







## Sumário

Prefácio.....	6
Introdução.....	7
PARTE I: MODELANDO A EXCELÊNCIA HUMANA.....	10
1. A RIQUEZA DOS REIS .....	10
2. A DIFERENÇA QUE FAZ A DIFERENÇA.....	21
3. O PODER DO ESTADO .....	30
4. O NASCIMENTO DA EXCELÊNCIA: CRENÇA.....	41
5. AS SETE MENTIRAS DO SUCESSO .....	50
6. DOMINANDO SUA MENTE: COMO DIRIGIR SEU CÉREBRO .....	59
7. A SINTAXE DO SUCESSO .....	79
8. COMO DETECTAR A ESTRATÉGIA DE ALGUÉM.....	87
9. FISIOLOGIA: A AVENIDA DA EXCELÊNCIA .....	101
10. ENERGIA: O COMBUSTÍVEL DA EXCELÊNCIA .....	112
PARTE II: A FÓRMULA DO SUCESSO FINAL.....	130
11. LIVRANDO-SE DA LIMITAÇÃO: O QUE VOCÊ QUER.....	130
12. O PODER DA PRECISÃO.....	141
13. A MAGIA DA HARMONIA .....	150
14. DIFERENÇAS DE EXCELÊNCIA: METAPROGRAMAS .....	163
15. COMO ENFRENTAR RESISTÊNCIA E RESOLVER PROBLEMAS .....	177
16. REESTRUTURANDO: O PODER DA PERSPECTIVA.....	185
17. ANCORAR-SE NO SUCESSO .....	200
PARTE III LIDERANÇA: O DESAFIO DA EXCELÊNCIA.....	218
18. AVALIAR HIERARQUIAS: O JULGAMENTO FINAL DO SUCESSO .....	218
19. AS CINCO CHAVES PARA A PROSPERIDADE E FELICIDADE .....	236
20. DIRIGIR A CRIAÇÃO: O PODER DA PERSUAÇÃO .....	245
21. VIVENDO EXCELÊNCIA: O DESAFIO HUMANO .....	257
Glossário.....	264
Robbins Research Institute .....	267



## Prefácio

Quando Tony Robbins pediu-me que escrevesse o prefácio para Poder sem Limites, fiquei muito satisfeito por diversas razões. Antes de mais nada, considero Tony um jovem fora de série. Nosso primeiro encontro aconteceu em janeiro de 1985, quando eu estava em Palm Springs, para participar do torneio de golfe Bob Hope Desert Classic Pro-Am Tournament. Tinha passado uma hora feliz, típica de golfista, no Rancho Las Palmas Marriot, onde todos competiam pelo direito às glórias do dia. A caminho do jantar, eu e Keith Punch, um amigo da Austrália, passamos por um cartaz anunciando o seminário "Caminhada no Fogo", de Tony Robbins. Libere sua força interior, o anúncio dizia. Já tinha ouvido falar sobre Tony, e minha curiosidade foi aguçada. Uma vez que Keith e eu já tínhamos tomado um drinque e não podíamos nos arriscar, decidimos nos abster de pisar sobre brasas, mas assistir ao seminário.

Durante as quatro e meia horas seguintes, vi Tony hipnotizar uma enorme multidão formada de executivos, donas-de-casa, médicos, advogados e outros. Quando digo hipnotizar, não estou me referindo à magia negra. Tony mantinha todos presos às suas cadeiras com seu carisma, charme e a profundidade de seu conhecimento do comportamento humano. Foi o mais divertido e exaltante seminário a que assisti em vinte anos de envolvimento com treinamento de conduta. No final, todos, com exceção de Keith e eu, atravessaram um canteiro de 4,5 metros de brasas, que tinham estado ardendo durante toda a tarde, e ninguém queimou os pés. Era algo para se ver - e uma animadora experiência para todos.

Tony usa o caminhar sobre brasas como uma metáfora. Ele não está ensinando uma técnica mística, mas sim um conjunto prático de meios para alguém ser capaz de conseguir ter uma ação eficiente, apesar de qualquer medo que tenha. E a capacidade de conseguir que você faça seja o que for para ter sucesso é um poder muito real. Assim, a primeira razão para estar encantado ao escrever este prefácio é que tenho um imenso respeito e admiração pelo autor.

A segunda razão para estar entusiasmado é que o livro de Tony mostrará a todos a profundidade e a amplitude de seu pensamento. Ele é mais do que um pregador de motivações. Aos 25 anos, já é um dos principais pensadores da psicologia de motivação e realização. Creio que este livro tem a capacidade de ser o texto definitivo no movimento sobre o potencial humano. Os pensamentos de Tony sobre saúde, estresse, determinação de metas, visualização e outros assuntos são a parte vital e uma necessidade para qualquer um que almeje a superioridade pessoal.

Minha esperança é que você obtenha tanto deste livro quanto eu. Embora seja maior do que The One Minute Manager, espero que se interesse e leia o livro todo, para poder utilizar o pensamento de Tony e liberar a magia que há dentro de você.

Kenneth Blanchard, Ph.D.

Co-autor de The One Minute Manager.

## Introdução

Durante toda minha vida tive dificuldades para falar em público, mesmo quando atuava em filmes. Antes de minhas cenas, ficava fisicamente doente. Assim, com meu implacável medo de falar em público, pode-se imaginar como fiquei empolgado ao ouvir que Anthony Robbins, o homem que transforma medo em poder, podia me curar.

Apesar de estar excitado ao aceitar o convite para encontrar Tony Robbins, não conseguia evitar um sentimento de dúvida. Ouvira falar da Neuro-Linguistic Programming, ou seja, Programação Neuro-Lingüística (PNL), e outros métodos nos quais Tony é um perito reconhecido, mas, no todo, eu gastara inúmeras horas e milhares de dólares procurando ajuda profissional.

Os profissionais anteriores haviam me dito que, por ter meu medo se desenvolvido durante anos, não deveria esperar uma cura rápida. Marcavam consultas semanais de retorno, para trabalhar no meu problema, indefinidamente.

Quando encontrei Tony, fiquei surpreso por ser ele tão grande. É muito raro encontrar alguém mais alto do que eu. Ele deve ter 1 metro e 97 de altura e pesar cerca de 107 quilos. Tão jovem, tão agradável! Sentamo-nos, eu estava extremamente nervoso quando começou a fazer perguntas sobre meu problema.

Perguntou-me então o que eu queria e como eu queria mudar. Parecia que minha fobia levantara-se para se defender, para evitar que acontecesse o que estava acontecendo. Mas a voz de Tony era suave, e comecei a escutar o que estava dizendo.

Comecei a reviver meus sentimentos de pânico quanto a falar em público. De repente, substituí-os por novos sentimentos, originados por energia e confiança. Tony fez-me voltar na memória para uma ocasião em que estava no palco fazendo um discurso bem-sucedido. Enquanto eu falava naturalmente, Tony dava-me âncoras. Âncoras são coisas a que posso recorrer para reforçar meus nervos e confiança, enquanto falo. Você lerá sobre elas neste livro.

Permaneci com meus olhos fechados cerca de 45 minutos, durante a entrevista, enquanto ouvia Tony. De tempo em tempo, ele tocava meus joelhos e mãos, dando-me âncoras físicas. Quando terminou, levantei-me. Nunca havia me sentido tão relaxado, calmo e em paz. Não tinha sentimento de fraqueza. Agora, sinto-me bastante confiante para fazer o show de televisão de Luxemburgo, para uma possível audiência de 450 milhões de pessoas.

Se os métodos de Tony fizerem tão bem aos outros como fizeram para mim, então todas as pessoas do mundo serão beneficiadas. Temos pessoas na cama com seus pensamentos fixos na morte. Seus médicos disseram-lhes que têm câncer, e elas ficaram tão perturbadas que seus corpos estão cheios de tensões. Agora, se a fobia de minha vida toda pôde ser eliminada em uma hora, os métodos de Tony devem também ser válidos para todos aqueles que sofrem de alguma espécie de doença - emocional, mental ou física. Eles, também, podem ser libertados de seus medos, tensões e ansiedades. Penso ser muito importante que não nos demoremos mais. Por que deve você ter medo de água, alturas, falar em público, cobras, patrões, fracasso ou morte?

Agora, sou livre, e esta obra lhe oferece as mesmas opções. Estou certo que Poder sem Limites será um sucesso, porque ele faz mais do que eliminar medos,

Poder Sem Limites

Anthony Robbins

ensinando as causas de todas as formas de comportamento humano. Ao assimilar as informações deste livro, você terá o controle completo de sua mente e corpo e, assim, de sua vida.

Sir Jason Winters

Autor de Killing Cancer.



## Sucesso

Rir muito e com frequência; ganhar o respeito de pessoas inteligentes e o afeto das crianças; merecer a consideração de críticos honestos e suportar a traição de falsos amigos; apreciar a beleza, encontrar o melhor nos outros; deixar o mundo um pouco melhor, seja por uma saudável criança, um canteiro de jardim ou uma redimida condição social; saber que ao menos uma vida respirou mais fácil porque você viveu. Isso é ter tido sucesso.

Ralph Waldo Emerson

## PARTE I: MODELANDO A EXCELÊNCIA HUMANA

### 1. A RIQUEZA DOS REIS

*"A grande finalidade da vida não é conhecimento, mas ação." - Thomas Henry Huxley*

Durante muitos meses ouvira sobre ele. Diziam que era jovem, saudável, rico, feliz e bem-sucedido. Eu tinha de ver por mim mesmo. Olhei-o bem de perto quando saiu do estúdio de televisão, e segui-o durante as semanas seguintes, observando como aconselhava a todos, do presidente de um país a uma pessoa com fobia. Vi-o argumentar com dietistas, preparar executivos e trabalhar com atletas e crianças com problemas de aprendizagem. Parecia incrivelmente feliz e muito apaixonado por sua esposa, enquanto viajavam juntos pelo país e por outros países do mundo. E, quando terminaram, tomaram um jato de volta a San Diego para passar uns poucos dias no lar com a família, no castelo que contempla o oceano Pacífico.

Como é que esse homem de apenas 25 anos, com educação de grau secundário, pode ter realizado tanto em tão curto espaço de tempo? Afinal, esse era o rapaz que há somente 3 anos atrás morava em um apartamento de solteiro de 37 metros quadrados e lavava seus pratos na banheira. Como foi que se transformou de uma pessoa extremamente infeliz, com quase 14 quilos de excesso de peso, amizades difíceis e perspectivas limitadas em uma pessoa realizada, saudável, respeitada por sua individualidade, com grandes amizades e oportunidades para sucesso ilimitado?

Tudo parecia tão incrível, e, no entanto, o que mais me espantou foi que percebi que ele era eu! A história dele era minha própria história.

Por certo não estou dizendo que minha vida é o sucesso com que cada um sonha. É óbvio que todos nós temos diferentes sonhos e idéias sobre o que queremos criar para nossas vidas. Além do mais, tenho muita certeza de que aquilo que você é, aonde vai e o que possui não são a verdadeira medida para o sucesso pessoal. Para mim, sucesso é o processo contínuo do esforço para tornar-se maior. É a oportunidade de continuar crescendo emocional, social, espiritual, fisiológica, intelectual e financeiramente, enquanto se contribui de alguma forma positiva para outros. A estrada do sucesso está sempre em construção. É um caminho que avança, não um fim a ser alcançado.

O objetivo de minha história é simples. Aplicando os princípios que você aprenderá neste livro, fui capaz de mudar não só a maneira como me sentia a meu respeito, como também os resultados que estava conseguindo em minha vida - e consegui fazer isso de uma maneira maior e mensurável. A finalidade deste livro é compartilhar com vocês a diferença que fez a mudança de minha vida para melhor. Espero, com sinceridade, que as técnicas, estratégias, práticas e filosofias ensinadas nestas páginas sejam tão eficientes para vocês como foram para mim. O poder de transformar magicamente nossas vidas nos nossos maiores sonhos permanece aguardando dentro de nós. É a hora de liberá-lo!

