e filho possuíam uma fazenda. Não tinham muitos animais, mas tinham um cavalo. Um dia o cavalo fugiu.

- Que horrível, que azar - disseram os vizinhos.

- Sorte, azar, quem sabe? - respondeu o fazendeiro.

Várias semanas depois o cavalo retomou, trazendo com ele. quatro éguas selvagens.

- Que sorte grande - disseram os vizinhos.

- Sorte, azar, quem sabe? - disse o fazendeiro.

O filho começou a aprender a montar os cavalos selvagens, mas um dia foi jogado ao chão e quebrou a perna.

- Que azar - disseram os vizinhos.

- Sorte, azar, quem sabei - respondeu o fazendeiro.

Na semana seguinte, o exército veio até a vila para recrutar todos os rapazes para a guerra. O filho do fazendeiro ainda estava debilitado com a perna quebrada, por isso foi dispensado. Sorte, azar, quem sabe?

2-5

UTILIZE OS RECURSOS QUE DESEJA - ÂNCORAS

Ao administrarmos mudanças para nós mesmos ou facilitá-las para outros, um dos desafios é mantê-las e manter as emoções que geramos pelo caminho. Uma forma de fazê-lo é utilizar âncoras. Uma âncora é um estímulo; pode ser um som, uma imagem, um toque, odor ou sabor que provoca uma resposta consistente em você ou em outra pessoa. A habilidade em usar âncoras na PNL permite-lhe:

- ter acesso às fontes (sentimentos e estados) que quiser quando desejá-las;
- substituir sensações e pensamentos não-desejados por desejados;
- controlar suas emoções;
- influenciar a resposta que você provoca em outras pessoas;
- utilizar a memória e a imaginação quando você quiser, como parte de seu desenvolvimento pessoal.

Você já tem âncoras que trabalham para você. É provável que também existam âncoras que, normalmente, sejam de natureza contraproducente.

Por exemplo, pense nas associações que faz com:

- seu tipo de música favorito;
- um perfume especial;
- um toque específico;
- o sabor de uma refeição memorável;
- a vista de um lugar especial.

Provocadores

Qualquer um desses pode automaticamente provocar outra recordação ou emoção; estão interligados. A questão é, as respostas provocadas são as que você deseja?

Estava assistindo a uma apresentação que fazia parte da avaliação diária para um

cargo de treinamento gerencial. Os flipcharts do candidato tinham acabado de sumir para trás do cavalete. Sua reação foi: "Teleporte-me Scottie!" Sua presença de espírito foi apreciada pelo grupo de avaliadores e o candidato pôde recolher seus flipcharts e prosseguir confiante a apresentação.

Com aquelas três palavras, ele conseguiu transformar a situação na qual se encontrava. Com essas mesmas palavras, e apertando o botão de transmissão, o Capitão Kirk e qualquer membro de sua tripulação podiam ser "teleportados" para a espaçonave Enterprise. Já imaginou como seria poder fazer isso sempre que escolhesse, transportar-se de um lugar a outro apertando um botão?

Escolhendo sua reação

Bem, o fato é que você já faz isso. A questão é se o lugar para o qual se transporta é aquele onde realmente quer estar. E se o Capitão Kirk, ao apertar o botão, não fosse parar na Enterprise, mas no navio de guerra do inimigo Klingon? Leia e descobrirá como escolher o destino que quiser e ter certeza de que chegará lá.

COMO FAZER AS ÂNCORAS TRABALHAREM A SEU FAVOR

"Como", não "por quê"

Às vezes, as pessoas utilizam as âncoras de tal forma que provocam estados não-produtivos, como depressão, raiva ou frustração. Esses estados em geral limitam suas escolhas subseqüentes de comportamento. Tome como exemplo alguém que fica deprimido com freqüência. Você pode perguntar: "Como ficou dessa forma?" Essa é uma pergunta muito mais útil do que "Por que você se sente dessa forma?", pois isso aumenta a consciência da estrutura da experiência, em vez de reforçar os motivos do estado e, conseqüentemente, o próprio estado. "Fico dizendo a mim mesmo: que bagunça fiz de minha vida", responde ele. "É assim que você se deprime!" É interessante como algumas pessoas desenvolvem grande capacidade de gerar estados prejudiciais para si mesmas.

Quando trabalhávamos com uma indústria, fomos convidados a explorar a resistência do staff ao novo esquema de avaliação. Descobrimos que, anteriormente, a única hora em que um gerente costumava sentar-se com um membro de sua equipe era quando percebia um problema. Qualquer discussão entre um diretor e um membro de sua equipe normalmente era crítica. Assim, não era difícil entender por que a equipe relutava em receber qualquer programa que gerasse discussão com seu gerente! Inconscientemente, os gerentes ligavam (ancoravam) as discussões sobre problemas ao programa de avaliação.

Assumindo o controle

Usando âncoras em conjunto com o pensamento voltado para os resultados, começa-se a controlar o efeito que temos sobre nós mesmos e sobre outros. Por exemplo, você pode

decidir, antes de mais nada, como quer se sentir em situações-chave como:

- no começo de uma apresentação;
- depois de ser agredido;
- quando estiver prestes a contar a uma pessoa que ela será dispensada;
- ao delegar uma área de trabalho a um novo funcionário pela primeira vez;
- em uma reunião, quando seu ponto de vista for diferente do da maioria;
- quando seu patrão lhe dá um feedback crítico.

Da mesma forma, pode decidir que efeito quer ter sobre outras pessoas, por exemplo:

- quando estiverem discutindo com você;
- quando você estiver lhes delegando tarefas;
- quando eles tiverem feedback para lhe dar;
- quando estiver pedindo-lhes que tomem uma decisão.

Temos a capacidade de influenciar nossas próprias respostas e a dos outros de uma forma habilidosa, ou seja, na qual tenhamos confiança e escolha sobre o que podemos fazer.

ANCORANDO UM ESTADO PRODUTIVO A SI MESMO

Vamos começar vendo como gerar para si mesmo o estado que se quer. O processo de ancoragem envolve ligar uma visão, som ou toque específicos a uma experiência atual, ou seja, uma situação à qual você esteja "associado". Esse processo de ligação lhe permite utilizar a âncora para reacessar a mesma experiência.

PASSOS PARA ANCORAR UM ESTADO PRODUTIVO A SI MESMO

1. Escolha um local tranqüilo e fique à vontade.

2. Escolha um estado/uma sensação pelo qual já tenha passado em sua vida e que gostaria de poder acessar quando quisesse.

3. Escolha uma âncora que possa utilizar sempre que quiser acessar essa sensação. Pode ser algo definido e fácil de usar. Por exemplo, você poderia usar o dedo mínimo e o polegar da sua mão esquerda juntos.

4. Agora resgate em sua memória um momento em que essa sensação foi forte para você. Não deixe de associá-la a essa experiência, de vê-la através de seus próprios olhos, e

não como um observador se vendo. Se puder se ver no quadro e não através de seus próprios olhos, não está associado. Só no estado de associação você poderá realmente experimentar as sensações e ancorá-las. O Capítulo 1.2 explica o conceito da associação/dissociação.

Quando estiver completamente associado e estiver lá, preste atenção ao que vê. Que cores está vendo? São tons fortes ou pastel? Está claro ou confuso? Observe a qualidade do que vê e qualquer outra característica. O que está escutando? Está alto ou não? De onde vêm os sons? Existem vozes, você está falando com outras pessoas? Ouça esses sons e qualquer outra coisa que escutar. À medida que vê essa cena, permita-se passar pela sensação de estar lá até que essa sensação seja forte e envolvente para você. Ao fazer isso, toque seu dedo mínimo em seu polegar pelo tempo necessário para sentir intensamente essas sensações. Depois de ter a sensação e juntar o dedinho e o polegar, afaste-os. Balance o corpo ou movimente-se de modo a voltar ao presente, ó que chamamos de quebra de estado.

5. Esse toque tornou-se a âncora para os sentimentos. Repita o processo várias vezes, até saber que existe uma forte ligação entre o toque e as sensações.

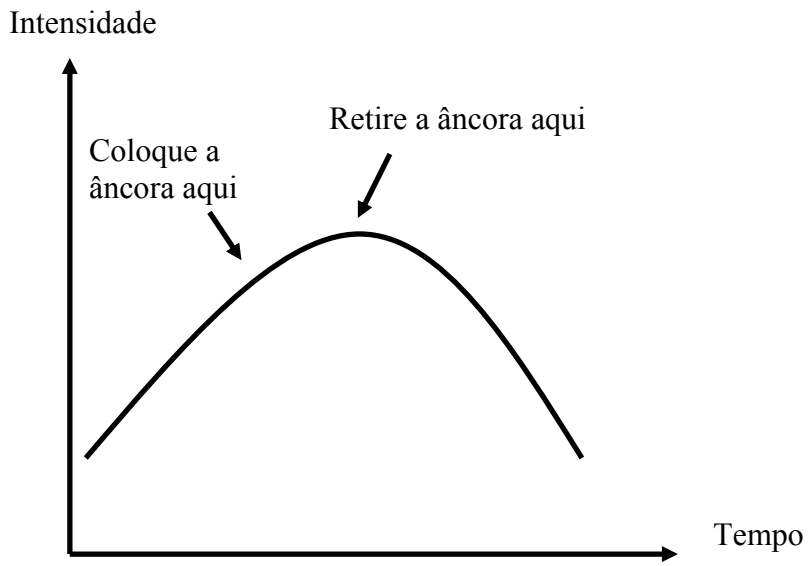
6. Teste a âncora. Pense em outra coisa e, ao fazê-lo, junte o dedinho mínimo com o polegar exatamente da maneira como fez quando estava colocando a âncora. Isso se chama lançar a âncora.

O que acontece?

Se você tiver colocado a âncora, certamente recordará a cena, os sons e as sensações da memória como se estivesse lá.

Se isso não ocorrer, continue treinando. Talvez você não estivesse totalmente associado ao colocar a âncora. Verifique se está usando exatamente a mesma âncora para recordar a experiência que utilizou para colocá-la no início.

As sensações em uma experiência tendem a aumentar e enfraquecer. Coloque a âncora no momento em que a experiência estiver se aproximando do ápice e retire-a logo que as sensações começarem a enfraquecer, ou um pouco antes.



7. Agora, pense em uma futura situação na qual você gostaria de ter essas sensações que ancorou. Dessa vez, ao imaginar a situação no futuro, lance a âncora. O que vê, ouve ou sente agora?

Ao conseguir fazê-lo, estará transferindo suas sensações desejadas, seu estado produtivo para outro contexto; nesse caso, para o futuro.

Primeiro, aprenda a fazer isso para si mesmo, para que possa lembrar-se dos recursos que quiser, quando quiser.

Lembre-se dos fatores-chave da ancoragem.

- Associe-se totalmente à experiência antes de colocar a âncora.
- Tome intensa a experiência ancorada.
- Use uma âncora específica que possa ser facilmente reproduzida.
- Coloque a âncora logo antes de atingir a parte mais intensa da experiência.
- Utilize exatamente a mesma âncora para recordar a experiência.

Nesse exemplo, usamos o toque como a âncora, mas ela pode ser qualquer coisa desde que esteja dentro dos critérios anteriores.

ASSUMA A RESPONSABILIDADE PELAS CONSEQÜÊNCIAS QUE GERA PARA OS OUTROS

O mesmo processo que funciona para nós funciona para ancorar os outros. Nem sempre se pode identificar com facilidade exatamente quando ocorre o ponto de maior intensidade para a outra pessoa, a fim de saber quando colocar a âncora. Você terá que se basear em sua capacidade de detectar, a partir do comportamento externo da pessoa, exatamente quando isso ocorre. Comunicando-se com as pessoas e assumindo a 2ª posição, você aprenderá a detectar quando ocorre esse estado de pico. Exceto por esse ponto, o processo é exatamente o mesmo que seria se você estivesse se ancorando.

PASSOS PARA ANCORAR UM ESTADO PRODUTIVO A OUTRAS PESSOAS

---

1. Pergunte à outra pessoa que estado quer ter em uma situação específica. Peça-lhe para identificar um momento no passado em que esteve nesse estado.

2. Decida qual âncora vai usar e posicione-se de forma a poder usá-la facilmente.

3. Peça à outra pessoa para voltar à época em que tinha o estado que quer agora. Ajude-a a associar-se totalmente a essa experiência, perguntando-lhe sobre a qualidade do que vê, ouve ou sente. Faça perguntas no presente para encorajá-la a associar-se à experiência, como por exemplo: "O que vê?", "O que ouve?", "Quais as suas sensações?"

4. Convide-a a experimentar completamente todas as sensações de estar lá, para que intensifiquem a experiência. Faça isso explorando com ela cada um de seus sentidos nessa experiência: visual, auditivo, sentimentos.

5. Preste atenção na pessoa, a fim de identificar quando ela está atingindo o pico dessa experiência e, nesse momento, aplique a âncora. Aplique-a durante todo o tempo em que ela estiver experimentando intensamente a sensação.

6. Assim que a intensidade das sensações começar a diminuir (novamente você precisa verificar quando isso ocorre), pare de aplicar a âncora e traga a pessoa de volta ao presente. Você pode repetir esses passos algumas vezes se quiser assegurar-se de que a âncora e o estado estão associados.

7. Teste aplicando (lançando) a âncora. Se funcionar, você verá a pessoa reproduzir mais uma vez todos os comportamentos externos do estado. Se isso não acontecer, volte e repita o processo, testando se há total associação, intensidade da experiência e precisão da âncora.

8. Agora teste a âncora em uma situação futura. Peça à outra pessoa para identificar uma situação futura em que deseja ter esse estado ancorado. Peca-lhe para imaginar essa situação futura e, à medida que o faz, lance a âncora. Observe o que acontece. Se a âncora funcionar; você a verá manifestar as mesmas respostas externas à âncora nessa situação futura.

O que acaba acontecendo é que ela será capaz de pensar na situação futura e alcançar o estado automaticamente sem ter que lançar a âncora.

Você está ancorando outras pessoas o tempo todo. A questão é: está ancorando-as de formas produtivas ou improdutivas?

Em uma empresa onde trabalhei há alguns anos, tínhamos uma reunião de equipe toda sexta-feira à tarde. Infelizmente, isso acontecia quando a maior parte da equipe estava mais cansada, mas era a única hora em que podíamos estar todos juntos. Era natural a maior parte da equipe tomar decisões rápidas para poder sair mais cedo e ir para casa. Harry, um dos membros da equipe, tinha com freqüência idéias muito criativas e construtivas. Porém, quando começava a falar, colocava dificuldades no que tinha acabado de ser discutido. Ele sempre o fazia. O resultado era que praticamente toda vez que abria a boca para falar, o resto da equipe parecia murmurar interiormente e sempre ignorar ou tentar reprimir o que ele queria dizer. Harry havia efetivamente ancorado essa resposta apenas abrindo a boca!