Quando olho para a decisão por meio da qual pude tornar meus sonhos em minha vida atual, não posso deixar de sentir um quase inacreditável sentimento de

gratidão e respeito. No entanto, com certeza estou longe de ser o único. O fato é que vivemos numa época onde muitas pessoas são capazes de conseguir coisas maravilhosas quase do dia para a noite, de alcançar sucessos que seriam inimagináveis tempos atrás. Veja Steve Jobs. Era um garoto de jeans, sem dinheiro, que considerou a idéia de um computador doméstico e ergueu a empresa Fortune 500, mais rápido do que qualquer pessoa na história. Veja Ted Turner: pegou um artigo que mal existia - cabo de televisão - e criou um império. Veja pessoas na indústria de diversão, como Steven Spielberg ou Bruce Springsteen, ou homens de negócios, como Lee Iacocca ou Ross Perot. O que eles têm em comum, além do prodigioso e espantoso sucesso? A resposta, claro, é... poder.

Poder é uma palavra muito emocional. As reações das pessoas diante dela variam. Para algumas, o poder tem uma conotação negativa. Umas cobiçam o poder, outras sentem-se tentadas por ele, como se fosse alguma coisa venal ou suspeita. Quanto poder você quer? Quanto acha que é certo obter ou desenvolver? O que o poder significa realmente para você?

Não encaro o poder em termos de conquistar pessoas. Não penso nisso como alguma coisa para ser imposta. Também não estou advogando que você deva. Essa espécie de poder raramente dura. Mas você deve perceber que o poder é uma constante no mundo. Você modela suas percepções, ou alguém as modela para você. Você faz o que quer fazer, ou cumpre os planos que alguém faz para você. Para mim, o poder supremo é a habilidade de produzir os resultados que mais deseja e criar valores para outros no processo. Poder é a habilidade de mudar sua vida, de dar forma às suas percepções, fazer com que as coisas trabalhem a seu favor - e não contra você. O poder verdadeiro é compartilhado, não imposto. É a habilidade de definir as necessidades humanas e resolvê-las - tanto as suas como as das pessoas que lhe são caras. É a habilidade de dirigir seu próprio reino pessoal - seu processo de pensamentos, seu comportamento. Assim você consegue com precisão os resultados que deseja.

Através da história, o poder de controlar nossas vidas tomou muitas formas diferentes e contraditórias. Nos tempos primitivos, poder era simplesmente uma questão de fisiologia. Aquele que fosse o mais forte e o mais rápido tinha o poder de dirigir sua própria vida, assim como as daqueles à sua volta. Com o desenvolvimento da civilização, o poder resultava de herança. O rei, cercado com os símbolos de seu reino, governava com autoridade inconfundível. Outros podiam conseguir poder por sua ligação com ele. Então, no começo da Era Industrial, capital era poder. Aqueles que tinham acesso a ele dominavam o processo industrial. Todas essas coisas ainda são válidas. É melhor ter capital do que não tê-lo. É melhor ter-se força física do que não ter. No entanto, hoje, uma das maiores fontes de poder é derivada do conhecimento especializado.

A maioria de nós já ouviu dizer que estamos vivendo na idade da informação. Já não somos fundamentalmente uma cultura industrial, mas de informação. Vivemos numa época em que novas idéias, movimentos e conceitos mudam o mundo quase diariamente, quer sejam profundos e de importância, físicos ou mundanos, como o hambúrguer mais bem vendido. Se há alguma coisa que caracteriza o mundo moderno é a corrente maciça, quase inacreditável, de informação e, pois, de mudança. Essa nova informação vem a nós através de livros, filmes e chips (unidades de memória) de computador, como uma tempestade de dados para serem vistos, sentidos e ouvidos. Nesta sociedade, aqueles com a informação e os meios

de comunicá-la têm aquilo que o rei costumava ter - poder ilimitado. Como John Kenneth Galbraith escreveu, "Dinheiro é o combustível da sociedade industrial. Mas, na sociedade da informática, o combustível, o poder, é o conhecimento. Vê-se agora a estrutura de uma nova classe dividida entre aqueles que têm informação e os que devem atuar na ignorância. Esta nova classe não tem seu poder no dinheiro, ou na terra, mas no conhecimento.

O que há de notável é que a chave do poder hoje é acessível a todos nós. Nos tempos medievais, se você não fosse o rei, teria grande dificuldade em tornar-se um. Se não tivesse capital no começo da revolução industrial, as possibilidades de consegui-lo eram, na verdade, muito poucas. Mas, hoje, qualquer rapaz de jeans pode criar uma corporação que possa mudar o mundo. No mundo moderno, informação é a riqueza dos reis. Aqueles que têm acesso a certas formas de conhecimento especializado podem se transformar e, de muitas maneiras, também ao mundo inteiro.

É certo que nos Estados Unidos as espécies de conhecimento especializado, necessárias para transformar a qualidade de nossas vidas, são acessíveis a todos. Estão em cada livraria, lojas de vídeo, bibliotecas. Podemos obtê-las em conferências, seminários e cursos. E todos nós queremos ter êxito. As listas de best-sellers estão cheias de obras de conselhos para o desenvolvimento pessoal. A informação está lá. Por que, então, algumas pessoas conseguem resultados fabulosos, enquanto outras só passam perto? Por que não somos todos capacitados, felizes, ricos, saudáveis e bem-sucedidos?

A verdade é que, mesmo na era da informação, só isso não é suficiente. Se tudo de que precisássemos fossem idéias e pensamentos positivos, então todos teríamos tido pôneis quando crianças e estaríamos vivendo nossos sonhos agora. Todo grande sucesso está relacionado com ação. E é a ação que produz resultados. O conhecimento é somente um poder potencial, até que chegue às mãos de alguém que saiba como transformá-lo em ação efetiva. Na verdade, a definição literal da palavra poder é a habilidade de agir.

O que fazemos na vida é determinado pelo que comunicamos a nós mesmos. No mundo moderno, a qualidade de vida é a qualidade de comunicação. O que imaginamos e dizemos para nós mesmos, como movemos e usamos os músculos de nossos corpos e expressões faciais determinarão quanto usaremos do que conhecemos.

Com freqüência, ao ver pessoas muito bem-sucedidas, caímos na armadilha mental de pensar que elas estão onde estão por terem algum dom especial. No entanto, uma observação maior mostrará que o maior dom que as pessoas excepcionalmente bem-sucedidas têm em relação às pessoas comuns é sua habilidade de agir. É um "dom" que qualquer um pode desenvolver dentro de si mesmo. Afinal, outras pessoas tinham o mesmo conhecimento que Steve Jobs. Outras, além de Ted Turner, podiam ter percebido que a televisão a cabo tinha um enorme potencial econômico. Mas Turner e Jobs foram capazes de agir e, ao fazerem isso, mudaram a maneira como muitos de nós vivenciamos o mundo.

Todos nós produzimos duas formas de comunicação com as quais elaboramos a experiência de nossas vidas: a primeira, as comunicações internas, que são as coisas que imaginamos, dizemos e sentimos dentro de nós mesmos; a segunda, são as denominadas comunicações externas, expressas por palavras, tonalidades, expressões faciais, postura de corpo, e ações físicas para nos comunicar-

mos com o mundo. Toda comunicação que fazemos é uma ação, uma causa posta em movimento, e todas as comunicações têm alguma espécie de efeito em nós e rios outros.

Comunicação é poder. Aqueles que dominam seu uso efetivo podem mudar sua própria experiência do mundo e as experiências do mundo sobre si mesmos. Todo comportamento e sentimento encontram suas raízes originais em alguma forma de comunicação. Aqueles que afetam os pensamentos, sentimentos e ações da maioria de nós são aqueles que sabem como usar esse instrumento de poder. Pense nas pessoas que mudaram nosso mundo - John F. Kennedy, Thomas Jefferson, Martin Luther King, Franklin Delano Roosevelt, Winston Churchill, Mahatma Gandhi. De uma forma aterradora, pense em Hitler. O que esses homens têm em comum é que foram mestres comunicadores. Eram capazes de pegar suas visões, quer fossem transportar pessoas no espaço ou criar um odioso Terceiro Reich, e comunicá-las aos outros com tanta coerência que influenciaram as maneiras de agir e pensar das massas. Através do seu poder de comunicação, eles mudaram o mundo. Na verdade não é isso também que destaca dos outros um Spielberg, um Springsteen, um Iacocca, um Fonda ou um Reagan? Não são eles mestres da comunicação ou influências humanas? O meio que essas pessoas usam para mudar nossas comunicações é o mesmo que usamos para nos mudar.

Seu nível de domínio da comunicação no mundo exterior determinará seu nível de sucesso com os outros - pessoal, emocional, social e financeiramente. Mais importante ainda, o nível de sucesso que você experimenta internamente - felicidade, alegria, êxtase, amor ou qualquer outra coisa que deseje - é o resultado direto de como você se comunica consigo mesmo. Como você se sente não é o resultado do que está acontecendo em sua vida - é a sua interpretação do que está acontecendo. A vida de pessoas de sucesso tem nos mostrado que a qualidade de nossas vidas não é determinada pelo que nos está acontecendo, mas pelo que fazemos com o que acontece.

É você quem decide como se sentir ou agir, baseado nas maneiras que escolheu para perceber sua vida. Nada tem qualquer significado, exceto aquele que nós lhe damos. A maioria de nós já tem esse processo de interpretação automático, mas podemos retirar esse poder e logo mudar nossa experiência do mundo.

Este livro é sobre como juntar as espécies de ações maciças, centralizadas, coerentes que levam a resultados impressionantes. De fato, se tivesse que dizer a você em duas palavras o que é este livro, diria: produzir resultados! Pense sobre isso. Não é no que está mesmo interessado? Talvez você queira mudar o modo como pensa sobre si mesmo e o seu mundo. Talvez você gostasse de ser um melhor comunicador, desenvolver uma relação mais amorosa, aprender com mais rapidez, tornar-se mais saudável, ou ganhar mais dinheiro. Você pode conseguir todas essas coisas para si, e muito mais, através do uso efetivo das informações deste livro. No entanto, antes que consiga novos resultados, deverá compreender que já os está conseguindo. Mas poderão não ser os resultados que deseja. Nós, em geral, pensamos em nossos estados mentais e na grande parte do que acontece em nossas mentes como coisas que acontecem fora de nosso controle. Mas a verdade é que podemos controlar nossas atividades mentais e comportamento a um ponto tal que antes não acreditaríamos ser possível. Se você está deprimido, você criou e produziu esse show que chamou de depressão. Mas, se estiver eufórico, você criou isso, também.

É importante lembrar que emoções como a depressão não acometem você. Não se "pega" depressão. Você a cria, como qualquer outro resultado em sua vida, através de ações específicas mentais e físicas. Para ficar deprimido tem de olhar sua vida de maneira específica. Tem de dizer certas coisas para si mesmo, nos tons exatos de voz. Tem de adotar uma postura específica e um modo de respirar. Por exemplo, se você quiser ficar deprimido, ajudará muito deixar cair os ombros e olhar muito para baixo. Falar em um tom de voz triste e pensar nos piores momentos de sua vida também ajudarão. Se você provocar distúrbios em sua bioquímica, como consequência de uma dieta pobre, excesso de álcool ou uso de drogas, ajudará seu corpo a ficar com baixo teor de açúcar no sangue - e assim garantirá uma depressão.

O que quero mostrar aqui é que é preciso esforço para criar depressão. É trabalho pesado e são precisos tipos específicos de ação. Algumas pessoas criam este estado com tanta frequência que, para elas, é fácil repeti-lo. De fato, muitas vezes ligaram esse tipo de comunicação interna a toda espécie de acontecimentos externos. Algumas conseguem tantos ganhos secundários - atenção dos outros, simpatia, amor, e outras coisas - que passam a adotar esse estilo de comunicação como seu estado natural de vida. Outras viveram tanto tempo com isso, que agora se sentem bem assim. Tornaram-se identificados com o estado. Podemos, no entanto, mudar nossas ações mentais e físicas e, com isso, mudar, imediatamente, nossas emoções e comportamentos.

Você pode tornar-se extasiado, adotando logo o ponto de vista que cria essa emoção. Pode imaginar as espécies de coisas que criam esse sentimento. Pode mudar o tom e o conteúdo de seu diálogo interno. Pode adotar as posturas específicas e a maneira de respirar que criam esse estado em seu corpo, e voilà: experimentará êxtase. Se quiser ser piedoso, basta mudar suas ações físicas e mentais para combiná-las com aquelas que o estado de compaixão requer. O mesmo é válido para o amor ou qualquer outra emoção.

Você pode considerar o processo de produzir estados emocionais, dirigindo suas comunicações internas, semelhante ao trabalho de um diretor de cinema. Para produzir os resultados precisos que quer, o diretor de um filme manipula o que você vê e ouve. Se quer que você fique com medo, mudará o som e jogará alguns efeitos especiais na tela, no momento certo; se quer que fique inspirado, arranjará a música, a iluminação, e tudo que for preciso para produzir esse efeito. Um diretor pode produzir uma comédia ou tragédia, a partir do mesmo evento, dependendo do que decida pôr na tela. Você pode fazer as mesmas coisas na tela de sua mente. Pode dirigir sua atividade mental, que é a base de toda a ação física, com a mesma destreza e poder; pode acender a luz e o som das mensagens positivas em seu cérebro; e pode escurecer as cenas e sons das negativas. Pode, também, dirigir seu cérebro com tanta habilidade, como Spielberg ou Scorsese dirigem suas filmagens.

Alguns fatos que seguem parecerão difíceis de acreditar. Provavelmente, você não acredita que há uma maneira de se olhar uma pessoa e saber ao certo seus pensamentos, ou que se pode convocar seus mais poderosos recursos à vontade. Mas se, há 100 anos atrás, você tivesse sugerido que os homens iriam à Lua, teria sido considerado um louco, um lunático. (De onde você pensa que veio essa palavra?) Se tivesse dito que era possível viajar de Nova York para Los Angeles em 5 horas, teria parecido um louco sonhador. Mas foi preciso somente o

domínio de tecnologias específicas e leis da aerodinâmica para tornar estas coisas possíveis. Hoje uma companhia aeroespacial está trabalhando em um veículo, que, segundo eles, dentro de 10 anos levará pessoas de Nova York para a Califórnia em 12 minutos. Da mesma forma, neste livro você aprenderá as "leis" das Tecnologias de Desempenho Ótimo (Optimum Performance Technologies), que lhe darão acesso a recursos que nunca imaginou ter.

*"Para cada esforço disciplinado há múltiplas recompensas." - Jim Rohn*

As pessoas que conseguiram superioridade seguem um caminho coerente para o sucesso. Chamo a isso de Fórmula do Sucesso Definitivo (Ultimate Success Formula). O primeiro passo para essa fórmula é saber seu resultado, isto é, definir precisamente o que se quer. O segundo passo é tomar medidas, pois, de outra forma, seus desejos serão sempre sonhos. Você deve tomar os tipos de medidas que acredita que criarão as maiores probabilidades de produzir o resultado desejado. Nem sempre as medidas que tomamos produzem o resultado desejado; logo, o terceiro passo é desenvolver uma acuidade sensorial para reconhecer as espécies de respostas e resultados que se está conseguindo, e reparar - o mais rápido possível - se elas estão aproximando ou afastando você de seu objetivo. Você tem de saber o que está conseguindo, seja numa conversa ou em seus hábitos diários. Se está obtendo o que não deseja, precisa anotar os resultados que suas medidas produziram, a fim de aprender com a experiência de cada ser humano. Então, você dá o quarto passo, que é desenvolver a flexibilidade para mudar seu comportamento até conseguir o que quer. Se observar as pessoas de sucesso, descobrirá que seguiram esses passos. Elas começaram com uma meta pois você não pode atingir uma se não a tiver, tomaram providências (porque só saber não é suficiente), tiveram a habilidade de ler nos outros (para saber que respostas estavam conseguindo) e continuaram adaptando, ajustando, mudando seus comportamentos, até acharem que funcionavam.

Considere Steven Spielberg. Com 36 anos de idade tornou-se o mais bem-sucedido cineasta da história. Ele já é responsável por quatro dos dez maiores filmes de todos os tempos, incluindo E. T. O Extraterrestre, o mais notável filme já feito. Como chegou a esse ponto com tão pouca idade? É uma história notável.

Desde a idade de 12 ou 13 anos, Spielberg sabia que queria ser diretor de cinema. Sua vida mudou quando, numa tarde - tinha então 17 anos -, deu um passeio pelos estúdios da Universal. O passeio não incluía os locais de gravação, onde estava toda a ação. Assim, Spielberg, conhecendo seu objetivo, começou a agir. Escapou sozinho para observar a filmagem de um filme real. Acabou se encontrando com o chefe do departamento editorial da Universal, que conversou com ele durante uma hora e demonstrou interesse pelas suas idéias.

Para a maioria das pessoas, é aí que a história terminaria. Mas Spielberg não era como a maioria das pessoas. Ele tinha poder pessoal. Sabia o que queria. Apreendeu na primeira visita e, assim, mudou sua abordagem. No dia seguinte, vestiu um terno, levou a maleta de seu pai, com um sanduíche e doces, e voltou ao local, como se pertencesse ao lugar. Passou de propósito em frente do guarda do portão naquele dia. Encontrou um trailer abandonado e, usando letras adesivas afixou na porta: Steven Spielberg, Diretor. Daí, então, passou todo o verão junto a diretores, escritores e editores, aprendendo em cada conversa, observando e desenvolvendo mais e mais seu senso de observação sobre o que é importante para fazer cinema.

Com a idade de vinte anos, após tornar-se assíduo no local, Steven mostrou à Universal um filme modesto que havia montado, e recebeu um contrato de sete anos para dirigir uma série para a televisão. Conseguiu tornar seu sonho realidade.

Spielberg seguiu a Fórmula do Sucesso Definitivo? Com certeza. Teve o conhecimento especializado para saber o que queria. Tomou iniciativas. Teve a acuidade sensorial para reconhecer se os resultados que estava obtendo o aproximavam ou afastavam de seu objetivo. E teve a flexibilidade para mudar seu comportamento para conseguir o que queria. Todas as pessoas de sucesso que conheço fazem a mesma coisa. Aqueles que conseguem estão empenhados em mudar e em ser flexíveis até criarem a vida que desejam.

Considere a reitora Barbara Black, da Columbia University School of Law (Faculdade de Direito da Universidade de Columbia), que sonhou ser um dia reitora. Ainda jovem, entrou num campo predominantemente masculino e, com sucesso, obteve seu grau de advogada em Columbia. Decidiu, então, deixar de lado a meta de sua carreira, enquanto realizava outro objetivo - constituir uma família. Depois de nove anos, resolveu que estava pronta para prosseguir em busca da primeira meta, sua carreira, e inscreveu-se num curso de graduação em Yale, onde desenvolveu o ensino, a pesquisa e a anotação de práticas que levaram-na ao "serviço que sempre quisera". Expandiu seus pontos de vista, mudou sua abordagem, combinou as duas metas e, agora, é a reitora de uma das mais prestigiadas escolas de Direito dos Estados Unidos. Ela quebrou a regra e provou que se pode conseguir sucesso em todo os níveis, ao mesmo tempo. Ela seguiu a Fórmula do Sucesso Definitivo? Com certeza. Sabendo o que queria, tentou alguma coisa, e, se não resolveu, ficou mudando - mudando até agora, que aprendeu a conciliar sua vida. Além de dirigir uma importante escola de Direito, é também mãe e dona-de-casa.

Considere um outro exemplo: sabe como o coronel Sanders construiu o império da Kentucky Fried Chicken, que fez dele um milionário e mudou os hábitos alimentares de uma nação? Quando começou, não era mais que um aposentado, com uma receita de frango frito. Só isso. Nada de organização, nada de nada. Tinha um pequeno restaurante que estava falido porque a estrada principal fora desviada. Quando recebeu seu primeiro cheque do Seguro Social, decidiu ver se conseguia algum dinheiro vendendo a receita de frango. Sua primeira idéia era vendê-la para proprietários de restaurantes e combinar de receber uma porcentagem dos lucros.

Na verdade, essa não é a idéia mais realista para se começar um negócio. E as coisas foram acontecendo, não o levando exatamente ao estrelato. Rodou o país todo dormindo em seu carro, tentando encontrar alguém que o ajudasse, batendo em todas as portas. Foi rejeitado 1.009 vezes. Então, aconteceu uma coisa milagrosa. Alguém disse "sim". O coronel estava no negócio.

Quanta gente tem uma nova receita? Quantos têm o poder físico e o carisma de um velho corpulento, num terno branco? Coronel Sanders fez uma fortuna por ter a habilidade de tomar iniciativas, em bloco e determinadas. Teve o poder pessoal necessário para conseguir os resultados que mais desejava. Teve a capacidade de ouvir a palavra "não" centenas de vezes e, ainda assim, manter-se disposto a bater na porta seguinte, convencido mesmo de que seria nessa que ouviria "sim".



De uma forma ou de outra, tudo neste livro é dirigido para prover seu cérebro com os sinais mais eficientes para capacitá-lo a tomar medidas bem-sucedidas. Quase toda a semana conduzo um seminário de quatro dias chamado "A Revolução da Mente". Nele, ensinamos tudo às pessoas, desde como usar sua inteligência com mais eficiência, até como comer, respirar e se exercitar de uma maneira que aumente ao máximo sua energia pessoal. A primeira noite desse processo é chamada "Poder contra o Medo", e a finalidade é ensinar às pessoas como entrar em ação em vez de serem paralisadas pelo medo. No final do seminário, as pessoas têm oportunidade de andar sobre fogo - cerca de 3 metros de carvões queimando, sendo que, nos grupos avançados, pessoas andaram sobre 12 metros de carvão. Andar no fogo fascina a maioria, a tal ponto que temo que a mensagem esteja se perdendo. A questão não é andar sobre o fogo. Creio ser correto assumir que não há grande benefício social ou econômico a ser ganho de um passeio bem-sucedido sobre um leito de brasas. Mas andar sobre o fogo é uma experiência de poder pessoal e uma metáfora de possibilidades, uma oportunidade para as pessoas conseguirem resultados que antes pensavam ser impossíveis.

Faz milhares de anos que há pessoas realizando alguma versão de andar sobre o fogo. Em algumas partes do mundo, é um teste religioso de fé. Quando conduzo um passeio sobre o fogo, não é por experiência religiosa, no sentido convencional, mas uma experiência de crença, porque ensina às pessoas - no sentido mais autêntico - que elas podem mudar, crescer, esticar-se, fazer coisas que nunca pensaram ser possíveis, que seus maiores medos e limitações são auto-impostos.

A única diferença entre você poder ou não andar sobre brasas é sua capacidade de comunicar-se consigo mesmo, de uma forma que o faça agir, apesar de toda sua programação passada de medo do que poderia lhe acontecer. A lição é que as pessoas podem fazer virtualmente qualquer coisa, desde que reúnam os meios para acreditar que podem e tomem as medidas efetivas.

Tudo isso leva a um fato simples e irrefutável: sucesso não é um acidente. A diferença entre pessoas que conseguem resultados positivos e aquelas que não conseguem não é um tipo de acaso, como o rolar dos dados. Há padrões consistentes e lógicos de ação, caminhos específicos para a superioridade, que estão ao alcance de todos nós. Todos podemos liberar a magia que há dentro de nós. Só temos de aprender como mudar e usar nossa mente e nosso corpo da maneira mais eficiente e vantajosa.

Já imaginou o que um Spielberg e um Springsteen possam ter em comum? O que um John F. Kennedy e um Martin Luther King Jr. compartilharam que os tornou capazes de atingir tantas pessoas de uma forma tão profunda e emocional? O que separa um Ted Turner e uma Tina Turner das massas? E um Peter Rose e um Ronald Reagan? Todos eles foram capazes de agir com firmeza, tendo em vista a realização de seus sonhos. Mas o que faz com que continuem, dia após dia, a pôr tudo que conseguiram em tudo que fazem? Existem, é claro, muitos fatores. No entanto, acredito que há sete características fundamentais de caráter que eles cultivaram dentro de si, que lhes dão o entusiasmo para fazer o que for preciso para serem bem-sucedidos. São os sete mecanismos acionadores básicos que podem garantir também o seu sucesso:

**CARACTERÍSTICA NÚMERO UM: *Paixão*.** Todas essas pessoas descobriram uma razão, um motivo que é consumidor, energizante, quase obsessivo, que as levou a fazer, a crescer, a tornarem-se maiores. Isso lhes dá estímulo para reforçar a busca do sucesso e faz com que liberem seu verdadeiro potencial. É paixão o que faz um Pete Rose sempre mergulhar de cabeça na segunda base, como se fosse um principiante, disputando sua primeira partida, na primeira divisão. É paixão que separa as ações de um Lee Iacocca de tantos outros. É paixão que dirige os cientistas de computadores, através de anos de dedicação, para criarem a espécie de conhecimento técnico que colocou homens e mulheres no espaço exterior e os trouxe de volta. É paixão que faz com que as pessoas deitem tarde e levanten cedo. É paixão o que as pessoas querem em seus relacionamentos. Paixão dá à vida poder, interesse e significado. Não há superioridade sem uma grande paixão, quer seja a aspiração de um atleta, um artista, um cientista, um pai ou um executivo. Descobriremos como liberar essa força interna pelo poder das metas, no capítulo 11.