Você pode imaginar como seriam diferentes as avaliações de desempenho se os gerentes fossem medidos pelo estado em que deixam sua equipe no final de uma discussão?

Os exemplos de ancoragem que usamos anteriormente nesta seção, como por exemplo o toque, não estão tão disponíveis no contexto dos negócios. Nem sempre tocar os outros dessa forma faz parte da cultura. Toma-se necessário ser um pouco mais criativo com as âncoras utilizadas para fazer com que os outros tenham acesso a estados produtivos.

Âncoras nos negócios

Os exemplos de âncoras que você pode usar nos negócios são:

- Uma palavra ou palavras que normalmente não usaria em uma conversa, dita (s) em uma altura e entonação específicas.

- Utilização do espaço. Pode ser usada para obter-se bom efeito em uma apresentação na qual ancora diferentes informações e respostas a você ao parar ou se dirigir a diferentes partes da sala.

- Uma postura ou movimento que normalmente não faria em uma discussão.

Pela minha experiência, o uso das âncoras dessa forma só funciona se você usá-las com integridade, ou seja, de uma forma que esteja de acordo com as conseqüências em outras pessoas.

Acredito que se tentar usá-las de uma forma manipuladora, ou seja, desalinhada com as conseqüências em outras pessoas, a outra pessoa o sentirá, em geral intuitivamente, e as bloqueará.

PASSOS PARA ANCORAR UM ESTADO PRODUTIVO A UMA REUNIÃO

---

1. Identifique o estado que quer ancorar na outra pessoa que apóie a concretização de seus resultados mútuos. Isso poderia, por exemplo, ser um estado de confiança, decisão ou satisfação.

2. Decida que âncora usará, uma determinada palavra ou um gesto ou postura específicos.

3. Quando a outra pessoa demonstrar naturalmente o estado desejado, use sua âncora. Provavelmente você precisará fazer isso quatro ou cinco vezes.

4. Se a discussão chegar a um estágio em que esse estado seria valioso e não está ocorrendo naturalmente, lance sua âncora. Observe o que acontece.

MUDANÇA DE ESTADO

Existem muitas formas diferentes de utilizar âncoras. Uma maneira fácil é utilizar uma

técnica chamada de **união de âncoras**. É uma forma de conciliar dois estados, como por exemplo, um estado improdutivo e um produtivo.

Uma das maneiras mais simples de fazê-lo é usar as articulações de uma das mãos. Com a pontinha do dedo indicador da mão direita toque as articulações específicas da mão esquerda. Se for mais fácil para você, inverta o lado ao usar as mãos nesse exercício.

PASSOS PARA UNIR ÂNCORAS

---

1. Determine um estado improdutivo com o qual queira trabalhar nesse exercício. Poderia ser, por exemplo, um estado de ansiedade, estresse, falta de confiança ou frustração.

2. Associe-se a esse estado de forma a experimentá-lo novamente e ancore-o tocando com o dedo indicador a primeira articulação da outra mão. Teste a âncora até ter certeza de que funciona. Acesse esse estado apenas brevemente.

3. Escolha um estado totalmente diferente, uma quebra de estado. Poderia ser pensar em algo engraçado ou apenas algo que nos faça raciocinar, como dizer o número do telefone de trás para frente.

4. Escolha um estado produtivo, de confiança, tranqüilidade ou segurança, por exemplo. Associe-se a uma época em que teve essa sensação. Ao experimentar a intensidade dessa sensação, ancore-a tocando com o dedo indicador a segunda articulação da outra mão.

5. Teste as âncoras na seguinte seqüência:

a. Quebra de estado.

b. Lance a primeira âncora.

c. Quebra de estado.

d. Lance a segunda âncora.

Se uma das âncoras não funcionar, repita a seqüência, recolocando-as.

6. Agora aplique ambas as âncoras ao mesmo tempo. Você sentirá uma certa confusão, à medida que os dois estados harmonizam-se em um estado novo e integrado. Se o estado menos produtivo ainda for uma parte significativa do estado subseqüente, volte, escolha e ancore um estado ainda mais produtivo. Repita o processo. Você também pode descobrir que isso ajuda a lançar a âncora para o estado produtivo um segundo ou dois antes de também lançar a âncora para o estado improdutivo.

7. Agora, pense em uma situação futura, que no passado tipicamente teria ocasionado o estado improdutivo. O que acontece quando você pensa nessa situação? Se as âncoras unidas funcionaram, o estado improdutivo não existirá mais.

Cercando a estratégia

À primeira vista, algumas dessas técnicas podem parecer muito formais. Porém, depois que dominar a habilidade, poderá começar a usá-las de modo mais informal. Por exemplo, se você se vir em um estado de improdutividade, pode aprender a passar rapidamente para um estado produtivo. Lembre-se de um momento em que se sentiu particularmente produtivo e solicite novamente essas sensações, associando-se mais uma vez àquela situação. Você vai acabar descobrindo que até o processo de mudança de improdutivo para produtivo torna-se automático. Sua mente inconsciente faz a mudança para você sem que você tenha que pensar nela conscientemente. Você terá "cercado" a estratégia para a produtividade aprendendo a encadear âncoras.

Acredito que colocar-se em um estado produtivo é um precursor vital para a maioria das situações. Você pode aprender a reconhecer qual estado lhe é mais útil, como por exemplo ao:

- dar e receber *feedback*;
- resolver problemas e ser criativo;
- ser assertivo;
- ouvir;
- realizar um trabalho que naturalmente não estaria motivado para fazer;
- passar tempo com a família;
- fazer uma apresentação;
- lidar com clientes.

A lista é infinita. O treinamento mais tradicional lhe ensinará que estrutura usar, ou seja, como estruturar a avaliação, como lidar com as objeções. A PNL lhe ensina como gerar o estado que gera os recursos e o estilo de que necessita para atingir suas metas.

INSIGHTS SOBRE ÂNCORAS

Acelerando o aprendizado

Uma das características da PNL é que ela pode acelerar sua capacidade de aprender. A PNL mostra como gerenciar a mudança com habilidade e poder. Se puder administrar e facilitar a mudança, você pode aprender.

Um dos dons que tive no início de meu treinamento em PNL foi o do insight. O insight é o "click" do processo de aprendizado, uma percepção, uma nova conexão feita ou redescoberta. Agradeço ao meu primeiro professor de PNL, Gene Early, por esse dom. Isso não quer dizer que antes eu não tivesse o poder do insight, mas Gene conscientizou-me sobre ele e me deu muito mais acesso a ele como um recurso pessoal. Ele o fez através da

ancoragem. Gene tem uma admirável capacidade de ensinar a um grande número de representantes como se estivesse falando para cada um individualmente. Enquanto está falando a uma pessoa, dá uma olhada sugestiva para outra e depois para outra. Geralmente utiliza esses olhares como âncora.

Um dia, durante uma sessão, Gene estava envolvido em uma conversa com um dos participantes do curso e virou-se para mim, olhando-me diretamente e disse: "Sue está tendo um insight quanto ao que isso significa para ela." Se realmente eu estava ou não, eu não sei, mas sei que isso me fez procurar conscientemente o que poderia ser insight. Certamente consegui. Nas sessões seguintes, de vez em quando, Gene me dava a mesma olhada, inicialmente com algumas palavras sobre insight, mas o seu olhar, sozinho, acabava tendo o mesmo efeito. E claro que eu nunca soube quando iria receber "o olhar", e não importava. Ele havia colocado uma âncora, por isso, sempre que alguém falava, ou mesmo sempre que algo ocorria, eu estava pronta com um insight.

Acabei não precisando mais da olhada e o *insight* ficou ancorado à experiência diária.

RESUMO

As âncoras são uma ocorrência natural. Muitas associações já estão estabelecidas, algumas individuais, algumas ligadas a outras pessoas. A maioria delas terá ocorrido por acaso, sem qualquer premeditação. Algumas dessas âncoras-associação serão úteis e agradáveis para você. Algumas não. O processo de ancoragem torna-o capaz de escolher as associações que quer tanto para você mesmo quanto para sua capacidade de influenciar outras pessoas. Dominar a capacidade de colocar âncoras significa ser responsável pelo controle de seu próprio estado de espírito. Também significa ser responsável pelo efeito que você tem sobre outras pessoas.

Ancoragem como estilo de vida

Neste capítulo, vimos algumas das formas como você pode aplicar as técnicas de ancoragem, mas você descobrirá que ancorar é uma parte de tudo o que faz. Comece a explorar o uso que pode fazer dessas âncoras criativamente de maneira a enriquecer sua vida diária e tomar seu envolvimento com os outros uma experiência recompensadora.

PARA REFLETIR

---

1. Em geral, que estado você tem nas seguintes situações e que estado gostaria de ter?

Situação	Estado atual	Estado desejado
Fazer uma apresentação		
Dizer o que quer		

Recusar pedidos pessoais

Avaliar ou ser avaliado

Ir a uma entrevista

Exercitar-se

Lidar com agressões

Ter suas idéias questionadas em público

Escolha uma dessas situações e use a técnica da auto-ancoragem ou das âncoras unidas.

2. Escreva o estado que gostaria de gerar em si mesmo e nos outros, nas seguintes situações a seguir.

Situação	**Estado próprio**	**Estado desejado nos outros**
Avaliar os outros		
Dar *feedback*		
Explicar o que quer		
Esclarecer informações técnicas		
Coordenar ou contribuir para reuniões		

Utilize cada uma das técnicas de ancoragem para que experimente gerar um estado desejado em você e nos outros.

3. Escreva o estado que gostaria de ter ao lidar com cada uma das seguintes pessoas e o estado que gostaria que os outros tivessem.

Pessoa	**Estado desejado para si**	**Estado desejado para os outros**
Um membro do *staff*		
Um colega		
Alguém de sua família		
Seu melhor amigo		
Um amigo		

Um cliente

Um fornecedor

Utilize cada uma das técnicas de ancoragem para experimentar alcançar esses estados desejados.

4. Desenvolva uma lista de âncoras que você poderia usar em situações cotidianas. Verifique se têm as características gerais de uma âncora eficaz, ou seja, que seja precisa e de fácil reprodução, e que possa ser usada para ancorar um recurso específico.

Há muitos anos, havia um marinheiro que tinha viajado para muitos países por todo o mundo. Estivera em muitos lugares e vira muitas paisagens diferentes. Um dia, quando navegava pelos mares, chegou a uma ilha e decidiu descansar lá por um tempo. Atracou o barco na praia e começou a olhar ao redor. Havia belas praias de areia branca ao redor da ilha e, atrás delas, uma densa floresta tropical. Tudo estava calmo até...

Achou que poderia ter escutado um vago barulho vindo de longe e inclinou a cabeça para escutar. Sentiu que vinha de dentro do mato e foi se aproximando. Teve certeza de que escutara o barulho mais uma vez, vindo lá de trás. Começou a abrir uma picada no mato para fazer uma trilha. Quanto mais entrava, mais forte o barulho ficava. Continuou a abrir caminho até que acabou chegando a uma clareira, no meio da qual havia um velho sentado no chão com as pernas cruzadas.

O velho estava de olhos fechados e cantava "Mo, Mo, Mo" em tons longos e suaves. O marinheiro parou, observou e escutou. "Mo, Mo, Mo", continuava o velho. O marinheiro acabou se aproximando dele e cutucou-lhe o ombro. O velho virou-se lentamente e sorriu.

- Desculpe-me - disse o marinheiro. - Acho que você cometeu um erro. Acho que deveria estar dizendo "Om, Om, Om".

- Ah - disse o velho sorrindo. - Muito obrigado - e começou a cantar "Om, Om, Om".

O marinheiro ficou satisfeito consigo mesmo e voltou para o barco. Lançou-o novamente ao mar e começou a navegar, e depois de navegar um pouco, sentiu uma cutucada no ombro. Virou-se, surpreso em ver o velho, que lhe disse:

- Desculpe-me por interromper sua viagem. Você poderia me lembrar qual deveria ser o canto? O marinheiro, ainda em estado de choque, disse:

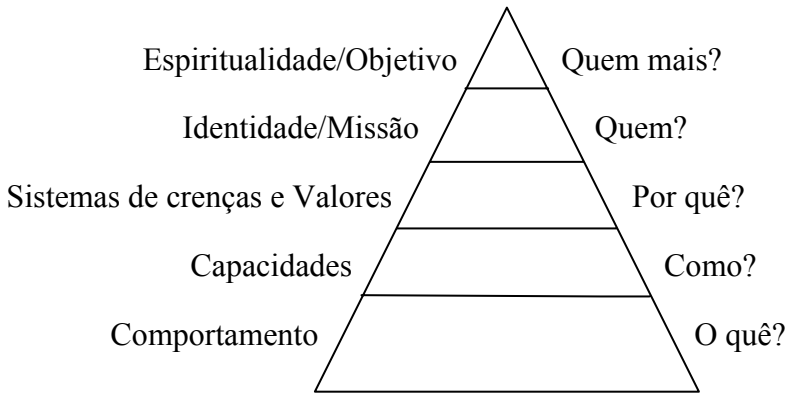
- "Mo, Mo, Mo".

- Muito obrigado - disse o velho, e voltou caminhando pela água até a ilha.

NÍVEIS LÓGICOS DE MUDANÇA

Um dos objetivos do treinamento e da consulta em PNL é a harmonia pessoal. Estabelecendo resultados atraentes, resolvendo conflitos internos e gerenciando mudanças pessoais, você pode se aproximar cada vez mais de um estado de alinhamento. E um estado concentrado em que nossas energias são canalizadas em uma direção. Assim como uma empresa pode funcionar mais efetivamente se cada uma de suas equipes cooperar e trabalhar em prol do mesmo objetivo, um indivíduo pode ser mais eficaz se cada uma das "partes" cooperar com as outras. Só podemos atingir esse tipo de estado alinhado se a mudança ocorrer em diversos níveis.

Robert Dilts, um dos principais instrutores internacionais de PNL, desenvolveu um modelo para mudança que foi criado por Gregory Bateson, o antropólogo. Esse modelo, os níveis lógicos de mudança, oferece uma estrutura teórica útil para decidir em que nível teremos que trabalhar a fim de se obter a mudança necessária. O modelo é este:



OS DIFERENTES NÍVEIS

Os níveis possuem significados semelhantes tanto para indivíduos como para empresas.

Objetivo

O nível de objetivo às vezes é descrito como o nível de espiritualidade. Embora esse termo possa ter uma conotação religiosa, esse não é seu único significado aqui. O espiritual refere-se ao sistema maior do qual você faz parte. Compreender o nível espiritual significa, para si mesmo, compreender as interligações entre você e o sistema maior e suas implicações.

Isso é particularmente importante para empresas. Em empresas-modelo que conquistaram o sucesso no longo prazo e que são capazes de se desenvolver e crescer, descobrimos que uma das características que as destaca é sua atenção ao sistema do qual

fazem parte. São empresas que têm missões ecológicas, ou seja, cooperam e contribuem para o sistema como um todo. Por exemplo, se a empresa fosse uma agência de viagens, prestaria atenção aos efeitos que provoca sobre a cultura dos países com os quais faz negócios. Se fosse uma empresa de tecnologia da informação, estudaria e planejaria o impacto que teria sobre a cultura e o mundo no futuro, em geral através de seu desenvolvimento tecnológico.

Identidade/Missão

O nível de identidade/missão contém afirmações que descrevem seu conceito a respeito de si mesmo como pessoa, afirmações do tipo "Sou", como por exemplo:

- "Sou uma pessoa bem-sucedida."
- "Sou um otimista."
- "Sou uma pessoa tímida."
- "Sou prático."

Para uma empresa, a declaração de missão define a identidade da organização, a natureza peculiar de seu negócio. Por exemplo:

Nossa missão é apoiar e desenvolver os líderes de hoje e aqueles destinados a serem os líderes de amanhã.

Sistemas de Crenças e Valores

O nível de sistemas de crenças e valores contém declarações sobre você mesmo, outras pessoas e situações que considera verdadeiras. São visões de caráter emocional não baseadas em fatos:

- "Acredito que, em geral, podemos confiar nas pessoas."
- "Acredito que posso aprender com qualquer experiência que tiver."
- "Acredito que as necessidades do cliente são a alma do sucesso nos negócios."

Essas crenças seriam o alicerce sobre o qual uma empresa e sua forma de fazer negócios estão fundados. Só funcionam como crenças se o comportamento diário da gerência a dos funcionários forem uma expressão dessas crenças. Para que isso ocorra, é necessário que as crenças tenham origem nos funcionários da organização. As crenças extraídas de um livro sobre gerência por soarem ou parecerem boas ou por darem boa impressão não funcionam e provavelmente levam a uma insatisfação crescente se o comportamento diário contrariar as crenças divulgadas. Porém, nos casos em que corresponderem à realidade, o resultado pode ser um fator importante para a coesão e harmonia da organização.

Valores

Os valores são os critérios com base nos quais você toma decisões. São qualidades que considera importantes para você em seu estilo de vida, como por exemplo:

- honestidade;
- abertura;
- integridade;
- divertimento.

Para as empresas, os mesmos princípios aplicados aos valores aplicam-se às crenças. Só funcionam se forem realmente os valores dos funcionários e da direção da organização, ou seja, se os valores ocultos e públicos forem os mesmos. Um conjunto de valores harmônico e significativo proporciona regras para a prática dos negócios. Isso é especialmente importante em uma cultura de autonomia e propriedade, na qual você quer que os funcionários tomem iniciativas e decisões, mas quer também que mantenham o estilo e o conjunto de princípios da empresa.

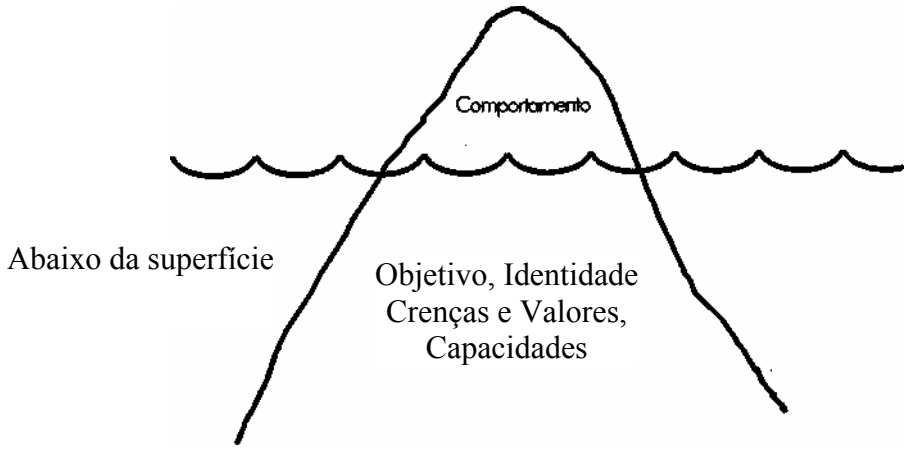
Capacidades

Capacidades são cada vez mais conhecidas como competências. São os recursos disponíveis na forma de habilidades ou qualidades. Por exemplo, sensibilidade, adaptabilidade, flexibilidade, pensamento voltado para os resultados. Muitas das principais habilidades da PNL têm como objetivo desenvolver capacidades ou competências. Muitas organizações estão se voltando cada vez mais para um treinamento e desenvolvimento baseados na competência. E importante reconhecer que esse é apenas um dos níveis de mudança.

Comportamento

Comportamento é o que você faz e diz, o que expressa externamente para o mundo ao seu redor. É a parte de si que outras pessoas podem ver e escutar. Você pode imaginar o comportamento como a pontinha de um iceberg, a parte acima da superfície, onde objetivo, identidade, capacidades, crenças e valores são sensações e pensamentos internos.

Acima da superfície O que você diz e o que faz



Exemplos de comportamentos:

- fazer perguntas;
- dizer o que se quer;
- perder a paciência;
- colocar suas metas no papel;
- dar feedback;
- cruzar os braços;
- sorrir;
- ruborizar-se;
- correr;
- olhar para alguém.

O comportamento também pode se refletir em planos de desenvolvimento pessoal que você define para si mesmo:

- "Vou estabelecer minha prioridade todos os dias."
- "Para guardar melhor o que ouço em cada reunião, farei resumos."
- "Concordarei e escreverei no *flipchart* resultados de cada reunião que realizar."

Uma empresa tem o comportamento diário que lhe é característico como um todo ou como departamentos e equipes dentro da mesma. Por exemplo:

- A equipe de apoio de vendas trata das dúvidas do cliente de forma eficiente e rápida.
- O staff deixa você esperando e culpa outros na empresa por qualquer erro.

- Funcionários da empresa tomam iniciativas e decisões imediatamente.

Pode ser também o estilo de planos de desenvolvimento que a empresa define para si mesma:

- "Atenderemos ao telefone depois que ele tocar três vezes."
- "Incorporaremos qualidade a tudo que fizermos."
- "Dotaremos as pessoas de autonomia para tomarem suas próprias decisões."

Talvez você tenha experimentado o valor relativo dos planos de comportamento anteriores quando foram colocados apenas nesse nível de comportamento: mínimo!

Ambiente

O ambiente refere-se a tudo que é externo a nós mesmos: o lugar onde você trabalha, a economia, pessoas ao seu redor, os negócios, os amigos e a família, os clientes. Sua opinião quando está no ambiente também é um indicador do nível de responsabilidade que você assume pelo que lhe acontece. Por exemplo:

- Se você diz "O mundo lá fora é duro", está sugerindo que você atribui parte do poder e influência a elementos externos.
- Da mesma forma, dizer "Eles..." ("Eles não o deixarão..." ou "Eles não lhe dirão..."; consulte o Capítulo 1.4) dá a mesma impressão.

A INFLUÊNCIA DOS NÍVEIS

Gregory Bateson observou que existe uma hierarquia natural nos processos de aprendizado, mudança e comunicação. As regras que orientam a mudança de alguma coisa em um nível são diferentes das que regem a mudança em um nível inferior. Mudar alguma coisa em um nível inferior poderia, mas não necessariamente, afetar os níveis superiores. Porém, mudar alguma coisa nos níveis superiores sempre mudaria as coisas nos níveis inferiores.

Mudança sustentável

O que você pensa a respeito de si mesmo nos níveis superiores determinará seu pensamento e comportamento nos níveis inferiores, enquanto, por exemplo, seu comportamento pode ou não influenciar suas crenças no nível superior. Como nos exemplos de comportamento no início do capítulo, as empresas que só prestam atenção ao comportamento ao tentarem introduzir uma nova cultura de qualidade, por exemplo, descobrem que a mudança não é sustentável a não ser que também abordem os níveis mais altos de crenças e valores. Para haver mudança, é necessário trabalhar um nível acima daquele

que você quer influenciar.

Caracteristicamente, o treinamento em PNL trabalha nos níveis superiores. Muitos modelos de mudança devem fazê-la com crenças e identidade. Embora a PNL não inclua o ensinamento das técnicas, a ênfase está em capacidades como sensibilidade e. flexibilidade para fazer essas técnicas funcionarem. Pode-se fazer muito trabalho de PNL sem conhecer o conteúdo do problema ou o problema em questão. Isso a distingue de muitas outras formas de treinamento. O treinamento em PNL opera com base na filosofia de que:

As pessoas têm dentro de si todos os recursos de que necessitam para alcançar o que querem.

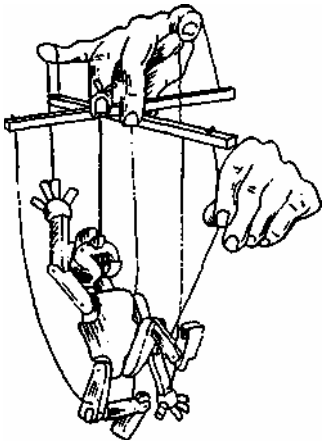
REATIVO OU PRÓ-ATIVO?

Imagine-se na seguinte situação:

Você está trabalhando em um novo projeto há seis meses. Agora, o projeto está quase pronto e todos os resultados foram alcançados, de acordo com o planejado. Você acredita que os resultados desse projeto darão uma contribuição importante para o futuro da empresa. Está satisfeito com a contribuição que fez pessoalmente e espera que o lançamento desse projeto aumente suas perspectivas de promoção. Duas semanas antes do lançamento, os diretores anunciam uma grande reorganização na empresa. Anunciam que todos os projetos iniciados no último ano devem ser suspensos, esperando uma decisão posterior do conselho. Você e o resto da equipe de projeto ficam muito decepcionados e desanimados.

Qual das seguintes atitudes você estaria mais propenso a tomar?

- Aceitar a situação e ficar chateado.
- Ficar aborrecido interiormente.
- Reclamar com outros ao seu redor sobre o tratamento que lhe foi dispensado.
- Esperar que outra pessoa tome a iniciativa de mudar a decisão.
- Solicitar uma reunião com seu gerente para discutir a decisão.
- Acelerar a conclusão do projeto de forma a anunciar que está pronto para ser lançado.
- Sair da empresa.



O que mais poderia fazer? Você é reativo ou pró-ativo na

maneira corno responde a acontecimentos em sua vida? Manipulador ou marionete? O que distingue aqueles que influenciam seu próprio destino daqueles que o deixam nas mãos de outros, ou ao acaso?

As conversas de Steve centravam-se em tomo do que ele e outros fazem. Por exemplo, mediria a intensidade da amizade das pessoas por ele de acordo com o que fariam por ele. Da mesma forma, esperava que julgassem o nível da amizade dele pelo tipo de ações que fazia por outros. Era autônomo e considerava-se sortudo toda vez que "aparecia" um novo grande contrato. Nunca sabia ao certo de onde viria o contrato seguinte. Era muito influenciado pelo clima. Quando o tempo estava ensolarado e quente, geralmente sentia-se mais otimista, quando estava frio e nublado geralmente sentia-se deprimido.

Atenção aos níveis mais baixos

Steve é afetado pelo comportamento diário e pelo ambiente. Seu comportamento é reativo.

Se sua atenção for direcionada principalmente aos níveis mais baixos de mudança na estrutura de Dilts, estará pensando sobre como você e outros se comportam no ambiente. Será afetado por mudanças no comportamento de outras pessoas e mudanças no ambiente. Se o tempo está ensolarado, fica animado, se está nublado e molhado, você se sente para baixo. Isso tende a levar a uma forma mais reativa de lidar com a vida. É mais provável que uma empresa que se concentra nos níveis comportamentais e ambientais mais baixos responda à "concorrência" em vez de se mover rumo à sua própria visão do futuro.

Carla tinha uma noção muito clara de identidade e missão. Sabia o que queria alcançar e o que era importante para ela. Acreditava que é possível "confiar nas pessoas" e que se alguém se comportasse de forma agressiva com ela, não queria agredir sua personalidade, mas era mais uma afirmação do que estava sentindo interiormente. Acreditava que poderia aprender com qualquer coisa que acontecesse. Até encarava momentos de recessão como uma oportunidade de aprender como fazer uma abordagem diferente ao trabalho e aos clientes.

Atenção aos níveis mais altos

No comportamento pró-ativo, é necessário que você focalize os níveis mais altos de espiritualidade, missão e identidade, crenças e valores. Quanto mais for capaz de operar sem depender do comportamento de outras pessoas e de mudanças no ambiente, mais pró-ativo se toma.

Você leva consigo suas próprias condições climáticas.

Stephen Covey, Os Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes

Por exemplo, se você acreditar que podemos confiar nas pessoas, mesmo se alguém deixá-lo para baixo, é provável que continue a manter essa crença e veja o incidente como

uma anormalidade que acontece só uma vez.

Aqui estão alguns exemplos de como as pessoas pensam de forma diferente sobre si mesmas.

A De modo geral, acho que tenho muita sorte tanto em minha carreira como em minha vida pessoal. Sempre estive empregada e agora trabalho por conta própria; fico espantada ao ver que o trabalho sempre aparece. Minha vida pessoal tem sido menos fácil e, embora tenha muitos arrependimentos, especialmente em relação aos meus filhos, tenho sido muito feliz. Gosto de estar e de me sentir em boa forma, gosto do meu trabalho, de demonstrar habilidades que tenho e de passar o tempo com meus filhos.

B Sou uma garota que sabe o que quer e como e quando vai conseguir as coisas. Decidi ser psicoterapeuta. Pesquisei sobre isso e até tive alguma experiência. Esse é o trabalho certo para mim e sou a pessoa certa para ele. Sou feliz e adoro ajudar as pessoas. Relaciono-me com qualquer um e com todos, característica pessoal da qual me orgulho.