**CARACTERÍSTICA NÚMERO DOIS: *Crença*.** Todo livro religioso fala sobre o poder e o efeito da fé e da crença na humanidade. As pessoas bem-sucedidas diferem, numa escala muito maior em suas crenças, daquelas que falham. Nossas crenças sobre o que somos e o que podemos ser determinam precisamente o que seremos. Se acreditamos em magia, viveremos uma vida mágica. Se acreditamos que nossa vida é definida por limites estreitos, de repente transformaremos esses limites em realidade. O que acreditamos ser verdade, o que acreditamos ser possível torna-se verdade, torna-se possível. Este livro lhe indicará um meio específico, científico, para mudar logo suas crenças, a fim de que elas ajudem-no na realização de suas metas mais desejadas. Muitas pessoas são impetuosas, mas, devido às suas crenças limitadas sobre quem são e o que podem fazer, nunca agem de forma a tornar seus sonhos uma realidade. Pessoas bem-sucedidas sabem o que querem, e acreditam que conseguirão. Aprenderemos sobre o que são crenças e como usá-las nos capítulos 4 e 5.

Paixão e crença ajudam a conseguir o estímulo, a propulsão em direção à excelência. Mas só propulsão não é suficiente. Se fosse, bastava pôr combustível em um foguete e mandá-lo, voando às cegas, para os céus. Além desse poder precisamos de um caminho, um senso inteligente de progressão lógica. Para conseguirmos atingir nosso alvo, precisamos do que vem a seguir.

**CARACTERÍSTICA NÚMERO TRÊS: *Estratégia*.** Estratégia é um meio de organizar recursos. Quando Steven Spielberg decidiu tornar-se um cineasta, planejou um caminho que o levaria ao mundo que queria conquistar. Calculou o que queria aprender, quem precisava conhecer e o que precisava fazer. Ele tinha paixão e crença, mas também tinha a estratégia que fez com que essas coisas produzissem o seu maior potencial. Ronald Reagan desenvolveu outras estratégias de comunicação, que usa em uma base sólida para produzir os resultados que deseja. Todo grande apresentador, político, pai ou patrão sabe que não é suficiente ter os recursos para ser bem-sucedido. Devem-se usar esses recursos de maneira mais efetiva. Estratégia é o reconhecimento de que os melhores talentos e ambições também precisam encontrar o caminho certo. Você pode abrir uma porta pondo-a abaixo, ou pode encontrar a chave que abre e a deixa intacta. Aprenderemos sobre as estratégias que conduzem à excelência nos capítulos 7 e 8.

CARACTERÍSTICA NÚMERO QUATRO: *Clareza de valores*. Quando pensamos nas coisas que tornaram grandes os Estados Unidos, lembramos dos sentimentos de patriotismo e orgulho, de tolerância e um amor pela liberdade. Essas coisas são valores, o julgamento fundamental, ético, moral e prático que fazemos sobre o que é importante, o que realmente importa. Valores são sistemas específicos de crenças que temos sobre o que é certo e errado para nossas vidas. São os julgamentos que fazemos sobre o que torna a vida digna de ser vivida. Muitas pessoas não têm uma idéia clara do que seja importante para elas. Muitas vezes, os indivíduos fazem coisas que depois os tornam infelizes consigo mesmos, só porque não são lúcidos sobre o que - inconscientemente - acreditam ser certo para eles e os outros. Quando olhamos para os grandes sucessos, eles quase sempre são pessoas com um senso fundamental, claro, sobre o que é importante mesmo. Pense em Ronald Reagan, John F. Kennedy, Martin Luther King Jr., John Wayne, Jane Fonda. Todos eles tinham visões diferentes, mas o que têm em comum é uma base moral fundamental, um sentido de quem são e por que fazem o que fazem. Uma compreensão de valores é uma das mais gratificantes e desafiadoras chaves para se conseguir excelência. Consideraremos os valores no capítulo 18.

Como você deve ter reparado, todas essas características se apóiam e se entrelaçam umas nas outras. A paixão é afetada por crenças? Claro que sim. Quanto mais acreditamos que podemos realizar alguma coisa, mais estamos querendo investir em sua realização. A crença, por si só, é suficiente para se conseguir excelência? É um bom começo, mas se você acredita que irá assistir ao nascer do sol e sua estratégia para realizar essa meta é começar a correr para oeste, você poderá ter alguma dificuldade. Nossas estratégias para o sucesso são afetadas por nossos valores? Acertou. Se sua estratégia para o sucesso exige que faça coisas que não combinam com suas crenças inconscientes, sobre o que é certo ou errado para sua vida, então nem mesmo a melhor estratégia dará resultado. Vê-se isso com frequência em indivíduos que nem bem começam a ser bem-sucedidos terminam sabotando o próprio sucesso. O problema é que há um conflito interno entre os valores do indivíduo e sua estratégia para a realização.

Da mesma forma, todas as quatro coisas que já consideramos são inseparáveis da característica número cinco.

CARACTERÍSTICA NÚMERO CINCO: *Energia*. Energia pode ser o formidável e alegre desempenho de um Bruce Springsteen, ou uma Tina Turner. Pode ser o dinamismo empresarial de um Donald Trump, ou um Steve Jobs. Pode ser a vitalidade de um Ronald Reagan, ou uma Katherine Hepburn. É quase impossível ficar marcando passo, com vagar, em direção à excelência. Pessoas de excelência pegam as oportunidades e modelam-nas. Vivem como que obcecadas pelas extraordinárias oportunidades de cada dia e pelo reconhecimento de que ninguém tem tempo suficiente. Há muitas pessoas neste mundo que têm uma paixão na qual acreditam. Elas conhecem a estratégia, e seus valores estão alinhados, mas não têm a vitalidade física para agir naquilo que sabem. O grande sucesso é inseparável da energia física, intelectual e espiritual que nos permite obter quase tudo o que temos. Nos capítulos 9 e 10 aprenderemos e aplicaremos os instrumentos que podem, de imediato, aumentar a vibração física.

CARACTERÍSTICA NÚMERO SEIS: *Poder de união*. Quase todas as pessoas de sucesso têm em comum uma extraordinária capacidade de unir-se com ou-

tras, de ligar-se e desenvolver uma relação harmônica com pessoas de diferentes procedências e crenças. É claro que há o gênio louco ocasional que inventa alguma coisa que muda o mundo. Mas se o gênio passa todo seu tempo só, no meio da multidão, ele será bem-sucedido num nível, mas falhará em muitos outros. Os grandes sucessos - os Kennedy, os King, os Reagan, os Gandhi - têm a capacidade de formar laços que os unem a milhares de outros. O maior sucesso não é no palco do mundo. É nos mais profundos recessos de nosso próprio coração. Bem no fundo, todos precisamos formar laços duradouros e afetuosos com os outros. Sem isso, qualquer sucesso, qualquer excelência é, na verdade, vazia. Aprenderemos sobre esses laços no capítulo 13.

A característica-chave final é algo sobre o que já falamos antes.

CARACTERÍSTICA NÚMERO SETE: *Domínio da comunicação*. Essa é a essência do que trata este livro. A maneira como nos comunicamos com os outros e com nós mesmos é que, no final, determina a qualidade de nossas vidas. As pessoas que se realizam na vida são aquelas que aprenderam a aceitar qualquer desafio que a vida lhes apresenta e a comunicar a experiência para si mesmas de uma forma que as faça mudarem as coisas com sucesso. As pessoas que falham recebem as adversidades da vida e aceitam-nas como limitações. As pessoas que modelam nossas vidas e nossa cultura são também mestres de comunicação para outros. O que têm em comum é a habilidade de comunicar uma visão, uma indagação, uma alegria, ou uma missão. Domínio da comunicação é o que faz um grande pai, um grande artista, um grande político, ou um grande professor. Quase todos os capítulos deste livro, de uma forma ou de outra, têm a ver com comunicação, resolução de lacunas, construção de novos caminhos e compartilhamento de novas visões.

A primeira parte deste livro lhe ensinará como se responsabilizar e dirigir seu próprio cérebro e corpo com mais eficiência do que conseguia antes. Trabalharemos com fatores que afetam a maneira como você se comunica consigo mesmo. Na segunda parte, estudaremos como descobrir o que na realidade quer da vida e como pode comunicar-se mais eficazmente com os outros, assim como ser capaz de antecipar espécies de comportamento que diferentes tipos de pessoas, com certeza, criarão. A terceira parte vê - através de uma perspectiva mais larga e mais global - como nos comportamos, o que nos motiva, e como podemos contribuir em um nível mais amplo e extrapessoal. Refere-se a como usar as práticas aprendidas e tornar-se um líder.

Quando escrevi este livro, minha meta original era oferecer uma contribuição para o desenvolvimento humano - um livro que se juntaria ao que houvesse de melhor e mais recente sobre a tecnologia da mudança humana. Queria armá-lo com as práticas e estratégias que o capacitariam a mudar qualquer coisa que quisesse, e a consegui-lo muito mais depressa do que já tivesse sonhado antes. Queria criar oportunidades para que você, de uma maneira bastante concreta, logo aumentasse a qualidade de sua experiência de vida. Também imaginei uma obra para a qual você pudesse voltar sempre que quisesse e sempre encontrar alguma coisa útil para sua vida. Sei que muitos dos assuntos sobre os quais discorri poderiam dar outros tantos livros. No entanto, eu quis lhe dar a informação completa, algo que pudesse usar em cada área. Espero que este livro cumpra sua finalidade.

Quando os originais estavam prontos, os primeiros a lerem foram muito positivos, com apenas uma ressalva. Disseram: "Você tem dois livros aqui. Por que não os separa? Publica um agora, e anuncia o outro como continuação, um ano mais tarde?" Minha meta era atingir o leitor com as melhores informações, e o mais rápido que pudesse. Não queria dar essas informações uma de cada vez. No entanto, tornei-me ciente de que muitas pessoas sequer chegariam às partes do livro que penso serem as mais importantes, porque me foi explicado que pesquisas revelaram que menos de dez por cento das pessoas que compram livros lêem além do primeiro capítulo. A princípio, não podia acreditar nessa estatística. Então, lembrei-me de que menos de três por cento da população norte-americana é independente financeiramente, menos de dez por cento têm metas definidas, só trinta e cinco por cento das mulheres americanas - e até menos homens - sentem-se em boa forma física, e, em muitos Estados, um em cada dois casamentos terminam em divórcios. Só uma pequena porcentagem de pessoas vive, de fato, a vida de seus sonhos. Por quê? É preciso esforço. É preciso ação firme.

Perguntaram certa vez a Bunker Hunt, o bilionário do petróleo do Texas, se ele tinha algum conselho que pudesse dar às pessoas sobre como ser bem-sucedido. Ele respondeu que o sucesso era simples: primeiro, você decide com precisão o que quer; segundo, decide que pagará o preço para fazê-lo acontecer - e, então, paga esse preço. Se não der esse segundo passo, nunca terá o que quer a longo prazo. Gosto de chamar as pessoas que sabem o que querem e estão dispostas a pagar o preço para consegui-lo de "os poucos que fazem" versus "os muitos que falam". Eu o desafio a aproveitar esse material, a lê-lo todo, a compartilhar o que aprender, e a apreciá-lo.

Neste capítulo, eu esgotei a prioridade de fazer ações efetivas. Mas há muitas maneiras de agir. A maioria delas depende em grande parte de tentativas e erros. Muitas pessoas que são grandes sucessos tiveram de se ajustar e reajustar inúmeras vezes, antes de conseguirem o que queriam. Tentar e errar é ótimo, exceto por uma coisa: usa-se uma vasta quantidade de um recurso que nenhum de nós jamais terá suficiente - tempo.