C Acho muito difícil escrever a meu respeito, talvez por ser uma pessoa bastante tímida e fechada. Não gosto muito de que as pessoas saibam como estou me sentindo. Também sei que sou uma pessoa muito negativa. Não tenho confiança em mim mesmo e portanto nunca acredito no que faço. Gostaria de ter atitudes mais positivas na vida e queria ter a capacidade de não me preocupar e de estar mais relaxado.

A fala principalmente de questões no nível do comportamento e das capacidades. Essa pessoa provavelmente será mais afetada pelo comportamento de outras, por situações, pelos resultados que alcança. É provável que o estilo de A seja reativo. B, por outro lado, discute a si mesma com relação à sua identidade. Uma pessoa que sabe o que quer e consegue, uma pessoa feliz, alguém que se orgulha de si mesmo. Essa compreensão e clareza sobre sua identidade permeiam tudo o que faz e a forma como adquire sua experiência.

O autor de C, porém, descreve-se como uma pessoa tímida e fechada que não acredita no que faz e que queria ser diferente. Então, mesmo que tenha certeza de sua identidade, gera um comportamento que não quer e que gostaria de mudar. Certamente, independente do que os outros façam para convencê-lo de que é capaz e que não precisa se preocupar, suas crenças sobre sua identidade anularão isso.

Alcançando um equilíbrio

Assim, os autores de B e C são independentemente pró-ativos, embora de formas totalmente diferentes, enquanto o de A, cuja atenção está mais nos níveis mais baixos, provavelmente será afetado de forma significativa por mudanças do dia-a-dia no comportamento e no ambiente.

Talvez você seja feliz como é. Porém, se for como o indivíduo de C que deseja mudar, é importante identificar em que nível pode fazer essa mudança. Para ele, os comentários opressores estavam no nível da identidade e da crença: "Sou uma pessoa bastante tímida e fechada", "Nunca acredito no que faço". Um não tem necessariamente que levar ao outro. Ele

poderia, por exemplo, permanecer tímido e fechado e, mesmo assim, acreditar no que faz. Então, para alcançar as mudanças que deseja, precisará fazer a mudança no nível da identidade ou da espiritualidade.

Para o indivíduo de A, porém, dependeria do fato de ele querer mudar. Se sentisse que foi indevidamente afetado pelo comportamento e pelo ambiente e quisesse desenvolver uma maior independência, poderia prestar atenção aos níveis de capacidade, crença e identidade.

PASSOS PARA A HARMONIA PESSOAL

Ao se conscientizar de seu pensamento em cada um desses níveis, você começará a influenciar o processo do alinhamento pessoal. O próximo passo é decidir o que quer que seja verdadeiro para você em cada nível. Trabalhando-se através das seguintes questões, com o tempo você começará a desenvolver um sentido de harmonia pessoal.

Qual é o sistema do qual você faz parte/gostaria de influenciar? No meu caso, faço parte do mundo dos negócios. Acredito que tenho a responsabilidade, para com aquela comunidade de negócios, de levar em consideração os efeitos do treinamento que oferecemos. Em um nível menor, o treinamento que damos às pessoas irá influenciar no relacionamento delas com os parceiros e a família. Foi pensando nisso que decidimos oferecer lugares para os parceiros de representantes que assistem aos nossos cursos de forma que possam aprender juntos e apoiarem-se mutuamente nesse aprendizado. Agora também estamos planejando cursos baseados na PNL para alunos de nível secundário e universitário.

Qual é sua identidade/missão? Às vezes pode levar meses ou até anos para esclarecermos nosso pensamento sobre identidade e missão. Comece escrevendo o que acha que são. Como você se descreveria? Qual seu objetivo nos negócios, na vida?

Existem muitos exercícios que podem ajudá-lo a pensar sobre isso. Alguns exemplos estão incluídos no final deste capítulo.

Quais são suas crenças e valores? Seja honesto consigo mesmo. Escreva suas reais crenças e valores e não só "boas" palavras de livros didáticos. Pense nas decisões que toma em seu dia-a-dia. Quais os fatores que o levam a tomar essas decisões? Que crenças tem em relação a si mesmo/outras pessoas/sua família/seu trabalho/sua vida?

Quais são suas capacidades? Defina suas verdadeiras capacidades. Isso pode ser demonstrado não apenas pelo que faz em seu trabalho, mas pelo que faz fora desse trabalho. Você pode não ser o melhor juiz de suas capacidades. Evoque o ponto de vista de outras pessoas sobre quais poderiam ser.

O que você faz? Qual é o seu comportamento diário? Geralmente são os outros que podem dar essa resposta com mais precisão. Compare sua percepção pessoal com a percepção de outros de como você se comporta. Identifique seus comportamentos característicos, as coisas que diz e faz.

Qual é seu ambiente? Onde e quando faz as coisas identificadas acima? Quais seriam as influências externas sobre você e sua vida?

O processo de conscientizar-se do que são essas coisas para você lhe dará mais opções para que persista nelas ou não. A consciência leva à escolha. A pessoa que escreveu o parágrafo C acima, descrevendo-se como tímida e fechada, experimentou posteriormente mudanças significativas em sua percepção pessoal. Percebeu que o processo de escrever o parágrafo realçou alguns dos padrões em seu pensamento sobre si mesma de que não gostava e que queria mudar Essa pessoa desenvolveu confiança em si mesma, foi nomeada para um cargo de responsabilidade e, de um modo geral, está muito mais feliz com a vida e consigo mesma.

RESUMO

A pró-atividade é uma das palavras da moda nos negócios hoje. E embora não exista certo e errado a respeito dela e da reatividade, existe, sem dúvida, uma tendência a encorajar a pró-atividade nos negócios. Os níveis lógicos do modelo de mudança nos proporcionam uma forma de entender os padrões de pró-atividade e reatividade.

As pessoas que têm clareza quanto a sua identidade, crenças e valores e cuja atenção está centrada nesses níveis serão mais independentes das mudanças que ocorrem nos níveis de comportamento e ambiente e mais pró-ativas em relação a eles. As pessoas que têm menos certeza em relação aos primeiros níveis no que diz respeito a si mesmas, e cuja atenção se concentra mais nos níveis inferiores, serão afetadas e reagirão a seu próprio comportamento, ao dos outros e a mudanças no ambiente.

Existem muitas técnicas de PNL planejadas para provocar mudança em cada nível e algumas dessas mudanças podem ser provocadas de forma melhor com a ajuda de um facilitador externo. Porém, ao se conscientizar de seus pensamentos e crenças em cada um desses níveis e começar a questionar e desafiar aqueles que quiser mudar, você começará a influenciar seu próprio equilíbrio pessoal entre a pró-atividade e a reatividade.

PARA REFLETIR

1. Considere os aspectos de sua vida listados a seguir. Você está perto da forma como gostaria de ser, em cada uma dessas áreas? Na coluna "Ideal", atribua uma nota até 10 a cada um, onde 10 significa que esse aspecto está exatamente como você quer que esteja e O indica que esse não está absolutamente como gostaria que estivesse. Na coluna "Reativo/Pró-ativo", avalie-se em termos de como influencia cada área com sua atividade. Dez indica que você está, sob seu ponto de vista, totalmente pró-ativo, influenciando essa área para trazê-la para o ideal. Zero indica que você está esperando e tem confiança (ou simplesmente desistiu).

Ideal	*Reativo/Pró-ativo*
0-10	0-10
Seu emprego	

Sua vida social

Seus amigos

Suas habilidades

Você estará desenvolvendo uma descrição de onde fica na escala reativo-pró-ativo. Mesmo se tiver o que considera uma situação ideal, ou próximo dela, talvez ache que influencia ativamente aquela situação para mantê-la dessa maneira. Obter a impressão que outras pessoas têm de você nessa escala também pode ser útil. Às vezes pode ser fácil se enganar, por exemplo, ao pensar que ser ocupado é a mesma coisa que ser pró-ativo, quando na verdade o que você está fazendo é ter pouca influência.

2. Imagine por alguns instantes que você está se candidatando a um novo emprego. Escreva um parágrafo sobre si mesmo, no qual, sob o seu ponto de vista, descreve o que o torna único.

3. Pergunte a um colega ou amigo como ele responde as seguintes perguntas, nesta ordem.

a. O que você faz?	(Comportamento)
b. Onde você faz isso?	(Ambiente)
c. Que habilidades fazem você fazer o que faz?	(Capacidades)
d. O que é importante para você com relação àquilo que faz?	(Valores)
e. O que você acredita ser verdadeiro sobre si mesmo e sobre os que estão à sua volta que lhe permite fazer o que faz?	(Crenças)
f. Quem é você?	(Identidade)
g. De que sistemas você faz parte?	(Espiritualidade)

Que facilidade teve para responder às perguntas? Foi mais fácil no início ou no final? Como a qualidade da comunicação mudou, à medida que você avançava com as perguntas? Cada pergunta corresponde a um dos níveis lógicos de mudança. A facilidade com que seu parceiro respondeu às perguntas pode ser uma indicação de como esse nível de pensamento sobre si mesmo lhe é familiar.

Gilbert Kaplan era um milionário editor americano. Havia alcançado todos os principais objetivos dos negócios que estabelecera para si. Também era um entusiasta de Mahkr. Sua obsessão começara em 1965, quando, como um jovem economista de Wall Street, escutou Stokowski reger a Segunda Sinfonia. Depois disso, ia a todas as apresentações possíveis dessa sinfonia, estudava avidamente cada gravação e aos 40 anos acabou concebendo a idéia extrema de reger, ek mesmo, a obra. Os especialistas torceram o nariz. A formação musical de Kaplan resumia-se a aulas de piano na infância.

Quando realizou sua primeira apresentação pública, as pessoas vinham com curiosidade e descrença. Haviam escutado sobre sua obsessão, mas sabiam que tipo de treinamento seria necessário ao desenvolvimento da habilidade para reger e, em particular, reger a música de Mahkr. Quando a apresentação começou, Kaplan percebeu que não poderia sincronizar sua regência com o som da orquestra. Não estava familiarizado com a acústica do salão. O público não estava surpreso, afinal era de se esperar. A apresentação foi um fracasso.

Kaplan, porém, era persuasivo. Acreditava que acabaria sendo capaz de reger Mahler. Continuou a estudar. Estava particularmente obcecado pela Sinfonia da Ressurreição de Mahler. Decorou essa complexa partitura e viajou para escutar o trabalho sempre que era apresentado. Decidiu que estava pronto para se apresentar em 1982 e assim o fez com a Orquestra Sinfônica Americana. Sua reveladora interpretação confundiu os críticos e o fez receber pedidos de todo o mundo para que repetisse a apresentação.

Hoje, Kaplan dedica seu tempo livre às pesquisas sobre Mahkr, tendo financiado, em 1986, um fac-símile minuciosamente documentado e soberbamente produzido da Sinfonia da Ressurreição cuja partitura original agora possui. Regeu 33 apresentações internacionais da sinfonia.

PARTE III

A Caixa de Ferramentas

(A caixa de ferramentas é uma seleção de questionários e exercícios criados para ajudar você a aplicar alguns conhecimentos de PNL. Muitas das técnicas da Programação Neurolongüística exigem mesmo o conhecimento prático e o treinamento cara a cara. No entanto, esses instrumentos destinam-se a melhorar o seu modo de pensar e de se comportar. Espero que tais exercícios respondam a seus problemas de existência, bem como faça com que seu inconsciente funcione melhor.)

3-1

IDENTIFIQUE SEU PADRÃO DE PENSAMENTO PREFERIDO

Objetivo: Ajudá-lo a identificar seu estilo de pensamento preferido.

Capítulo para referência: 1.2 Padrões de Pensamento

Para cada uma das opções a seguir, pense no item, pessoa ou lugar descrito. Que elemento (s) que lhe vem (vêm) à mente? Marque-o. Confira suas respostas na folha de análise apresentada ao final do capítulo.

1. Gasolina

a. Algum tipo de imagem (por exemplo, um carro, um posto de gasolina) ?

b. Um som (por exemplo, o som da gasolina sendo colocada no tanque, o som de uma explosão) ?

c. Um toque (por exemplo, a sensação de segurar a alça da bomba) ?

d. Um odor (por exemplo, o odor da gasolina) ?

e. Um sabor (por exemplo, o sabor da gasolina, presumindo que você já o tenha prova-do)?

2. Seu melhor amigo

a. Um som (por exemplo, o som de sua voz) ?

b. Uma emoção (por exemplo, o que sente em relação a ele) ?

c. Um odor (por exemplo, o odor do perfume dele) ?

d. Um sabor (por exemplo, o sabor de uma refeição que fez com ele) ?

e. Uma imagem (por exemplo, de sua aparência física ou de um lugar onde esteve com ele)?

3. Seu passatempo preferido

a. Os sons associados a ele (por exemplo, o som das vozes das pessoas ou os sons do ambiente) ?

b. Um sabor (por exemplo, o sabor de um alimento específico) ?

c. Um odor (por exemplo, o odor do ambiente) ?

d. Uma imagem (por exemplo, onde estaria ou com quem estaria) ?

e. Um toque ou uma emoção (por exemplo, como se sente quando pensa em passar o tempo dessa forma) ?

4. O que você fez ontem

a. Algum tipo de sabor (por exemplo, o que você comeu) ?

b. Uma imagem ou figura (por exemplo, a cena de onde você estava) ?

c. Um som ou talvez uma conversa?

d. Um toque, sensação ou emoção?

e. Um odor (por exemplo, de seu ambiente) ?

5. Um momento de que não gostou muito

a. Um odor (por exemplo, um aroma)?

b. Um som (por exemplo, o que você escutou ou o que estava dizendo a si mesmo) ?

c. Um sabor?

d. Uma imagem (por exemplo, do que estava acontecendo ou do que poderia imaginar)?

e. Um toque (por exemplo, a sensação de tocar em alguma coisa) ou uma emoção (por exemplo, como se sentia nesse momento) ?

6. Seu restaurante favorito

a. Um toque ou emoção (por exemplo, como se sentiu estando lá) ?

b. O que vê (por exemplo, as pessoas que estão com você, seus arredores) ?

c. O que você escuta (por exemplo, as conversas, a música) ?

d. Um sabor (por exemplo, da comida) ?

e. Um odor (por exemplo, o aroma da cozinha) ?

7. Alguma coisa de sua infância

a. Um odor, um aroma, um perfume?

b. Um toque ou uma emoção?

c. Uma imagem?

d. Sons ou vozes?

e. Um sabor?

8. Seu trabalho

a. Um som (por exemplo, de equipamento ou vozes) ?

b. Uma imagem (por exemplo, a descrição de suas atividades) ?

c. Um sabor?

d. Um odor (por exemplo, do que o cerca) ?

e. Um toque ou uma emoção (por exemplo, a textura do que você toca ou como se sente em relação ao seu trabalho) ?

9. Onde você poderia estar amanhã

a. Uma imagem ou descrição?

b. Uma emoção ou toque?

c. Um sabor?

d. Um odor ou aroma?

e. Um som?

10. Algo que tenha dificuldade de fazer

a. Uma imagem ou descrição?

b. Um sabor?

c. Um som ou uma conversa interior?

d. Uma emoção associada ou um toque?

e. Um odor?

11. Algo que considere recompensador

a. Uma emoção (por exemplo, uma sensação de satisfação) ou um toque (por exemplo, a sensação física de praticar um esporte) ?

b. Um sabor?

c. Um odor?

d. Um som (por exemplo, o que você diz a si mesmo ou o som de vozes ou seu ambiente)?

e. Uma imagem (por exemplo, de algo que lhe traga à mente a coisa recompensadora) ?

12. Algo que ache divertido

a. Um som (por exemplo, o que alguém diz ou o que você ouve) ?

b. Uma imagem (por exemplo, algo ou alguém que vê) ?

c. Uma emoção (por exemplo, a sensação de diversão) ou um toque físico (por exemplo, tocar em alguma coisa) ?

d. Um sabor?

e. Um odor?

ANÁLISE DOS PADRÕES DE PENSAMENTO

Faça um círculo em torno das letras que marcou para cada resposta.

	Visual	**Auditivo**	**Sensações**	**Sabor**	**Odor**
1	a	b	c	e	d
2	e	a	b	d	c
3	d	a	e	b	c
4	b	c	d	a	e
5	d	b	e	c	a
6	B	c	a	d	e
7	c	d	b	e	a
8	b	a	e	c	d
9	a	e	b	c	d
10	a	c	d	b	e
11	e	d	a	b	c
12	b	a	c	d	e
					Totais

Agora some o número de letras circuladas em cada coluna. Essas pontuações indicam suas preferências nos padrões de pensamento, ou seja, quanto maior a pontuação, maior sua probabilidade de usar esse sentido como forma de processar informações. Não existem respostas certas.

3-2

RECEBA *FEEDBACK* DE FORMA CONSTRUTIVA

Objetivo: Fazer com que você receba feedback de forma aberta e construtiva.

Capítulos para referência: 1.2 Padrões de Pensamento; 1.3 Filtros no Seu Mundo

1. Imagine uma situação na qual tenha tido dificuldade de aceitar o feedback de alguém. Talvez você tenha respondido de forma agressiva ou talvez tenha adotado uma postura defensiva. É uma situação em que você gostaria de ter tido a opção de responder de forma aberta e construtiva. (Você pode ou não concordar com o feedback dado.)

2. Ao passar novamente por essa situação, verifique se está "em seu lugar" ou se está se colocando no lugar de outra pessoa, capaz de se ver e escutar como se fosse um observador.

3. Se ainda não estiver dissociado, saia de sua posição (dissocie-se), para poder ver-se e ouvir-se como observador.

4. Imagine que está assistindo a um filme sobre si mesmo na tela da TV e tem acesso aos controles. Eles podem mudar o brilho, a cor e o volume. Existe também controles que permitem mudar a forma de sentir e responder do "você" da tela.

5. Decida como gostaria que o "você" respondesse depois de receber um feedback. O que gostaria que o "você" de lá pudesse dizer e fazer? De que recursos interiores o "você" precisaria para responder dessa forma? Seriam autoconfiança, relaxamento, compreensão?

6. Vá criando com calma um "você" da tela mais capaz de ouvir, compreender, questionar e assimilar o feedback apropriado. Lembre-se de que você dispõe de todos os controles necessários à mudança do "você" da tela.

7. Quando o "você" da tela possuir esses novos recursos, aperte o botão para ligar o vídeo e assista a si mesmo recebendo o feedback da outra pessoa. Se, em algum momento, sentir que de alguma forma o "você" da tela está bloqueando o feedback, aperte o "pause" e identifique quais seriam os recursos adicionais necessários para você permanecer aberto ao que ouve.

8. Quando o "você" da tela estiver escutando e respondendo ao feedback da forma desejada, identifique uma provável futura de situação em que você deseja receber feedback de forma semelhante.

9. Imagine-se na situação como se estivesse lá.

10. Repita os passos 4-7 para essa futura situação.

11. Inicie novamente o vídeo até ter certeza de que pode responder da forma desejada.

Pode haver outros fatores como, por exemplo, suas crenças, que prejudiquem sua capacidade de aceitar abertamente o feedback. Entretanto, a técnica apresentada é poderosa e mudará sua experiência ao receber feedback, tornando-a mais alinhada com o que você deseja.

3-3

IDENTIFIQUE SEUS FILTROS

Objetivo: Começar a identificar os filtros que utiliza.

Capítulo para referência: 1.3 Filtros no Seu Mundo

Responda as perguntas a seguir para cada área relevante para você.

Exercícios/forma física

1. Pense em si mesmo exercitando-se. Marque os pensamentos que, mais provavelmente, lhe viriam à mente.

a. Ficar em boa forma física.

b. Evitar lesões.

c. Ter uma sensação de conquista pessoal.

d. Perder peso.

e. Desfrutar do ambiente.

f. Aliviar as pressões do trabalho.

Mudança de emprego

2. Quando pensa em mudar de emprego, que item lhe vem à mente?

a. O tipo de trabalho que você gostaria de fazer.

b. As situações e pessoas de que não gosta e que gostaria de evitar.

c. A satisfação de fazer o que quer.

d. Suas frustrações atuais.

e. As coisas que seu emprego atual não lhe dá.

f. O tipo de trabalho que satisfaz as suas necessidades.

Férias

3. Quando você toma a decisão de entrar de férias, o que faz:

a. Pensa nos problemas de se organizar as férias.

b. Começa a se imaginar de férias.

c. Pensa em como serão suas férias.

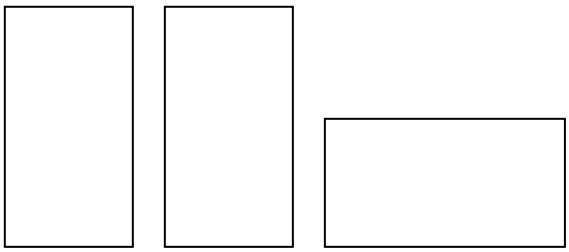
d. Lembra-se de todos os benefícios de se tirar férias.

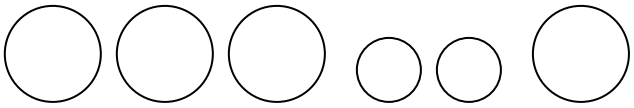
e. Pensa em alguns dos problemas que você encontrou nas últimas férias.

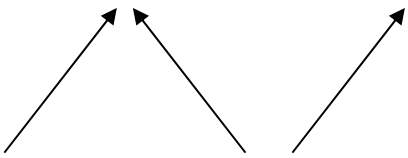
f. Pensa em tudo que precisa fazer antes.

Analise as figuras a seguir

4. Escreva uma frase que explique os relacionamentos entre elas.

a. 

b. 

c. 

Você está comprando alguma coisa

5. Talvez ajude pensar em alguma coisa que você esteja comprando atualmente - um carro, uma casa, um livro, uma roupa. O que você faria?

a. Procuraria aspectos dessa compra que fossem semelhantes a compras que você tenha feito anteriormente.

b. Analisa a compra, a fim de descobrir de que forma ela não atende às suas necessidades.

c. Compara a compra com uma lista mental ou real de características que você deseja ter.

d. Procura algo diferente do que você teve antes.

e. Tenta descobrir pontos em comum entre esse produto e outros semelhantes.

f. Quer algo único, sem par.

Conversa

6. Em uma conversa, quais das seguintes alternativas se aplica a você?

a. Você gosta de uma boa polêmica.

b. Você procura pontos em comum.

c. Você tenta chegar a um consenso.

d. Testa as visões da outra pessoa a fim de verificar se estão erradas.

e. Vê-se usando a expressão "Sim, mas...".

f. Descobre que normalmente cerca-se de pessoas com idéias semelhantes às suas.

Os detalhes ou o todo

7. Pegue um pedaço de papel e escreva três ou quatro frases que descrevam sua casa para uma pessoa que nunca esteve lá.

Agora analise o que escreveu e conte quantas palavras descritivas usou que eram:

a. descrições globais e abstratas, por exemplo, espaçosa, arejada, escura, tradicional. São palavras não-específicas.

Número de palavras abstratas =

b. descrições precisas e detalhadas, por exemplo, tantos por tantos metros, temperatura, número de portas, janelas etc., cor das paredes.

Número de palavras precisas =

Características pessoais

8. Assinale os itens que melhor o descrevem,

a. Pensar nas férias que teve.

b. Apreciar as coisas que vê, ouve e sente ao seu redor no momento.

c. Analisar seus sucessos profissionais.

d. Planejar o que fará no futuro.

e. Prestar atenção ao que se passa ao seu redor.

f. Remoer conversas que teve.

g. Decidir o que fará hoje.

h. Aproveitar cada momento.

i. Sonhar com um lugar onde gostaria de estar.

j. Conscientizar-se de seus sentimentos.

k. Prever o que vai acontecer.

1. Destilar reminiscências.

Refeições

9. Pense nas melhores refeições que já fez na vida. Em que você está pensando?

a. No que aconteceu.

b. Na companhia.

c. Em objetos associados à refeição, por exemplo, a comida, um presente que tenha recebido.

d. No local - o restaurante, a cidade, o país ou até o local em si.

e. Na data, hora ou ocasião.

Uso do tempo

10. Pense em como mais gosta de passar o tempo. O que lhe vem à mente?

a. Estar com pessoas específicas.

b. O que estaria fazendo.

c. Com o que estaria envolvido, por exemplo, tacos de golfe, um liVro, o jardim.

d. Onde estaria.

e. Um momento específico, por exemplo, a tarde de sábado, o Natal, o verão.

Futuro

11. Pense em algo importante que acontecerá no futuro. Assinale os itens que fizeram parte desse pensamento.

a. Data, hora ou ocasião.

b. O que estará acontecendo.

c. As pessoas envolvidas.

d. As coisas associadas com o futuro.

e. O lugar.

Sucesso

12. Como sabe quando fez um bom trabalho? Assinale as afirmativas que se aplicam a você.

a. Alguém me elogia.

b. Vejo as pessoas usando os resultados do que produzi.

c. Sinto-me bem comigo mesmo.

d. Sei que cumpri as metas que defini para mim.

e. Colho os resultados do sucesso.

f. Parabenizo-me.

Diversão

13. Como sabe quando está se divertindo?

a. As pessoas ao meu redor estão felizes.

b. Sinto-me bem comigo mesmo.

c. Tenho espaço e tempo para mim.

d. Outras pessoas ficam contentes com o que está acontecendo.

e. Aprecio o efeito que estou tendo sobre os eventos ao meu redor.

f. Tenho uma sensação boa.

Padrão de convencimento

14. O que teria que ser verdadeiro para que você se convencesse de uma nova idéia ou abordagem? Assinale os itens mais adequados a você.

a. Eu precisaria ver a idéia em funcionamento.

b. Alguém teria que me explicar a idéia.

c. Eu teria que experimentá-la para ver se funciona.

d. Eu precisaria ver a idéia mapeada de alguma forma.

e. Eu gostaria de discuti-la detalhadamente.

f. Gostaria de fazer algum experimento prático.

g. Eu precisaria de tempo para pensar sobre a idéia.

h. Eu precisaria que a idéia me fosse explicada ou apresentada diversas vezes.

i. Eu gostaria dos detalhes.

AGORA, AS RESPOSTAS

Nessa análise, os números das questões são agrupados segundo os filtros específicos com os quais mais se relacionam. Por exemplo, as questões l, 2 e 3 testam seu padrão de pensamento de aproximação/afastamento. Para ter uma explicação sobre esses filtros, consulte o Capítulo 1.2.

Aproximação/Afastamento

Some o número de itens que você marcou em cada uma das seguintes colunas:

	Afastamento	Aproximação
Questão l	b	d
	f	a
	c	e
Questão 2	b	d
	e	a
	c	f
Questão 3	a	f
	e	b
	c	d

A coluna com o maior número de itens marcados indica sua provável preferência.

Semelhanças/Diferenças

Na questão 4, sua preferência pelas semelhanças ou diferenças será indicada pelo fato de você ter identificado ou não as semelhanças entre as formas.

a. Todos são retângulos, todos têm quatro pontas, todos têm lados retos.

b. Todos são círculos.

c. Todos são setas, todos apontam para cima.

Esses exemplos buscam semelhanças.

Se você tiver identificado o que havia de diferente nas figuras, ou seja, as diferenças, suas respostas foram semelhantes ao seguinte:

a. Dois estão em pé, um está na lateral.

b. Dois dos círculos são menores do que os outros quatro.

c. Duas setas estão apontando para cima e para a direita e uma está apontando para cima e para a esquerda.

Para as questões 5 e 6, some o número de itens marcados em cada uma das seguintes colunas

	Semelhança	Diferença
Questão 5	a	b
	d	d
	e	f
Questão 6	b	a
	c	d
	f	e

A coluna com o maior número de itens marcados indica sua provável preferência.

Detalhes/Geral

Na questão 7, sua preferência será indicada pelo número de palavras de cada tipo.

Se o total para (a) for maior, você prefere o pensamento mais geral.

Se o total para (b) for maior, você tem preferência pelos detalhes.

Passado/Presente/Futuro

Para a questão 8, indique que itens você marcou nas seguintes colunas:

Passado	Presente	Futuro
a	b	d
c	e	g
f	h	i
l	j	k

A quantidade de itens assinalados em cada coluna indica suas preferências relativas, ou seja, a maior pontuação representa o estilo preferido; a menor pontuação representa o estilo preferido.

Atividade/Pessoa/Objeto/Local/Momento

Indique que itens você assinalou nas colunas a seguir.

	Atividade	Pessoa	Objeto	Lugar	Momento
Questão 9	a	b	c	d	e
Questão 10	b	a	c	d	e
Questão 11	b	c	d	e	a

Suas preferências relativas são indicadas pelo número de itens assinalados em cada coluna, ou seja, quanto maior o número, maior a preferência.

Inferno/Externo

	Interno	Externo
Questão 12	c	a
	d	b
	f	e
Questão 13	b	a
	c	d
	f	e

Suas preferências relativas são indicadas pelo número de itens assinalados em cada coluna, ou seja, quanto maior o número, maior a preferência.