E se houvesse uma maneira de agir que acabasse o processo de aprender? E se eu pudesse mostrar-lhe como aprender as lições certas que as pessoas de excelência já aprenderam? E se você pudesse aprender em minutos o que alguém levou anos para aperfeiçoar? A maneira de se fazer isso é através de modelagem, um meio de produzir com precisão a excelência dos outros. O que eles fazem que os separa daqueles que somente sonham com sucesso?

## **2. A DIFERENÇA QUE FAZ A DIFERENÇA**

*"Há uma coisa engraçada sobre a vida: se se recusar a aceitar qualquer coisa que não seja a melhor, você muitas vezes a conseguirá." - W. Somerset Maugham*

Ele estava viajando pela estrada principal a mais de 100 quilômetros por hora, quando de repente aconteceu. Alguma coisa ao lado da estrada chamou sua atenção, e quando voltou a olhar na direção de seu caminho, só teve um segundo para reagir. Era quase tarde demais. O caminhão Mack na sua frente tinha feito uma parada inesperada. No mesmo instante, num esforço para salvar sua vida, inclinou sua moto numa derrapagem louca, que pareceu durar uma eternidade. Em angus-

tioso movimento lento, deslizou para baixo do caminhão. A tampa da gasolina pulou de sua moto, e o pior aconteceu: combustível espalhou-se e incendiou-o. Seu momento de consciência seguinte é a experiência de acordar numa cama de hospital, com dores de queimaduras, incapaz de mover-se, temendo respirar. Três quartos de seu corpo estão cobertos por terríveis queimaduras de terceiro grau. Ainda assim, recusa-se a desistir. Ele luta para voltar à vida e reassumir sua carreira de negociante, para acabar sofrendo outro golpe abalador: uma queda de avião que o deixa paralisado, da cintura para baixo, para o resto da vida.

Na vida de cada homem e cada mulher, chega uma hora de supremo desafio. Uma hora quando cada reserva que temos é testada. Uma hora em que a vida parece injusta. Uma hora em que nossa fé, nossos valores, nossa paciência, nossa compaixão, nossa capacidade de resistir são todas empurradas para além de nossos limites. Alguns usam tais testes como oportunidades para se tornarem pessoas melhores. Outros permitem que essas experiências da vida os destruam. Você já pensou o que é que cria a diferença nas maneiras como os seres humanos reagem aos desafios da vida? Eu já pensei. Durante quase toda minha vida fui fascinado pelo que leva os seres humanos a se comportarem do jeito que o fazem. Desde que possa me lembrar, tenho estado obcecado pela idéia de descobrir o que separa certos homens e mulheres de seus semelhantes. O que cria um líder, um empreendedor? Como é que há tantas pessoas neste mundo que vivem tão alegres, apesar de muita adversidade, enquanto outras parecem ter sempre levado vidas de desespero, raiva e depressão?

Deixe-me compartilhar a história de outro homem com vocês, e notemos as diferenças entre os dois. A vida dele parece muito mais brilhante. Ele é fabulosamente rico, artista de enorme talento, com muitos admiradores. Aos 22 anos, era o mais jovem membro do famoso grupo de comédia Second City, de Chicago. Quase em seguida, tornou-se o astro mais conhecido do show. Logo era um grande sucesso teatral em Nova York. Tornou-se um dos maiores êxitos da televisão, nos anos 70, e logo um ídolo do cinema. Entrou para a música e teve o mesmo sucesso instantâneo. Tinha dúzias de amigos e admiradores, um bom casamento, lindas casas na cidade e no campo. Parecia ter tudo que uma pessoa poderia pedir.









































































































































































































## 10. ENERGIA: O COMBUSTÍVEL DA EXCELÊNCIA

*"A saúde do povo é realmente a fundação da qual dependem toda a sua felicidade e todos os seus poderes como um Estado." - Benjamin Disraeli*

Vimos que a fisiologia é a avenida da excelência. Uma maneira de afetar a fisiologia é mudar o modo como você usa seu sistema muscular - você pode mudar sua postura, suas expressões faciais e sua respiração. Tudo sobre o que falo neste livro depende de um nível saudável de funcionamento bioquímico. Presume-se que você esteja purificando e nutrindo seu corpo, e não obstruindo-o e envenenando-o. Neste capítulo, você olhará os suportes da fisiologia - o que você come e bebe, e como você respira.

Eu chamo a energia de "o combustível da excelência". Você pode mudar suas representações interiores durante todo o dia, mas se sua bioquímica estiver confusa, fará o cérebro criar representações distorcidas. Irá jogar fora todo o sistema. De fato, é altamente improvável até mesmo que você se sinta a fim de usar o que aprendeu. Você pode ter o mais lindo carro de corrida do mundo, mas se tentar fazê-lo andar com cerveja ele não funcionará. Você pode ter o carro e o combustível certos, mas, se as velas de ignição não estiverem faiscando corretamente, não conseguirá um desempenho máximo. Neste capítulo, vou expor alguns pensamentos sobre energia e como fazê-la subir para níveis altos. Quanto mais alto o nível da energia, mais eficiente o seu corpo. E quanto mais eficiente o seu corpo, melhor você se sentirá e melhor usará seu talento para produzir resultados relevantes.

Por minha própria experiência, sei da importância da energia e da magia que a abundância dela pode liberar. Eu pesava 124 quilos. Agora peso 109. Antes, eu não estava exatamente procurando por todas as maneiras que pudesse fazer minha vida funcionar. Minha fisiologia não me ajudava a produzir resultados relevantes. O que eu pudesse aprender, fazer e criar era secundário, em relação ao que eu podia comer e ver na televisão. Um dia, porém, decidi que estava cansado de viver dessa forma, e comecei a estudar sobre o que produzia saúde - e então modelei pessoas que a tinham produzido consistentemente em si próprias.

O campo nutricional era tão contraditório e confuso, que eu não sabia o que fazer a princípio. Li um livro, e ele dizia faça isso, isso e isso e você viverá para sempre. Ficava então eufórico até que lia o livro seguinte, que dizia que se você fizesse todas aquelas coisas, morreria; logo, devia fazer isso, aquilo e isso. E, claro, tão logo eu lia um terceiro livro, ele também contradizia os dois primeiros. Todos os autores eram médicos, e, no entanto, não podiam concordar nem nos princípios.

Eu não estava procurando credenciais. O que queria eram resultados. Então encontrei pessoas que estavam produzindo resultados em seus corpos, pessoas que eram vibrantes e saudáveis. Descobri o que estavam fazendo - e fiz o mesmo. Compilei tudo que aprendi numa série de compromissos ou princípios para mim, e comecei um programa de 60 dias para viver saudável. Apliquei esses princípios diariamente, e perdi perto de quinze quilos, em pouco mais de trinta dias. Mais importante: descobri por fim uma maneira de viver, que era fora de discussão e não era orientada por uma dieta - uma maneira que respeitava o modo como meu corpo trabalhava.



Compartilhei aqui com você os princípios pelos quais tenho vivido nos últimos cinco anos. No entanto, antes que o faça, darei um exemplo de como transformaram minha fisiologia. Antes, eu precisava de oito horas de sono. Também precisava de três despertadores para me acordar pela manhã - um de alarme, um que ligava o rádio e um que acendia as luzes. Agora, posso dirigir um seminário a noite toda, ir dormir uma ou duas da manhã e acordar após cinco ou seis horas de sono, sentindo-me absolutamente vibrante, forte e energizado. Se minha corrente sanguínea estivesse poluída e o nível de minha energia abalado, estaria tentando fazer o máximo com uma fisiologia limitada. Mas começo com uma fisiologia que me permite mobilizar todas as minhas capacidades físicas e mentais.

Neste capítulo, vou dar seis chaves para uma fisiologia poderosa e invencível. Muito do que direi abalará coisas em que sempre acreditaram. Algumas irão contra as noções que você tem agora de boa saúde. Mas esses seis princípios fizeram maravilhas por mim e para as pessoas com quem trabalhei, assim como para centenas de outros que praticam uma ciência de saúde chamada higiene natural. Quero que pensem com cuidado, se eles podem trabalhar por você e se seus hábitos atuais de saúde são a maneira mais efetiva de cuidar de seu corpo. Aplique todos os seis princípios de dez a trinta dias, e julgue sua validade pelos resultados que produzirem em seu corpo, mais do que pelo que possa ter sido educado a acreditar. Entenda como seu corpo trabalha, respeite-o, e cuide dele. E ele cuidará de você. Você esteve aprendendo como dirigir seu cérebro. Agora deve aprender a dirigir seu corpo.

Comecemos com a primeira chave para viver com saúde - o poder da respiração. A base da saúde é uma corrente sanguínea saudável, o sistema que transporta oxigênio e nutrientes para todas as células de seu corpo. Se você tiver um sistema circulatório saudável, viverá uma vida longa e saudável. Esse meio é a corrente sanguínea. Qual é o botão de controle desse sistema? A respiração. É a maneira de oxigenar completamente o corpo e, assim, estimular o processo elétrico de cada célula.

Olhemos mais de perto como o corpo trabalha. A respiração não controla só a oxigenação das células. Controla também o fluxo do fluido linfático, que contém os glóbulos brancos do sangue para proteger seu corpo. O que é o sistema linfático? Algumas pessoas pensam que é o sistema de esgoto do corpo. Cada célula de nosso corpo é cercada por linfa. Você tem quatro vezes mais linfa em seu corpo do que sangue. Aqui está como o sistema linfático trabalha. O sangue é bombeado do coração através das artérias, até os finos e porosos capilares. Ele carrega oxigênio e nutrientes para os capilares que estão difusos dentro desse fluido que circunda as células, chamado linfa. As células, tendo conhecimento ou afinidade com o que precisam, tiram oxigênio e nutrientes necessários para sua saúde e então eliminam as toxinas, algumas das quais voltam para os capilares. Mas as células mortas, proteínas de sangue e outros materiais tóxicos devem ser removidos pelo sistema linfático. E o sistema linfático é ativado por respiração profunda.

As células do corpo dependem do sistema linfático, como único meio de drenar os muitos materiais tóxicos e excesso de fluido, que restringem a quantidade de oxigênio. O fluido passa através dos nódulos linfáticos, onde as células mortas e outros venenos, exceto as proteínas do sangue, são neutralizados e destruídos. Qual é a importância do sistema linfático? Se ficasse paralisado por vinte e quatro

horas, você morreria com as proteínas do sangue que ficariam presas e o excesso de fluido em volta das células.

A corrente sangüínea tem uma bomba: seu coração. Mas o sistema linfático não tem. A única maneira da linfa mover-se é pela respiração profunda e movimento muscular. Assim, se você quiser ter uma corrente sangüínea saudável com sistemas linfático e imunológico eficientes, precisa respirar profundamente e produzir os movimentos que os estimulem. Olhe com reservas para qualquer "programa de saúde", que não o ensine a limpar seu corpo através de uma respiração eficiente.

O dr. Jack Shields, linfologista muito considerado de Santa Bárbara, Califórnia, recentemente conduziu um estudo interessante sobre o sistema imunológico. Colocou câmaras dentro do corpo de pessoas, para ver o que estimulava a purificação do sistema linfático. Descobriu que uma profunda respiração diafragmática é a mais efetiva maneira para conseguir isso. Essa respiração cria algo como um vácuo que aspira linfa, através da corrente sangüínea, e multiplica o espaço no qual o corpo elimina toxinas. Na verdade, a respiração profunda e o exercício podem acelerar esse processo em até quinze vezes.

Se você não aproveitar mais nada deste capítulo a não ser o entendimento de uma respiração profunda, poderá aumentar em muito o nível de saúde de seu corpo. Essa é a razão por que sistemas de saúde, como a ioga, dão tanta atenção à respiração saudável. Não há nada como isso para limpar seu corpo.