Padrão de convencimento

As respostas assinaladas na questão 14 indicariam que os seguintes elementos precisariam ser verdadeiros para que você se convencesse de alguma coisa:

a. Demonstração visual.

b. Explanação (auditiva).

c. Experimentação ativa (sentimentos).

d. Apresentação visual.

e. Discussão (auditiva).

f. Experimentação ativa (sentimentos).

g. Tempo.

h. Diversas explicações/apresentações/práticas,

i. Detalhes.

3-4

DESENVOLVA SUA PRÓPRIA METÁFORA

Objetivo: Permitir que você escreva uma história metafórica que induza à mudança.

Capítulos para referência: 1.4 Comunicação Enriquecida; 1.5 Perguntas Precisas; 1.6 Metáfora

1. Defina o resultado que deseja alcançar com a metáfora. Esse resultado precisa estar alinhado com as necessidades e os desejos do seu ouvinte ou leitor. O inconsciente é bastante esperto. Se a metáfora não se enquadrar nos objetivos do seu ouvinte ou leitor, seu inconsciente a rejeitará. Qualquer que seja o resultado escolhido, esteja ciente de que a mensagem extraída da metáfora pelo leitor ou ouvinte pode ser inteiramente diferente. Não existem significados certos ou errados nas metáforas. Por mais que as pessoas lhe peçam para lhes dizer o "significado", lembre-se de que você estaria apenas lhes dizendo o significado que faz sentido para você. Deixando que a imaginação delas extraia o significado da metáfora, você as estimulará a descobrir seu significado.

2. Escolha o estilo da metáfora. Quanto mais distanciada da questão que pretende abordar, melhor a metáfora. O excesso de semelhança com a realidade pode provocar resistência por parte do receptor. No entanto, é útil escolher um tema que tenha lugar na mente do ouvinte; algo que apele para seus critérios. Escolha alguma coisa que apele para você também!

3. Defina os elementos. Escolha um elemento paralelo na metáfora para cada elemento da situação na vida real. Pense nas conexões entre esses elementos e como você pode fazer as conexões na metáfora.

4. Escolha um elemento que prenda a atenção. A introdução de um significado especial ou de um elemento de suspense ou surpresa captará mais ainda a atenção do seu ouvinte. Se a história tiver um final inesperado, deixará seus ouvintes em uma forma branda de transe, na qual seu inconsciente está aberto a novas e criativas possibilidades.

5. Use uma linguagem abstrata. E importante usar abstrações, por exemplo, comunicação, relacionamento, pensamento, fala, etc. Use substantivos vagos como eles, lugar, pessoas e verbos vagos como viajar, perceber, desenvolver. Mantendo a linguagem abstrata e ambígua, você permitirá que a mente do seu ouvinte encontre um significado adequado. Isso evita a possibilidade de resistência do inconsciente. Não especifique a época; por exemplo, "Era uma vez, há muitos e muitos anos".

6. Use comandos implícitos. Insira os comandos que deseja que seu ouvinte escute na fala de um personagem da história; por exemplo, "o pai respondeu: 'Agora você também começa a ser mágico.'"

7. Embeleze sua história. Use uma linguagem enriquecida, que apele para todos os sentidos. Use gestos, represente a história. Varie o tom de voz para dar ênfase e dramaticidade. Divirta-se ao contá-la. Improvise nos detalhes, de acordo com seu ouvinte, incorporando quaisquer piadas da moda.

8. Deixe que o inconsciente absorva a história em seu ritmo próprio. Talvez você não possa contar a história para sua equipe ou seus clientes na hora de dormir, mas poderá escolher uma ocasião durante a qual eles tenham tempo de refletir sobre ela.

3-5

MODELE UMA HABILIDADE

Objetivo: Permitir que você use as habilidades da PNL para trazer à tona e reproduzir uma habilidade específica.

Capítulos para referência: 1.1 Modelagem, especificamente, embora todos os outros sejam relevantes.

1. Identifique a habilidade que deseja modelar e reproduzir. Seja específico na definição dessa habilidade. Por exemplo, talvez você conheça alguém que seja capaz de:

- prender a atenção de sua audiência segundos após o início de uma apresentação;
- tomar decisões;
- acordar pela manhã sem precisar de despertador;
- definir prazos realistas e cumpri-los consistentemente.

Defina especificamente que habilidade deseja reproduzir e em que contexto gostaria de utilizá-la.

2. Selecione uma pessoa, ou pessoas, na empresa, que em sua opinião demonstre excelência nessa habilidade. Escolha as melhores. Certifique-se de entender o que elas entendem como excelência. Defina a excelência em termos dos resultados alcançados pelo seu modelo de excelência. Defina excelência em termos do que vê, ouve e sente quando seu modelo está exibindo essa habilidade.

3. Observe seu modelo em ação a fim de identificar o seguinte:

- O que especificamente eles fazem e como o fazem.
- Qualquer padrão de comportamento sutil: observe os movimentos de seus olhos e seu comportamento não-verbal.
- Seus padrões de linguagem: que filtros eles usam?
- Que crenças e valores eles demonstram e expressam.

4- Questione seu modelo. Primeiro, garanta que eles se associem em uma experiência quando estiverem usando a habilidade que você deseja modelar. Quando tiver certeza de que eles estão associados (quando estiverem imaginando-se usando a habilidade), lembre-se de manter as perguntas no presente para mantê-los associados, por exemplo, "O que você está

vendo?", "O que está dizendo a si mesmo?", etc. Verifique o que pensam em cada um dos níveis lógicos. Por exemplo:

- "De que tem consciência em seu ambiente?"

- "O que está dizendo e fazendo?" (útil para comparar com o que eles realmente disseram e fizeram em suas observações).

- "O que está pensando?" (Observe os movimentos de seus olhos, o que lhe dará mais informações sobre sua estratégia interna do que sua resposta consciente à pergunta.) Se observá-los usando dicas visuais de acesso, por exemplo, pergunte: "O que está vendo?"

- "Quais são as suas capacidades?"(Uma delas será a capacidade que você está modelando.)

- "O que é importante para você nesse momento?" (Para trazer valores à tona.)

- "Em que você acredita?" (Sobre você mesmo, sobre os outros, sobre a situação.)

- "Como se descreveria?" (Qual é a sua identidade?)

- "Como você se conecta com outros sistemas dos quais faz parte?"

Não deixe de usar suas habilidades essenciais de PNL, em especial o desenvolvimento de comunicação, ao passar por esse processo.

5. Peça a outra pessoa para modelar a habilidade e compare suas descobertas com as dessa pessoa.

6. Agora reproduza os padrões de pensamento e comportamento de seu modelo, para poder assumir sua estratégia.

7. Teste seu modelo tirando um elemento de cada vez ao utilizá-lo. Se o elemento não for essencial para o processo, não fará diferença alguma. Em alguns casos, a eliminação de um elemento pode até aperfeiçoar o processo.

8. Observe os elementos e a seqüência do modelo final.

3-6

ASSUMA UMA CRENÇA DE EXCELÊNCIA PARA DAR A SI MESMO NOVAS OPÇÕES

Objetivo: Capacitá-lo a "assumir" uma "crença de excelência" específica.

Capítulos para referência: 1.3 Filtros no Seu Mundo; 2.1 Escreva Seu Próprio Roteiro de Vida;

2.5 Utilize os Recursos que Deseja

Considere a lista a seguir e verifique quais das duas opções se aplica ao seu caso.

	Tenho essa crença	Gostaria de ter essa crença
1. Cada pessoa é única.		
2. Cada um faz a melhor escolha disponível no momento.		
3. Não existe fracasso, apenas feedback.		
4. Há uma intenção positiva por trás de todo comportamento.		
5. O significado da comunicação é seu efeito.		
6. Todo problema tem solução.		
7. Quanto maior a flexibilidade de pensamento e comportamento, maiores as chances de sucesso.		
8. Mente e corpo fazem parte do mesmo sistema.		
9. Conhecimento, pensamento, lembranças e imaginação são resultado de seqüências e combinações na filtragem e armazenamento de informações.		

1. Pense em uma situação (A) na qual você gostaria de ter mais opções e na qual acredite que ter uma dessas crenças de excelência faria a diferença que você deseja. Escolha uma das crenças que marcou na coluna "gostaria de ter" e que gostaria de ter nessa situação.

2. Identifique outra situação (B) na qual essa crença deveria ter sido verdadeira para você, por mais transitória que possa ter sido.

3. Associe-se a esse momento e ancore o sentimento de ter essa crença a um toque específico.

4. Repita esse processo até sentir como seria ter a crença toda vez que lançasse a âncora.

5. Agora que você tem essa crença e que continuará a tê-la, experimente novamente a situação (A) e responda às seguintes perguntas:

a. Onde você está? O que vê e ouve ao seu redor?

b. Como experimenta o ambiente, agora que tem essa crença?

c. Nesse ambiente, com essa crença, o que você está dizendo e fazendo?

d. Ao se conscientizar de como está se comportando, o que é possível agora? Que habilidade você tem agora?

e. Com essas novas habilidades, o que é importante para você agora?

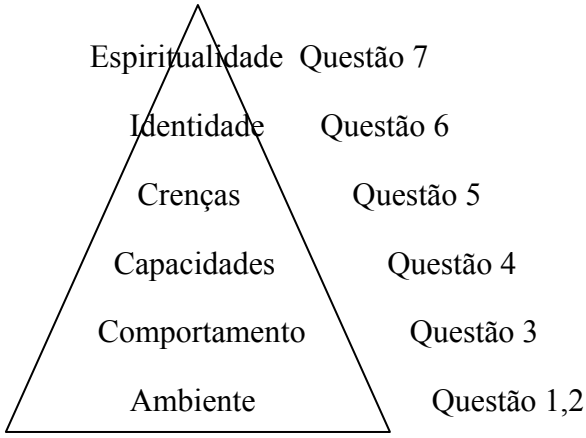
f. De posse dessa nova crença e com a consciência de seu ambiente, seu comportamento, habilidades e conhecimento do que é importante para você, que tipo de pessoa você é?

g. Que ligação você tem com todos os sistemas maiores dos quais faz parte - sua família, amigos, equipe, empresa e outras empresas e redes?

h. Quais são os benefícios de ter essa crença?

Continue associado durante toda a experiência.

Você pode reforçar o processo imaginando cada etapa do processo marcado espacialmente no chão à sua frente. As etapas correspondem aos níveis lógicos da mudança (Capítulo 2.5).



6. Como se sente quanto a pressupor essa crença como acabou de fazer nesse exercício? Parece desejável? Se a resposta for afirmativa, coloque no papel duas situações que provavelmente ocorrerão na próxima semana e nas quais ter essa crença lhe seria útil.

Situação l

Situação 2

7. Repita o processo da etapa l à etapa 7 para cada uma dessas situações futuras. Decida como vai lembrar a si mesmo de pressupor essa crença para cada uma das situações. Quando as situações tiverem ocorrido, analise como o fato de ter essa crença afetou sua experiência. Funcionou para você? Você optaria por pressupor novamente a crença em outras situações? De um modo geral, como fará isso?

3-7

LISTA DE VERIFICAÇÃO DO SERVIÇO AO CLIENTE

Objetivo: Analisar até que ponto você reproduz os modelos de excelência no atendimento ao cliente.

Capítulos para referência: Os capítulos relevantes aparecem ao lado de cada item da lista de verificação.

1. Você tem um objetivo bem formado para seu negócio; um objetivo atraente, não apenas para você, mas especialmente para seus clientes?

(2.2 *Crie uma Visão Estimulante*)

2. Possui um conjunto de crenças que sustente esse objetivo? Acredita que seu cliente está no âmago de tudo que você faz? Seu staff entende essa crença e a aplica?

(2.1 *Escreva Seu Próprio Roteiro de Vida*)

3. Você consegue se colocar no lugar do cliente, a fim de entender o que sente, quer e precisa?

(2.4 *Coloque-se no Meu Lugar*)

4- Você consegue descobrir os desejos expressos ou não dos seus clientes?

(1.5 *Perguntas Precisas*)

5. Seus indicadores de satisfação do cliente são expressos em termos de aproximação ou afastamento, ou seja, você está medindo o que quer ou o que não quer?

(2.2 *Crie uma Visão Estimulante*)

6. Você está atento a valores expressos ou ocultos?

(2.3 *Desenvolva um Clima de Confiança*)

7. Você desenvolve um nível profundo de interação com seu cliente?

(2.3 *Desenvolva um Clima de Confiança*)

Observação: Isso pode funcionar como uma lista de verificação para o desenvolvimento de sua estratégia de atendimento ao cliente e treinamento para o futuro.

3-8

IDENTIFIQUE SUA ESTRATÉGIA DE APRENDIZADO

Objetivo: Uma empresa que melhora continuamente só pode existir se os indivíduos que nela trabalham aprenderem e se desenvolverem enquanto trabalham, se forem capazes de descobrir e implementar constantemente formas novas e mais inteligentes de fazer o que fazem. As idéias geradas contam, porém mais importante ainda é sua capacidade de gerenciar a forma como gera essas idéias. Esse exercício destina-se a capacitá-lo a aumentar sua consciência de sua estratégia de aprendizado. Isso, por sua vez, permitirá que você mantenha e acumule os elementos que funcionam bem para você e modifique as partes que impedem seu processo de aprendizado.

Capítulo para referência: 1.2 Padrões de Pensamento

Etapas para identificar sua estratégia de aprendizado

1. Faça uma lista de todas as coisas que já aprendeu na vida. Podem ser as coisas que você faz ou sabe agora, mas que teve que aprender um dia.

2. Selecione três coisas dessa lista que considere exemplos de aprendizado eficaz para você.

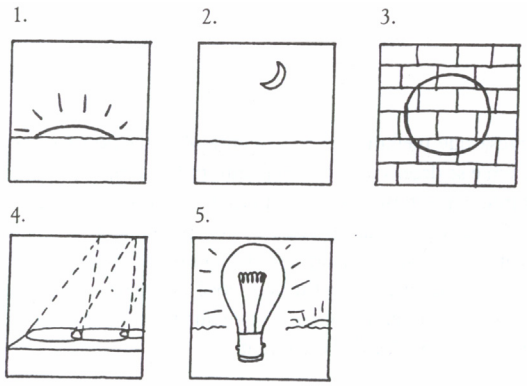
3. Escreva as etapas do processo de aprendizado para cada uma das coisas que selecionou. Identifique o que inicia o processo de aprendizado para você, o fator exato que faz com que você comece a aprender algo. É, por exemplo, ver alguém fazendo algo especialmente bem? É um sentimento de inadequação por não ter feito algo tão bem quanto gostaria de ter feito? É descobrir-se em uma nova situação que exige que você faça algo que nunca fez antes?