Não é preciso muito bom senso para perceber que de todos os elementos necessários para uma boa saúde, o mais importante é o oxigênio. Mas é fundamental anotar como ele é importante. O dr. Otto Warburg, ganhador do Prêmio Nobel e diretor do Max Planck Institute for Cell Physiology, estudou o efeito do oxigênio nas células. Ele foi capaz de transformar células normais e saudáveis em células doentes, simplesmente abaixando a quantidade de oxigênio disponível para elas. Seu trabalho foi continuado nos Estados Unidos pelo dr. Harry Goldblatt. No Journal of Experimental Medicine (1953), Goldblatt descreveu as experiências que conduziu com uma espécie de ratos, da qual não constavam registros de doenças celulares. Tomou células de ratos recém-nascidos e dividiu-as em três grupos. Colocou um deles numa redoma, tirando o oxigênio durante até trinta minutos de cada vez. Como o dr. Warburg, Goldblatt descobriu que, após umas poucas semanas, muitas das células tinham morrido; os movimentos de outras eram lentos, e que outras, ainda, começaram a mudar suas estruturas tomando a aparência de células malignas. Os outros dois grupos de células foram mantidos em redomas, cujo conteúdo de oxigênio era consistentemente mantido em concentrações atmosféricas.

Após trinta dias, o dr. Goldblatt injetou os três grupos de células em três grupos separados de ratos. Depois de duas semanas, quando as células tinham sido reabsorvidas pelos animais, nada aconteceu com os dois grupos normais. No entanto, todos os ratos do terceiro grupo - aqueles cujas células tinham sido periodicamente privadas de oxigênio - desenvolveram crescimentos anormais. Esse trabalho continuou por um ano. As evoluções malignas permaneceram malignas, e as células normais permaneceram normais.

O que isso nos diz? Os pesquisadores concluíram que a falta de oxigênio parece desempenhar um papel importante, fazendo com que células se tornem malignas ou cancerosas. É certo que afetam a qualidade da vida das células. Lembre-se que a qualidade de sua saúde é na verdade a qualidade de vida de suas célu-

las. Assim, oxigenar completamente seu sistema parece ser a prioridade número um, e respirar com eficácia é, por certo, por onde começar.

O problema é que a maioria das pessoas não sabe como respirar. Um de cada três norte-americanos fica com câncer. No entanto, os atletas apresentam, em média, só um caso de câncer para cada sete. Por quê? Estes estudos começaram a nos dar explicações. Os atletas dão à sua corrente sanguínea o seu mais importante e vital elemento - oxigênio. Outra explicação é que os atletas estimulam o sistema imunológico de seus corpos a trabalharem em níveis máximos ao estimularem o movimento da linfa.

Deixe-me compartilhar com você a maneira mais efetiva de respirar, a fim de limpar o seu sistema. Você deve respirar nesta proporção: inspire e conte um, segure o ar e conte quatro, expire e conte dois. Se inspirar durante quatro segundos, segure o ar durante dezesseis e expire durante oito. Por que expirar no dobro do tempo que você inspira? Por que é quando você elimina toxinas pelo seu sistema linfático. Por que segurar o ar durante quatro vezes mais tempo? Por que é quando pode oxigenar completamente o sangue e ativar seu sistema linfático. Quando você respira, deve começar bem do fundo do abdome, como um aspirador que esteja retirando todas as toxinas do sistema do sangue.

Após fazer exercício você se sente com muita fome? Quer sentar-se e comer um enorme bife, após correr 6 quilômetros? Sabemos que na verdade, as pessoas não querem. Por que não? Porque através da respiração saudável seu corpo já está recebendo o que ele mais necessita. Assim, aqui está a primeira chave para uma vida saudável. Pare e respire fundo dez vezes, na proporção citada pelo menos três vezes ao dia. Qual é a proporção? Inspire e conte um; segure o ar e conte quatro; expire contando dois. Por exemplo: começando pelo abdome e inspire fundo pelo nariz, enquanto conta até sete (ou escolha um número maior ou menor, dependendo de sua capacidade). Prenda a respiração por um tempo quatro vezes maior do que o da inspiração ou seja 28. Agora, expire lentamente pela boca durante duas vezes o tempo da inspiração, ou 14. Nunca deve cansar-se. Veja com que números pode começar e, aos poucos, desenvolva maior capacidade pulmonar. Faça três vezes ao dia dez dessas respirações profundas e experimentará uma melhoria notável no nível de sua saúde. Não há comida ou vitamina no mundo que possa fazer por você o que um excelente tipo de respiração pode.

O outro componente essencial de uma respiração, sobretudo saudável é o exercício aeróbico diário (aeróbico significa, literalmente, "exercício com o ar").









As frutas são destinadas a passarem rapidamente pelo estômago, dali indo para o intestino, onde liberam seus açúcares. Mas se houver carne, batatas ou amidos no estômago, as frutas ficam presas lá e começam a fermentar. Você já comeu alguma fruta de sobremesa, após uma lauta refeição, e passou o resto da noite arrotando aquele desconfortável sabor restante? É por que você não a comeu da maneira adequada. Você deve sempre comer frutas com o estômago vazio.

A melhor espécie de fruta é a fresca ou o suco feito na hora. Você não deve beber suco direto da lata ou do recipiente de vidro. Por que não? A maioria das vezes o suco foi aquecido no processo de vedação e sua estrutura tornou-se acidífera. Quer fazer a mais valiosa compra que possa? Compre uma centrífuga. Você tem um carro? Venda-o e compre uma centrífuga. Ela levará você muito mais longe. Ou simplesmente, compre a centrífuga agora! Você pode ingerir o suco extraído na centrífuga como se fosse a fruta, com o estômago vazio. E o suco é digerido tão depressa que você pode comer uma refeição quinze ou vinte minutos mais tarde.

Isso não sou só eu quem diz. O dr. William Castillo, chefe da famosa clínica cardiológica Framington, Massachusetts, declarou que fruta é o melhor alimento que podemos comer para nos proteger contra doenças do coração. Disse que as frutas contêm bioflavinóides, que evitam que o sangue se espesse e obstrua as artérias. Também fortalecem os capilares, e capilares fracos quase sempre provocam sangramentos internos e ataques cardíacos.

Há pouco tempo, conversei com um corredor de maratona, num dos seminários de saúde que promovo. Ele era bastante cético quanto à natureza, mas concordou em fazer uso correto de frutas em sua dieta. Sabe o que aconteceu? Diminuiu 9,5 minutos de seu tempo de maratona. Cortou seu tempo de recuperação pela metade e qualificou-se para a Maratona de Boston, pela primeira vez em sua vida.

Agora, uma coisa final que gostaria que lembrasse sobre frutas. Como deve começar o dia? O que deve comer no café da manhã? Você acha que é uma boa idéia pular da cama e encher seu sistema com um monte de alimentos, que levará o dia inteiro para digerir? Claro que não.

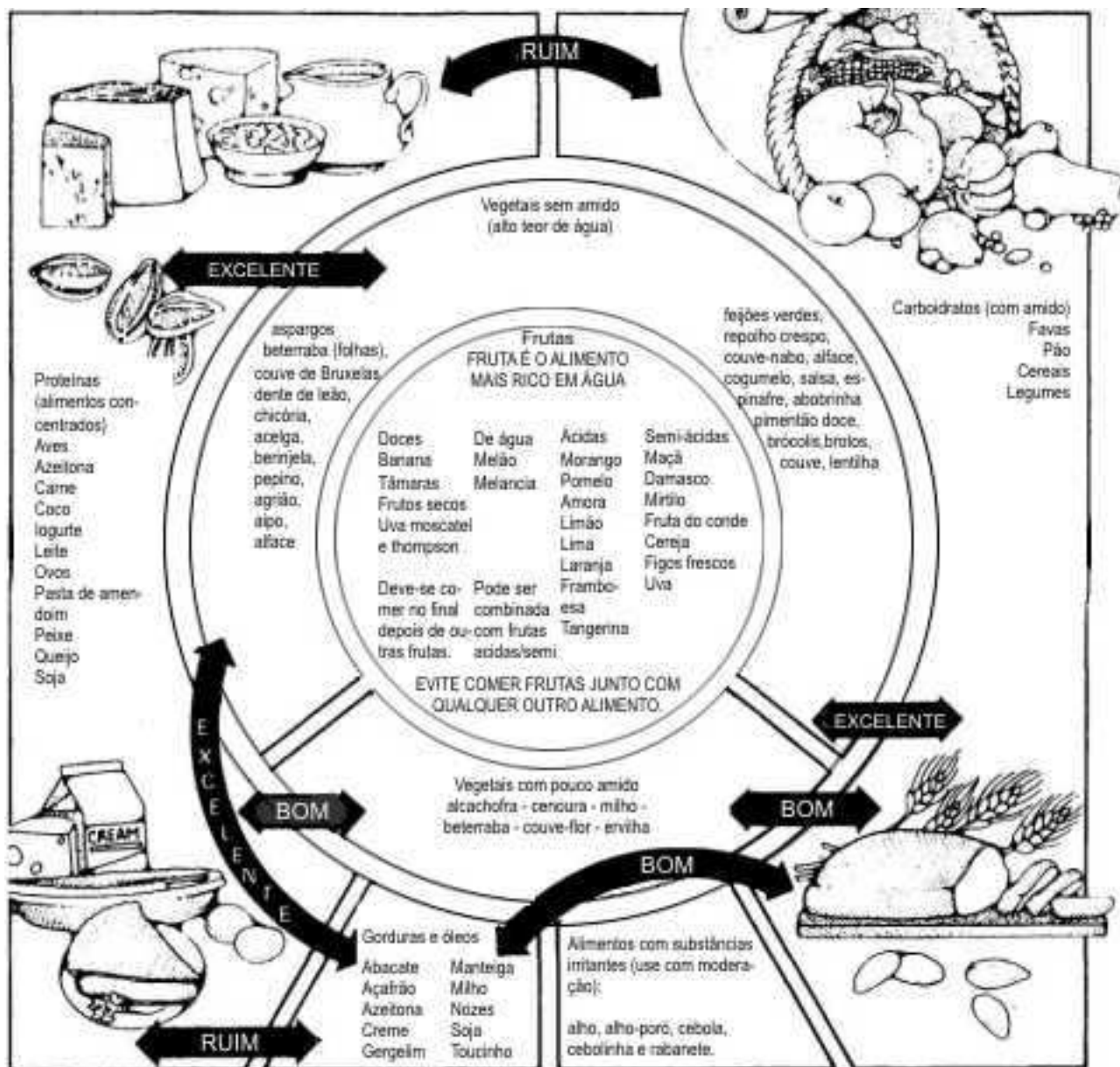
O que você quer é alguma coisa que seja fácil de digerir, frutas que o corpo pode usar de imediato, e que ajuda a limpar o corpo. Quando levantar-se, e por tanto tempo durante o dia quanto for confortavelmente possível, coma só frutas frescas e sucos feitos na hora. Mantenha esse esquema até pelo menos meio-dia, diariamente. Quanto mais tempo ficar só com frutas em seu corpo, maior oportunidade de ele limpar-se. Se você começar a se afastar do café e dos outros lixos com que costuma encher seu corpo no começo do dia, sentirá uma nova torrente de vitalidade e energia, tão intensa que você mal acreditará. Tente durante os próximos dez dias e veja por si mesmo.

A sexta chave para viver com saúde é o mito da proteína. Já ouviu dizer que quando se conta uma mentira muito grande, em voz muito alta e muitas vezes, mais cedo ou mais tarde as pessoas acreditarão nela? Bem-vindos ao maravilhoso mundo da proteína. Nunca foi dita mentira maior do que essa de que o ser humano precisa de uma dieta rica em proteínas para manter uma ótima saúde e bem-estar.



## TABELA DE COMBINAÇÃO DE ALIMENTOS PARA DIGESTÃO COMPLETA E EFICIENTE

Esta tabela mostra como alimentos frescos e vitais propriamente combinados favorecerão uma ótima digestão, energizando e fortalecendo o corpo.



1. Alimentos dos grupos de proteínas e carboidratos nunca devem ser combinados.
2. Uma salada de folhas verdes pode ser comida com qualquer proteína, carboidrato ou gordura.
3. Gorduras inibem a digestão das proteínas. Se você for comer gordura com uma proteína, coma uma salada mista. Ela compensará o efeito inibidor na digestão.
4. Nunca tome líquido durante as refeições nem imediatamente depois.

É bem provável que você esteja muito consciente sobre quanto ingere de proteínas. Por que isso? Algumas pessoas estão tentando um aumento do nível de energia. Algumas pensam que precisam de proteína para aumentar a resistência. Algumas comem-na para ter ossos fortes. Mas, em cada um desses casos, o excesso de proteína produz efeito exatamente oposto.