4. O que acontece a seguir e qual a seqüência das etapas no seu processo de aprendizado?

5. A próxima parte é a mais divertida. Você já viu como as agências de publicidade colocam suas idéias para um novo comercial antes de transformá-lo em filme? Em geral, colocam-nas sob a forma de um *storyboard*, e não como uma tirinha. Cada quadro corresponde a uma etapa do processo.

Expresse os elementos comuns das três estratégias de aprendizado mais eficazes sob a forma de um *storyboard* com entre cinco e nove quadros. O conteúdo de cada quadro pode ser metafórico. Desenhe-o de modo a expressar a essência daquela etapa do processo. Que blocos

ocorrem ao longo do caminho? Quais são as etapas finais? Como sabe quando aprendeu o que se propôs a aprender? Aqui está um exemplo:



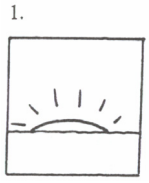
Esse foi o *storyboard* de James, instrutor de um de nossos cursos.

Agora, percorra cada etapa de seu próprio *storyboard* e identifique o seguinte:

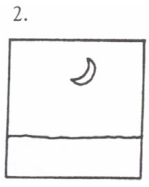
6. Quais são os padrões de pensamento e linguagem predominantes em cada etapa — visuais, auditivos, sentimentos?

7. Que pressuposto é verdadeiro para que cada etapa ocorra? Por exemplo, o fator que inicia o processo de aprendizado para você - é algo que você vê, é auditivo ou os sentimentos dominam? Por exemplo, você pode passar por uma etapa na qual acredita que pode conseguir tudo que quiser. O pressuposto aqui seria que você tem dentro de si todos os recursos de que precisa para obter o que deseja.

Aqui está nosso exemplo expandido dessa forma.



"Quero aprender algo novo." (Um exemplo do pensamento voltado para os resultados, embora não específico.) "Não parece tão difícil assim." (Partindo do pressuposto "tenho todos os recursos de que preciso para conseguir o que desejo".)

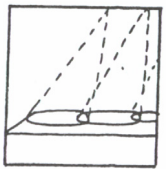


"É muito mais difícil do que eu pensava." (Isso se tornou um pensamento voltado para os problemas representado visualmente pela noite, em oposição ao sol nascente.)



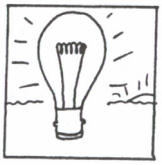
"No momento, entendo apenas uma parte do que estou tentando aprender e sei essa parte realmente bem." (Em lugar de pensar globalmente, nosso monitor reduziu o nível de seu pensamento para se concentrar visualmente em uma pequena parte do todo. O pressuposto em operação agora poderia ser "todo problema tem solução".)

4.



"Agora entendo várias partes e elas começam a se encaixar. Começo a ganhar insight sobre o quadro geral."(Visual novamente, começando a ganhar dimensão, uma visão do quadro geral - provavelmente revivendo o pressuposto de que "tenho todos os recursos necessários para conseguir o que desejo".)

5.



"Finalmente, entendo o assunto como um todo. As partes se encaixam. Não há áreas sombrias. Na distância, há mais a aprender." (Agora os sentimentos entraram no pensamento, além dos elementos visuais. É possível que o pressuposto agora seja "não existe fracasso, apenas feedback", ou seja, há mais a ser aprendido.)

Feito isso, você terá a estrutura de seu processo de aprendizado. Poderá escolher quando e como aplicá-lo.

O resultado do trabalho realizado pelo sujeito de nosso estudo de caso foi que ele reconheceu como poderia aplicá-lo ao aprendizado do francês, o que vinha tentando fazer há vários anos. Ele já havia experimentado aprender através de fitas-cassete e passara períodos na França, onde aproveitou as oportunidades para praticar a língua. Embora essas abordagens obviamente funcionem para muitas pessoas, não funcionaram para ele. Ele "se virava" com seu francês, mas não tinha perfeito domínio da língua nem o vocabulário que desejava.

Ele percebeu que aprendia melhor lendo e aprendendo uma parte de cada vez. Aplicou essa constatação lendo jornais e revistas em francês. Concentrou-se na palavra escrita e abandonou qualquer tentativa de falar a língua. Toda vez que encontrava uma palavra desconhecida, procurava-a no dicionário de francês (com definições em francês). Seu vocabulário aumentou enormemente. Depois de um certo tempo, ele começou a notar que entendia bem o francês falado. O próximo passo seria falá-lo fluentemente.

3-9

PRIORIZE SUAS METAS COMO RESULTADOS BEM FORMADOS

Objetivo: Permitir-lhe selecionar suas metas de alta prioridade e maximizar suas chances de concretizá-las transformando-as em resultados bem formados.

Capítulos para referência: 1.3 Filtros no Seu Mundo; 2.2 Crie uma Visão Estimulante

1. Liste todas as coisas que você deseja conquistar.

	A	B	C	D	E
	em 3 meses	em 6 meses	em l ano	em 3 anos	em mais tempo
Pessoais					
Relacionadas ao trabalho					

2. Em cada coluna, A, B, C, D e E, priorize as metas que definiu. Coloque um número de l a 5 ao lado de cada item em cada coluna (l = prioridade máxima).

3. Agora defina a prioridade para todos os itens aos quais atribuiu o número l (se houver mais de um) e, no caso dos três primeiros, trabalhe todos os elementos de um resultado bem formado. Você provavelmente descobrirá que muitos desses resultados tomam-se passos ao longo do caminho para a concretização dessas metas. Caso contrário, quando estiver progredindo nessa direção ou os tiver concretizado, comece nos próximos três itens de maior prioridade.

4. Trabalhe as seguintes condições para cada um desses itens de maior prioridade.

a. Escreva no verso da folha o que realmente deseja. Expresse-o de forma positiva, ou seja, o que quer e não o que não quer.

b. Imagine como seria conseguir esse resultado.

- Como o resultado lhe parece?
- Como soa?
- Que sensações desperta em você?

c. Decida em que contexto deseja esse resultado. Onde, quando e com quem?

d. Mantenha o resultado, faça com que seja uma conquista unicamente sua. Ele deve expressar o tipo de pessoa que você deseja se tornar. Caso contrário, resolva que parte dele se mantém e repita as etapas a-c.

e. Pondere se vale a pena o que você precisará fazer para conquistá-lo. Se não valer, esqueça o resultado e invista sua energia em outra coisa - escolha outro objetivo e comece novamente na etapa a. Se acreditar que vale a pena, passe para a próxima etapa.

f. Identifique o que seu estado atual faz por você.

Que formas alternativas existem para satisfazer essa necessidade e que lhe permitirão avançar rumo à concretização do seu objetivo?

g. Como o fato de ter esse objetivo se enquadra com quem você é e com quem deseja se tornar?

h. Como o fato de ter esse objetivo se enquadra com as outras pessoas que são importantes na sua vida?

i. Que atitudes você tomará para concretizá-lo?

3-10

IDENTIFIQUE OS OBSTÁCULOS À MUDANÇA

Objetivo: Permitir que você alcance os resultados desejados trabalhando com seus próprios obstáculos à mudança.

Capítulo para referência: 2.2 Crie uma Visão Estimulante

1. Faça uma lista das mudanças que gostaria de efetuar na sua vida. Liste-as. Podem ser as habilidades que deseja adquirir, um estilo de vida específico, bens materiais, relacionamentos diferentes, melhor uso do seu tempo.

2. Escolha uma delas e coloque no papel de que forma você impõe obstáculos à sua concretização. Dentre exemplos de obstáculos poderia estar:

- Adiar decisões.

- Ficar refletindo sobre o que você deseja, em vez de tentativas de efetuá-lo.

- Buscar outras pessoas que o apoiarão no sentido de não conseguir o que você deseja.

- Imaginar as dificuldades futuras se realmente decidir correr atrás do que deseja. Vistas do presente, as dificuldades futuras podem parecer insuperáveis e, portanto, não valer o esforço.

- Encontrar distrações, outras coisas para fazer, para se preocupar, que adiem sua estréia no caminho da mudança.

- Convencer-se de que a mudança significará uma perda de identidade, que, se mudar, você não será mais a pessoa que é hoje, que não poderá manter o que tem hoje ao fazer outras opções.

3. Identifique qual desses fatores é o verdadeiro obstáculo à concretização do que você deseja. Identifique isso aplicando o seguinte teste:

Se isso (o obstáculo) não fosse verdade, você seria capaz de alcançar seus objetivos?

Se a resposta for negativa, esse não é um verdadeiro obstáculo à mudança. Se for positiva, é um verdadeiro obstáculo.

4. Transforme esse obstáculo em um resultado fazendo a seguinte pergunta:

"O que quero em vez disso?"

5. Desenvolva esse novo desejo em um resultado bem formado.

a. O que realmente desejo.

b. Imagine como seria alcançar esse resultado.

- Como seria?
- Que sons você ouviria?
- Que sensações teria?

c. Decida em que contexto deseja esse resultado.

d. Verifique se o resultado se mantém, se deve-se exclusivamente a você. Ele deve expressar o tipo de pessoa que você deseja se tornar. Se não o fizer, repita as etapas a-c novamente, decidindo antes que parte é auto-sustentável.

e. Decida se vale a pena investir para sua concretização. Se não valer, esqueça-o e dedique sua energia a outra coisa — escolha outra meta e comece novamente na etapa a. Se acreditar que vale a pena, passe à próxima etapa.

f. Identifique o que seu estado atual faz por você. Que formas alternativas de satisfazer essa necessidade lhe permitirá caminhar rumo ao resultado desejado?

g. Como o fato de ter esse objetivo se encaixa com quem você é e quem deseja se tornar:

h. Como o fato de ter esse objetivo se encaixa com as pessoas importantes na sua vida?

i. Que atitudes você tomará para concretizá-lo?

3-11

EXPRESSE SUA VERDADEIRA IMAGEM

Objetivos: A imagem é um estado de espírito que se reflete em tudo que dizemos e fazemos. Identificando seus valores essenciais e associando-se a eles, você sinaliza ao mundo sua verdadeira identidade. Esse exercício lhe ajudará a expressar seus valores essenciais de forma harmoniosa e a comunicar sua verdadeira imagem.

Capítulo para referência: 1.2 Padrões de Pensamento

Você pode identificar seus valores essenciais usando o Capítulo 3.10 ou completando o quadro apresentado a seguir.

Negócios
Relacionamentos
Família
Lar
Lazer
Saúde
Forma física
Social

Desenvolvimento pessoal

1. Usando esse quadro, escreva o que é mais importante para você em cada uma dessas áreas de sua vida. Acrescente quaisquer áreas que não estejam presentes nessa lista. O que você escrever não tem que ser coisas que possui atualmente; na verdade, você pode estar muito consciente de que não as possui, mas são coisas importantes para você. Por exemplo, sua lista poderia incluir coisas como confiança, diversão, segurança, sensação de bem-estar. É importante identificar o que é essencial para você.

2. Feito isso, escolha o que é comum para você em todas essas áreas da sua vida.

3. Pegue três desses valores essenciais. Suponhamos que sejam confiança, diversão e segurança. Pegue o primeiro, imagine ou recorde-se de uma época em que você tinha esse valor no que estava fazendo ou em como se sentia. Assim, por exemplo, se você tiver escolhido o valor confiança, escolha uma época em que tenha experimentado a confiança exatamente da forma que era importante para você.

Você pode fazer esse exercício de pé ou sentado. Marcar um local físico diferente para cada um dos valores ajuda. Se fizer o exercício com o auxílio de alguém, peça à pessoa para lhe dar um feedback de como sua expressão se modifica à medida que você passa por diferentes fases.

4- Escolha um lugar que represente seu primeiro passo para conquistar o valor essencial 1. Ao se recordar da época dessa experiência e à medida que essa lembrança for tomando volume, assuma o lugar que marcou mentalmente como representando esse valor. Faça-o associando-se totalmente a essa experiência, como se estivesse novamente lá. Você começará a vê-la com seus próprios olhos, ouvi-la com seus próprios ouvidos e reviver os sentimentos que tinha na época.

5. Depois de ter se associado inteiramente ao valor essencial l, mantenha essa sensação e comece a pensar em uma época na qual tenha experimentado o valor essencial 2 (no nosso exemplo, diversão). À medida que sua lembrança dessa época tomar vulto, entre no espaço em que marcou como representando esse segundo valor essencial, levando consigo a experiência do valor essencial 1. Associe-se inteiramente a essa experiência.

6. Repita o processo para o valor 3, a fim de ter a experiência e a sensação de associar-se a cada um desses valores essenciais simultaneamente.

7. Desassocie-se.

8. Repita várias vezes o processo até poder acessar automaticamente a experiência e os recursos associados a cada um de seus valores essenciais.

Quanto mais fizer esse exercício, mais você começará a expor e viver esses valores. O mais interessante a respeito dessa imagem é que depois de viver seus valores, você começa a atrair pessoas e situações que se encaixam nesses mesmos valores.

3-12

DEFINA SEUS VALORES ESSENCIAIS

Objetivo: Seus valores têm uma ordem de prioridade para você. Alguns são mais importantes do que outros. Este exercício destina-se a capacitá-lo a identificar os valores de maior prioridade, seus valores essenciais, os que estão no âmago de tudo que você faz e diz.

Capítulo para referência: 2.2 Crie uma Visão Estimulante

1. Pense em alguma coisa típica de você, que escolha fazer regularmente. Pode ser um hobby, um interesse ou um trabalho.

2. Escreva-o abaixo.

A

_____

O que teria que ser verdade para que você decidisse não fazer A?

B

_____

Presumindo-se que B seja verdade, o que também teria que ser verdade para que você decidisse fazer A?

C

_____

Presumindo-se que B e C são ambos verdadeiros, o que teria que ser verdade para que você decidisse não fazer A?

D

_____

Agora, você pode continuar essa cadeia usando perguntas alternativas, assumindo como verdadeiras todas as outras condições anteriores. Ao fazê-lo, você está estabelecendo uma hierarquia de valores. Toda vez que estabelece um novo fator que influencie em sua decisão, você está identificando um valor de nível maior, que anula todos os anteriores.

Você acabará chegando aos seus valores essenciais, os que estão no alto da hierarquia

para você. Um resultado bem-sucedido em uma negociação levará em conta todos os valores essenciais das partes envolvidas.

3-13

EXPERIMENTE AS DIFERENTES POSIÇÕES PERCEPTIVAS

Objetivo: Permitir que você desenvolva sua capacidade de experimentar a 1ª, 2- e 3ª posições e, assim, obter compreensão e ter opções em uma situação que pareça sem saída.