Procuremos um modelo de quanta proteína você deve realmente precisar. Quando é que você imagina que as pessoas precisam mais de proteínas? Provavelmente quando são crianças pequenas. A Mãe Natureza providenciou um alimento, o leite materno, que fornece à criança tudo que ela precisa. Adivinhe quanta proteína tem o leite materno - 50 por cento, 25 por cento, 10 por cento? Menos! O leite materno tem 2,38% de proteína logo após o parto, que se reduz para 1,21-1,6% em seis meses. Isso é tudo. Então de onde tiramos a idéia de que os seres humanos precisam de doses maciças de proteínas?

Ninguém realmente tem qualquer idéia de quanta proteína precisamos. Após dez anos estudando as necessidades humanas de ingestão de proteínas, o dr. Mark Hegstead, antigo professor de nutrição da Harvard Medical School, confirmou o fato de que a maioria dos seres humanos parece adaptar-se a qualquer quantidade de proteína que esteja disponível para eles. Além do mais, mesmo pessoas como Frances Lappé, que escreveu *Diet for a Small Planet*, e que por quase uma década promoveu o conceito de combinar vegetais para conseguir todos os aminoácidos essenciais, dizem que estavam erradas, que as pessoas não têm de combinar suas proteínas, que se você fizer uma dieta vegetariana convenientemente balanceada, conseguirá toda a proteína de que necessita. A National Academy of Sciences diz que o norte-americano adulto precisa de 56 gramas de proteína por dia. Num relatório do International Union of Nutritional Sciences, descobrimos que cada país tem diferentes exigências de proteínas diárias para o adulto, que variam de 39 a 110 gramas por dia. Assim, quem realmente tem alguma idéia? Por que você precisaria de toda essa proteína? Presume-se que seja para repor o que perdeu. Mas você perde só uma pequena quantidade por dia, através da excreção e respiração! Então, onde eles conseguiram essas cifras?!

Procuramos a National Academy of Sciences e perguntamos como chegaram à cifra de 56 gramas. De fato, os relatórios deles diziam que só precisamos de 30, mas recomendavam 56. Mas eles também afirmam que o excesso de proteína ingerida sobrecarrega o trato urinário e causa fadiga. Por que, então, recomendam até mais do que dizem que precisamos? Ainda estamos aguardando uma boa resposta. Disseram-nos simplesmente que costumavam recomendar 80 gramas, mas, quando decidiram baixar, depararam com um grande protesto público. De quem? Você ou eu fomos reclamar? Não é provável. O grito de protesto veio dos interesses de industriais que ganham seu sustento com a venda de alimentos e produtos altamente protéicos.

Qual é o maior plano de comercialização na terra? É fazer as pessoas pensarem que morrerão, a menos que usem certo produto. E foi isso o que aconteceu com as proteínas. Analisemos o fato corretamente. O que você acha da idéia de que precisa de proteínas, como 126664(s)-0.2a O p









































## 12. O PODER DA PRECISÃO

*"A linguagem humana é como uma chaleira rachada na qual tiramos melodias para ursos dançarem, quando durante o tempo todo estamos querendo co-mover as estrelas." - Gustave Flaubert*

Pense numa ocasião em que ouviu palavras que pareciam magia. Talvez tenha sido num evento público, como no discurso de Martin Luther King Jr., "Eu tenho um sonho". Talvez fossem as palavras de seu pai, de sua mãe ou de um professor. Todos nós podemos nos lembrar de momentos, quando alguém falou com tanta força, precisão e ressonância, que as palavras ficaram conosco para sempre. "A palavra é a mais poderosa droga estimulante usada pela humanidade", disse certa vez Rudyard Kipling. Todos nós podemos nos lembrar de ocasiões em que certas palavras pareceram ter uma qualidade mágica e inebriante.

John Grinder e Richard Bandler estudaram pessoas de sucesso e encontraram muitos atributos comuns. Um dos mais importantes foi a técnica precisa de comunicação. Um diretor tem de dirigir informações para ser bem-sucedido. Bandler e Grinder descobriram que a maioria dos diretores de sucesso pareciam ter um talento para chegar rapidamente ao coração da informação e comunicar aos outros o que tinham aprendido. Tinham tendência a usar frases-chave e palavras que transmitiam suas idéias mais importantes com grande precisão.

Eles também entendiam que não tinham necessidade de saber tudo. Distinguiam entre o que precisavam saber e o que não precisavam, se concentravam no primeiro. Bandler e Grinder também observaram que eminentes terapeutas como Virginia Satir, Fritz Perls e Milton Erikson usaram algumas das mesmas frases, que muitas vezes lhe permitiram conseguir resultados imediatos com pacientes, em uma ou duas sessões, em vez de um ou dois anos.

Não há nada de surpreendente no que Bandler e Grinder encontraram. Lembre-se: aprendemos que o mapa não é o território. As palavras que usamos para descrever experiências não são as experiências. São apenas a melhor representação verbal que podemos apresentar. Assim, é evidente que uma das medidas do sucesso é como nossas palavras podem transmitir com cuidado e precisão o que queremos, ou seja, quanto nosso mapa pode aproximar-se do território. Assim como nos lembramos das vezes em que palavras nos tocaram como magia, também podemos lembrar as vezes em que nossa comunicação foi inteiramente mal compreendida. Talvez pensássemos que estávamos dizendo uma coisa mas o ouvinte entendeu uma mensagem diferente. Portanto, uma linguagem exata tem a capacidade de movimentar as pessoas em direções úteis e uma linguagem confusa pode desencaminhá-las. "Se pensamento corrompe linguagem, linguagem também pode corromper pensamento", escreveu George Orwell, cujo 1984 é baseado exatamente nesse princípio.

Neste capítulo, vamos conhecer instrumentos que o ajudarão a comunicar-se com mais precisão e eficiência do que já o fez até agora. Você vai aprender como guiar outras pessoas em direção ao mesmo objetivo. Há instrumentos verbais simples que qualquer um de nós pode usar para desfazer as inconseqüências verbais e distorções nas quais a maioria de nós é envolvida. Palavras podem ser paredes, mas também podem ser pontes. É mais importante usar palavras para unir pessoas do que para separá-las.

Em minhas palestras públicas, digo às pessoas que vou mostrar-lhes como conseguirem o que querem. De fato, digo-lhes que escrevam bem no alto de uma folha de papel: "Como conseguir aquilo que quero". E após passar por uma preparação bastante longa dou-lhes a fórmula mágica.

Como conseguir aquilo que quero. "Peça", eu digo. E é só.

Estou brincando? Não. Quando digo "Peça", não pretendo que a pessoa se lamente ou implore, ou se queixe ou se rebaixe. Não pretendo que espere que alguém faça seu trabalho. O que pretendo é que aprenda a pedir com inteligência e exatidão. Aprenda a pedir de uma forma que a ajude tanto a definir como a realizar seus objetivos. No último capítulo, você começou a aprender a fazer isso, quando formulou os objetivos, metas e atividades específicas que queria alcançar. Agora você precisa de mais alguns instrumentos verbais específicos. Há cinco diretrizes para pedir com inteligência e exatidão.

1. Peça especificamente. Deve descrever o que quer, tanto para você como para alguém mais. Alto, longe, quanto? Quando, onde, como, com quem? Se seu negócio precisa de um empréstimo, você o conseguirá, se souber como pedir. Não o conseguirá se disser: "Precisamos de mais algum dinheiro para nos expandirmos em uma nova linha de produtos. Por favor, empreste-nos algum". Você deve definir com precisão o que precisa, por que precisa, e quando precisará. Deve ter habilidade para mostrar o que será capaz de produzir com o dinheiro. Em nossos seminários sobre colocação de metas, as pessoas sempre dizem que querem mais dinheiro. Eu lhes entrego algumas moedas. Elas pediram e receberam, mas não pediram com inteligência, portanto não conseguiram o que queriam.

2. Peça a alguém que possa ajudá-lo. Não é suficiente pedir especificamente, você deve pedir a alguém que tenha os recursos - o conhecimento, o capital, a sensibilidade ou a experiência de negócios. Digamos que esteja tendo problemas com sua esposa. O relacionamento de vocês está terminando. Você pode abrir seu coração e ser tão específico e honesto quanto for humanamente possível. Mas, se procurou ajuda com alguém que tem um relacionamento tão deplorável como o seu, será bem-sucedido? Claro que não.

Encontrar a pessoa certa para pedir nos traz de volta a importância de aprender como notar o que funciona. Qualquer coisa que você queira - um relacionamento ou um emprego melhor, uma opção mais interessante para investir seu dinheiro - é alguma coisa que alguém tem ou alguma coisa que alguém já fez. A questão é encontrar esse alguém e imaginar o que ele fez direito. Muitos de nós tendemos para uma sabedoria de botequim. Encontramos um ouvinte simpático e esperamos que isso se traduza em resultados. Não acontecerá, a menos que a simpatia seja combinada com habilidade e conhecimento.

3. Crie valor para a pessoa a quem está pedindo. Não se limite a pedir e esperar que alguém lhe dê alguma coisa. Primeiro imagine como isso também ajuda o outro. Se teve uma idéia sobre negócios e precisa de dinheiro para concretizá-la, uma maneira de fazer isso é encontrar alguém que possa ajudar e também ter proveito. Mostre-lhe como sua idéia pode render dinheiro para você e para ela. Criar valor não precisa sempre ser tão tangível. O valor que você cria pode ser só uma sensação, ou uma satisfação íntima ou uma esperança plausível. Se você viesse a mim e dissesse que precisa de dez mil dólares, provavelmente eu diria. "Uma por-

ção de outras pessoas também". Se você dissesse que precisa do dinheiro para fazer uma mudança na vida das pessoas, eu poderia começar a escutar. Se especificamente me mostrasse como queria ajudar os outros e criasse valores para eles e para si, eu poderia ver como, ajudando-o, poderia criar valores para mim também.

4. Peça com crença firme, coerente. A maneira mais segura de fracassar é transmitir ambivalência. Se não está convencido sobre o que está pedindo, como pode alguém mais estar? Portanto, quando pedir, faça-o com absoluta convicção. Expresse isso em suas palavras e sua fisiologia. Seja capaz de mostrar que está certo do que quer, de que está certo que será bem-sucedido, e está certo que criará valores, não só para si mas também para a pessoa a quem está pedindo.

Algumas vezes as pessoas executam as quatro diretrizes com perfeição. Pedem especificamente. Pedem a alguém que pode ajudá-las. Criam valores para a pessoa a quem estão pedindo. Pedem coerentemente. E, mesmo depois disso tudo, não conseguem o que querem. A razão é que não seguiram a quinta diretriz. Eles não "pediram até". Esta é a quinta e a mais importante parte de pedir com inteligência.

5. Peça até conseguir o que quer. Isso não significa pedir à mesma pessoa. Não significa pedir precisamente da mesma maneira. Lembre-se, a Fórmula do Sucesso Final diz que você precisa desenvolver senso de perspicácia para saber o que está conseguindo, e ter flexibilidade pessoal para mudar. Portanto, quando pedir, você tem de mudar e ajustar até realizar o que quer. Ao estudar as vidas de pessoas de sucesso, descobrirá muitas e muitas vezes que elas continuavam pedindo, continuavam tentando, continuavam mudando, porque sabiam que mais cedo ou mais tarde encontrariam alguém que poderia satisfazer suas necessidades.

Qual é a parte mais difícil da fórmula? Para muitas pessoas, é pedir especificamente. Não vivemos numa cultura que dê grande valor à comunicação precisa. Talvez seja um de nossos maiores fracassos culturais. A linguagem reflete as necessidades de uma sociedade. Um esquimó tem dúzias de palavras para "neve". Por quê? Porque para ser um esquimó eficiente ele tem de ser capaz de fazer as mínimas distinções entre as diferentes espécies de neve. Há neve na qual ele afunda, neve com a qual pode construir um iglu, neve onde pode fazer os cães correrem, neve que ele pode ingerir, neve que está no ponto de derreter. Eu sou da Califórnia. Praticamente nunca vejo neve; logo, a única palavra que tenho para ela já me basta.