Capítulo para referência: 2.4 Coloque-se no Meu Lugar

Como experimentar a 1ª posição

Encontre um lugar calmo e confortável. Não deve haver luz de mais nem de menos. Não deve haver também pressões de tempo.

Preste atenção ao ambiente que o cerca, no que consegue ver ao seu redor. Observe as formas. Observe as sombras geradas por elas. Que cores e sombras está vendo?

Preste atenção ao que ouve, que sons são, se são baixos, em que freqüência. Vá com calma. Agora volte a atenção para si mesmo. Que partes do seu corpo você vê, que movimentos existem? Que sons identificáveis está fazendo?

O que sente? A pressão dos pés no chão? O peso do seu corpo na cadeira/cama? Agora volte sua atenção para si mesmo. Que partes está tocando, onde está a maior pressão? E a menor? Onde estão suas mãos e braços descansando? Onde os sente tocar? Sua cabeça está apoiada em alguma coisa? Sente algum cheiro? Que gostos sente na boca?

Que emoções internas sente? Qual a intensidade desses sentimentos? Onde os sente? Quais as suas características?

Essa consciência de si mesmo é a lª posição.

Isso lhe é familiar? Se experimentar o mundo dessa forma lhe for familiar, a lª posição é a forma de pensar e experimentar situações que provavelmente lhe é mais natural.

Como experimentar a 2ª posição

Peça a um amigo para participar desse exercício com você. O exercício levará pelo menos 15 minutos e pode ser realizado em qualquer lugar, dentro ou fora de casa.

Baseia-se em um antigo ritual indígena, "andar com o mocassim de alguém". Vocês vão

sair para dar uma volta, mas você seguirá os passos do seu amigo a pelo menos 2 metros de distância.

Ao entrar no ritmo do passo de seu amigo, imite seu jeito, adote seu ritmo. Preste atenção para onde ele olha, olhe para as mesmas coisas, movimente a cabeça da mesma forma. É como se você fosse a sombra dele.

Faça isso sem falar.

Depois dos 15 minutos, conte ao seu amigo como foi sua experiência, em que pensou e como se sentiu. Compare sua experiência com a dele. Você ficará surpreso ao constatar as semelhanças. Isso é pensar na 2ª posição.

Você não precisa sair para caminhar toda vez que quiser experimentar a 2ª posição. No entanto, adotar a postura e os movimentos da outra pessoa é uma forma de entrar em sua experiência de mundo.

Uma outra forma de experimentar a 2ª posição

A outra pessoa não precisa estar presente. Crie na sua mente uma imagem do comportamento e postura da outra pessoa. O que ela diz e como o diz? O que tem que ser verdade para que ela se comporte e fale como o faz? Qual é sua identidade, quais são suas crenças e valores? Que habilidades e qualidades ela leva à situação? O que experimenta ao seu redor?

Agora, coloque-se no lugar dela. Imite seu comportamento. Assuma sua identidade, suas crenças, valores, capacidades e experiência. Como é ver o mundo pelos seus olhos? O que sente nessa posição? Quando tiver entrado inteiramente na 2ª posição, as reações e os sentimentos dessa outra pessoa farão sentido, parecerão normais, uma forma normal de se comportar.

Como experimentar a 3ª posição

Pense em uma situação que tenha envolvido você e uma outra pessoa. Lembre-se de onde essa situação ocorreu, o que foi dito e como você se sentiu.

Uma 3ª posição genuína ocorre quando já se experimentou uma situação na 1ª e 2ª posições primeiro (daí os números!).

Portanto, experimente a situação a partir da 1ª posição, permitindo-se ser você mesmo, ver, ouvir e sentir a situação de dentro de seu próprio corpo.

Quando tiver experimentado inteiramente a 1ª posição, entre na 2ª posição. Você pode achar que, mudando de posição, fica mais fácil sair da 1ª e entrar na 2ª. Na 2ª posição, permita-se experimentar a situação como se estivesse no lugar da outra pessoa. Para fazer isso, use as etapas descritas anteriormente.

Depois de experimentar a 2ª posição, saia dela, para poder ver e ouvir a si mesmo e a outra pessoa como se fosse observador. E preciso garantir que o "você" na situação e a outra pessoa estejam eqüidistantes de você e ao nível do olhar. Ouça o "você" na situação e a outra pessoa.

Se estiver experimentando alguma emoção, imagine-se neutralizando essas emoções na pessoa a quem elas pertencem, ou seja, o "você" na situação ou a outra pessoa.

Essa capacidade de se distanciar em pensamento é a capacidade de assumir a 3ª posição.

Observações

E preciso habilidade e prática para experimentar por completo cada uma das posições. Ter alguém ao seu lado ao praticar essas passagens pelas diferentes posições geralmente ajuda, pois pode ser fácil iludir-se, achando que você está em uma posição quando, na verdade, não está.

Por exemplo, você poderia acreditar que está na 1ª posição quando na verdade poderia estar carregando alguns dos sentimentos que pertencem à outra pessoa. Da mesma forma, você poderia pensar que está na 2ª posição quando está apenas racionalizando sobre como seria estar no lugar da outra pessoa. E poderia pensar que está assumindo a 3ª posição quando um observador poderia conseguir detectar que na verdade você está voltando para a 1ª ou 2ª posições novamente.

Aprender a reconhecer as características dos estados puros o ajudará a usar com habilidade cada uma das posições e a alcançar cada vez mais resultados em que todos saem vitoriosos em todas as áreas da sua vida.

3-14

USE AS POSIÇÕES PERCEPTIVAS PARA SE TORNAR MAIS ASSERTIVO

Objetivo: A asserção envolve equilíbrio, equilíbrio em sua capacidade de considerar suas necessidades e desejos com relação aos das outras pessoas. Sua forma de pensar sobre situações passadas, presentes e futuras afeta esse equilíbrio. Esse exercício lhe ajudará a pensar em suas experiências de modo a permitir que você equilibre suas formas de falar e agir.

Capítulos para referência: 1.2 Padrões de Pensamento; 2.4 Coloque-se no Meu Lugar

1. Pense em uma situação atual ou futura - uma situação com a qual você gostaria de lidar de modo assertivo e seguro. Talvez sejam situações nas quais, no passado, você tenha sido agressivo demais. Imagine-se nessa situação e preste atenção à sua forma de ver, ouvir e sentir a situação.

2. Coloque-se na 1ª posição, a fim de ver, ouvir e sentir a situação como se fosse você mesmo. Experimente seus padrões de pensamento e as distinções entre eles até ter uma representação equilibrada, ou seja, até estar no mesmo nível que a outra pessoa, até que ambos vejam a situação com os mesmos olhos e os sentimentos que estiver experimentando sejam seus próprios sentimentos. Se não forem, devolva-os ao seu dono. Imagine-se fazendo isso. Desassocie-se.

3. Coloque-se no lugar da outra pessoa (2ª posição) e passe pelo mesmo processo, a fim de levar equilíbrio ao seu pensamento. Verifique os elementos visuais, auditivos e sentimentais. Desassocie-se.

4. Afaste-se e assuma a 3ª posição. Você deve ficar à mesma distância do "você" e da outra pessoa na imagem. Equilibre os sons e as vozes que ouve, para que eles tenham igual volume e qualidade. Finalmente, verifique os sentimentos. Existe algum? Se existir, devolva-os ao seu dono, o "você" na imagem, ou à outra pessoa, ou a quem quer que seja seu dono. Estar nessa 3ª posição significa afastar-se de qualquer emoção, a fim de considerar a situação de forma objetiva e imparcial. Desassocie-se.

5. Entre novamente na 1ª posição, depois de ter equilibrado seu pensamento em cada posição, e preste atenção a como experimenta essa situação agora. Se tiver conseguido chegar a um equilíbrio, você agora deve ter uma nova compreensão e novas opções para prosseguir de uma forma mais adequada a atender às necessidades de todas as partes envolvidas.

APÊNDICE l

RESPOSTAS AS REFLEXÕES

Algumas das reflexões que aparecem ao final dos capítulos destinam-se a ser exatamente isso -reflexões - e, como tais, não têm respostas. Elas, portanto, não estão incluídas nesse conjunto de respostas.

Padrões de Pensamento

1a. As pessoas cuja referência é visual se saem bem em atividades que envolvam lidar com desenho, layout, cor, imagens. Por exemplo:

- desenho artístico
- publicidade
- projeto de imagens
- fotografia
- projeto de interiores

1b. As pessoas cuja preferência é auditiva gostam de atividades que envolvam o uso de palavras, discussão e som. Por exemplo:

- publicações
- gravação de sons
- musica
- telefone — vendas/recepção/atendimento ao cliente

l c. As pessoas que têm preferência pelos sentimentos se adaptam bem a atividades que envolvam o uso de seu instinto, o uso de seu toque e, dependendo de preferências específicas, atividades que exijam o uso dos sentidos do paladar e olfato. Por exemplo:

- aconselhamento
- tapeçaria
- escultura

- culinária

Em geral, ser capaz de usar todos os seus sentidos é uma vantagem - raramente uma atividade envolve o uso exclusivo de uma habilidade. No entanto, o reconhecimento de suas preferências é útil para garantir que os principais elementos do trabalho utilizem seus pontos fortes.

2. A forma na qual você representa o resultado da reunião indica sua preferência pelos sistemas visual/auditivo/sentimentos. Pode ser uma combinação de algum ou todos os sistemas.

3. Observando o movimento dos olhos, você começa a entender como as outras pessoas podem estar processando as informações. Lembre-se de que, em algumas pessoas, os movimentos dos olhos podem se inverter, ou seja, para cima e para a direita, para elas, pode indicar que estão recordando uma imagem. Tenha a mente aberta - observe e ouça seus padrões.

4 e 5. A identificação das distinções em sua forma de pensar sobre alguma coisa pode ajudá-lo a desenvolver sua consciência de como sua forma de pensar afeta sua postura e experiência. Aqui, o que importa não é o conteúdo, mas sim a qualidade das distinções visuais, auditivas e de sentimentos que afeta sua resposta.

Filtros no Seu Mundo

1. O autor dessa passagem vê as coisas sob a ótica da atividade. Refere-se predominantemente ao que faz.

2. Essa pessoa sugere que procura as diferenças e opera em nível de detalhes.

3. Essa pessoa tem um filtro de "afastamento" e também vê as coisas pelo ângulo das outras pessoas.

Comunicação Enriquecida

1. Você poderia apresentar algumas de suas idéias visualmente, ou seja, desenhando-as em um *flipchart* ou em um caderno. Poderia planejar como discutiria as idéias. Poderia envolvê-las, se possível, dando uma demonstração prática na qual elas pudessem usar as idéias que você está promovendo. Durante a reunião, você usaria linguagem visual/ auditiva e relacionada aos sentimentos.

2. Exemplos de possíveis respostas que usam urna linguagem enriquecida:

a. Eu realmente gostaria de ser vista progredindo na organização. Gostaria de dizer a mim mesma: "Fiz um progresso significativo"; aí então eu ficaria muito satisfeita.

b. Deixe-me explicar o que quero com essa reunião. Gostaria de deixar claro primeiro o

que todos queremos para nos sentirmos confiantes quanto ao motivo de estarmos aqui.

4- Algumas sugestões são:

a. Visual: Usando diagramas e imagens no retroprojetor, projetor de slides ou *flipchart*. Você pode usar a linguagem visual para pintar imagens com palavras, tornando o ambiente atraente.

b. Auditivo: Explicando suas idéias e permitindo discussões e perguntas. Acrescentando variedade em sua voz e usando uma linguagem auditiva. Prestando atenção aos sons, por exemplo, colocando música de fundo quando as pessoas chegarem.

c. Sentimentos: Permitindo que as pessoas pratiquem, se for uma demonstração. Dando à audiência alguma coisa para tocar e segurar. Apelando para suas emoções e usando a linguagem dos sentimentos. Tomando o ambiente atraente aos sentidos do tato, paladar e olfato, por exemplo, garantindo o conforto, a presença de algo para beber e um cheiro bom no local — talvez de flores frescas.

Perguntas Precisas

4. Algumas sugestões:

a. O que aconteceria se você fizesse?

b. Ninguém? Como vai querer que alguém o ajude?

c. Como sabe disso? A quem está se referindo?

d. Quem fez o que de propósito e como você sabe disso?

e. Como o meu atraso o aborrece?

f. Segundo quem?

g. Como os orientaria e como gostaria que eles respondessem?

h. Segundo quem? Quem está ou não se relacionando com quem e de que forma? i. Como você está se irritando?

j. De que forma eu o aborreço?

Crie uma Visão Estimulante

1. Muito depende de como são ditas, pois as palavras podem transmitir qualquer um dos dois padrões, embora a forma como são ditas comunique outra coisa. No entanto, pegando as palavras isoladamente:

a. Aproximação (embora as palavras sozinhas tenham uma certa tendência à qualidade característica do pensamento baseado no "afastamento").

b. Afastamento.

c. Aproximação.

2. Quando alguém diz que "experimentará" alguma coisa para você, isso normalmente implica que ela não espera ter sucesso. Mesmo que se "empenhe", isso pode significar que se esforçará muito, mas acabará negando o sucesso a si mesmo.

Coloque-se no Meu Lugar

1. As respostas abaixo destinam-se a servir como exemplo. A única resposta certa para uma intenção positiva é a que torna claro todo comportamento para você. Quando encontrar uma intenção positiva que explique todos os comportamentos, você pensará de forma totalmente diferente sobre todos os comportamentos com relação a você, o que lhe proporcionará compreensão e escolha. No entanto, aqui estão exemplos de intenções positivas:

a. Para que você aprenda a demonstrar compromisso ou para que aprenda habilidades de influência que modificarão a mente do seu gerente. Talvez a intenção positiva de seu gerente em relação a você seja que você saiba o que realmente deseja.

b. Para que você aprenda a se comunicar de forma atraente ou que saiba quando a comunicação não é interessante, reconhecendo quando isso acontecer em outros momentos, com outras pessoas.

c. Para que você aprenda a gerenciar a mudança. Para que saiba onde está seu compromisso de tempo.

d. Para que você reavalie o que realmente deseja. Para testar sua convicção de lutar pelo que deseja. Para que você aprenda a lidar com a rejeição de forma construtiva.

e. Para que você aprenda a desenvolver comunicação, de modo a influenciar pessoas fora do seu escopo de autoridade.

2a. 1ª posição.

2b. 3ª posição.

2c. 2ª posição.