Muitas palavras usadas pelas pessoas em nossa cultura têm pouco ou nenhum significado específico. Chamo essas palavras generalizadas, sem sentido básico, de "inconseqüentes". Não são linguagem descritiva. Inconseqüente é "Mary parece deprimida". Ou "Mary parece cansada". Ou até pior, "Mary está deprimida". Ou, "Mary está cansada". Linguagem específica é "Mary é uma mulher de 32 anos, de olhos azuis e cabelos castanhos, que está sentada à minha direita. Está recostada em sua cadeira, tomando uma coca diet, com o olhar vago e a respiração fraca". É a diferença entre dar descrições corretas de experiências externamente verificáveis e fazer adivinhações sobre o que ninguém pode ver. O indivíduo que fala não tem idéia do que está acontecendo na mente de Mary. Ele está fazendo seu mapa e supondo que sabe qual é a experiência dela.

*“Não há expediente ao qual um homem não recorra para evitar o trabalho verdadeiro de pensar.” - Thomas Edison*

Fazer uma suposição é a marca de um comunicador preguiçoso. É uma das coisas mais perigosas que você pode fazer, ao lidar com outras pessoas. Um bom exemplo é Three Mile Island. Segundo um relatório do New York Times, muitos dos problemas que provocaram o acidente que fechou a usina nuclear já tinham sido delineados em memorandos de equipes de trabalho. Como funcionários da companhia admitiram mais tarde, todos eles supunham que alguém mais estivesse tratando do assunto. Em vez de tomarem as medidas certas, perguntando quem especificamente era responsável e o que especificamente estava sendo feito, eles supuseram que alguém, em algum lugar, estava cuidando de tudo. O resultado foi um dos piores acidentes nucleares da história americana.

Muito de nossa linguagem nada mais é do que uma louca generalização e suposição. Esse descuido da língua pode esvaziar o conteúdo real de quase todas as nossas mensagens. Se as pessoas nos dizem com precisão o que as preocupam concretamente, e nós entendemos o que pedem, algo poderá ser feito. Mas se usamos palavras vagas e generalizações, perdemos na neblina mental. A chave para a eficácia nas comunicações consiste em atravessar essa neblina, evitar excessos.

São vários os procedimentos através dos quais sabotamos a comunicação verdadeira quando usamos uma linguagem descuidada e abusivamente generalizada. Se você quer dialogar com eficácia, deve estar preparado para o aparecimento da neblina e saber fazer perguntas que permitam extrair a maior quantidade possível de informação útil. Quanto mais se aproximar de uma representação completa da experiência interna do interlocutor, maiores serão as probabilidades de obter uma mudança.

Uma forma para evitar os exageros verbais é o chamado “modelo de precisão”. Sua melhor descrição visual é a regra das duas mãos. Durante alguns minutos, memorize o diagrama. Levante as duas mãos ao mesmo tempo em direção ao alto e à esquerda de seu campo visual, para favorecer o armazenamento dessa informação visual. Focalize nos dedos, um a um, e repita seguidamente as palavras correspondentes, primeiro as de uma mão e depois os da outra. Feito isto, veja se ao escolher um dedo qualquer se lembra imediatamente da palavra ou frase correspondente. Seja insistente e aprenda a regra até que as associações aconteçam automaticamente.

Agora que estas palavras e frases estão gravadas em sua mente, vamos explicar o que significam. O modelo de precisão é um guia para resolver algumas das armadilhas mais comuns da linguagem. É um mapa de alguns dos becos sem saída mais perigosos em que as pessoas costumam se meter. A intenção é reconhecê-las logo que se apresentam e encaminhá-los a um sentido mais conveniente. Desta maneira podemos diagnosticar as distorções, as omissões e generalizações de nossos interlocutores, sem deixar de manter uma comunicação com eles.

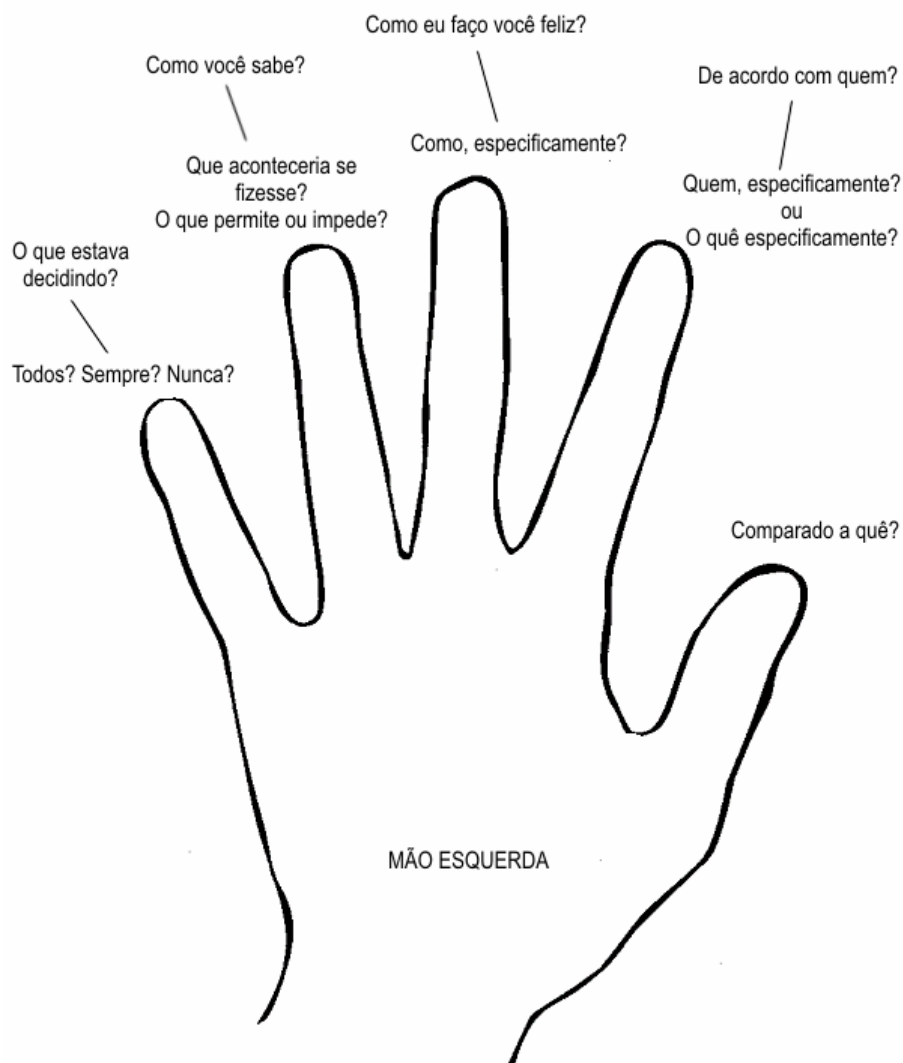
Começamos com os dedos mínimos. O direito, como você recorda, tem a palavra “universais”. O esquerdo, as palavras “todos, sempre, nunca”. Os juízos universais estão muito bem, sempre e quando forem verdadeiros. Se você diz que todos os humanos precisam de oxigênio ou que todos os professores da escola de seu filho são universitários graduados, expressou alguns fatos. Mas é mais frequente que os juízos universais sirvam para se perder na neblina da inconseqüên-

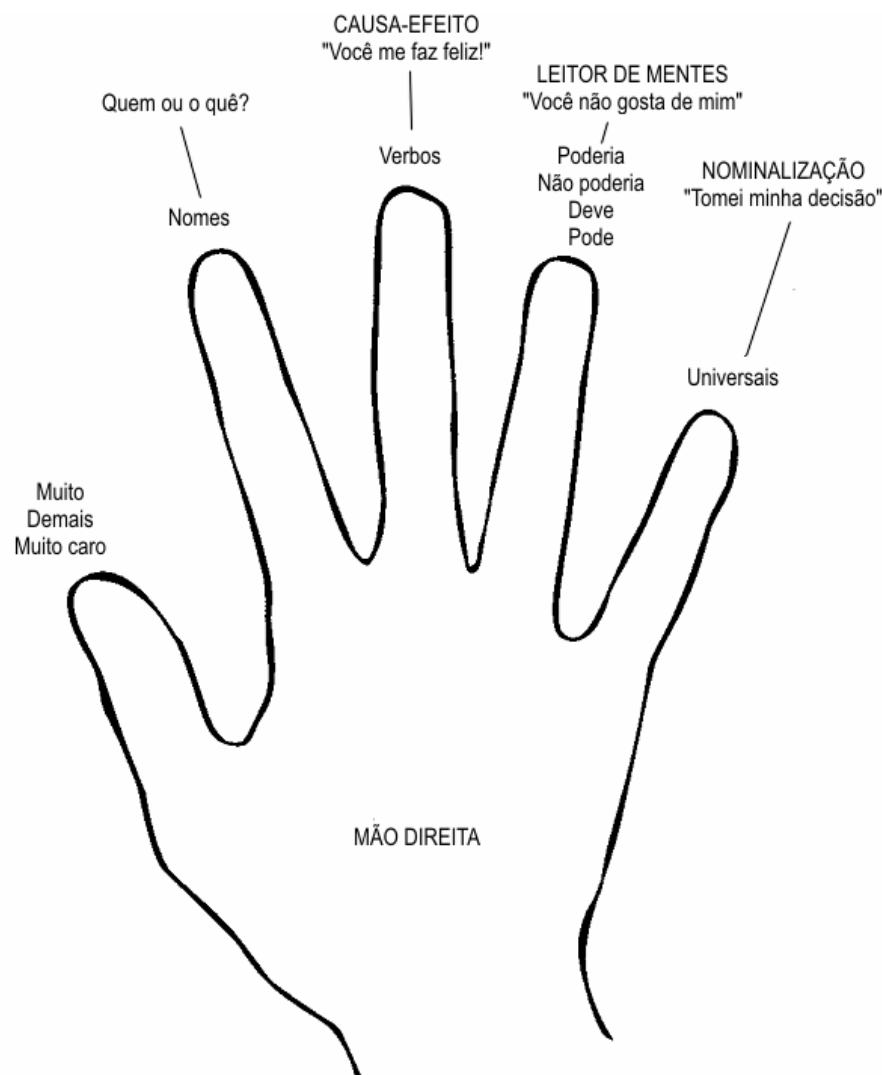


cia. Você vê um grupo de garotos barulhentos na rua e diz: "Meninos de hoje não têm modos". Um de seus empregados não faz o serviço direito e você diz: "Não sei por que pago a essas pessoas. Elas nunca trabalham". Em ambos os casos - e na maioria das vezes que usamos universais - fomos de uma verdade limitada a uma inverdade geral. Talvez aqueles garotos sejam barulhentos, mas nem todos os garotos não têm modos. Talvez um empregado em particular pareça incompetente, mas nem todos o são. Portanto, da próxima vez que ouvir generalizações como essas, simplesmente lembre-se do modelo de precisão. Repita a afirmação, enfatizando o classificador universal.

- Todos os garotos são mal comportados? - Pergunte a si mesmo: - Todos?
- Bem, suponho que não. Só esses garotos em particular.
- Seus empregados nunca trabalham? - Sua pergunta: - Nunca?
- Bem, creio não ser verdade. É certo que este rapaz errou tudo, mas não posso dizer o mesmo dos outros.

### MODELO DE PRECISÃO





Agora junte os dois dedos anulares e examine as palavras restritivas "devo, não devo, tenho de, não posso". Se alguém lhe diz que não pode fazer alguma coisa, que sinal está enviando ao cérebro dele? Um sinal limitador, em função do qual, evidentemente, não conseguirá mesmo. Nunca faltam explicações quando perguntamos às pessoas por que não podem fazer algo ou por que têm de fazer algo que não querem. A maneira de quebrar este círculo vicioso consiste em perguntar: "O que aconteceria se você fosse capaz de fazê-lo?" Deste modo se coloca à vista uma possibilidade que até o momento passava despercebida; agora nosso interlocutor passará a considerar tanto as derivações positivas como as negativas da atividade em questão.

O mesmo processo acontece com você no diálogo interno. Quando diz a si mesmo "Não posso fazer aquilo", o que deve perguntar-se em seguida é "O que aconteceria se pudesse?" A resposta seria uma lista de ações e sensações positivas, estimulantes. Criaria novas representações de possibilidades e daí novos estados e novos resultados possíveis. Apenas fazendo essa pergunta começa a mudar nossa fisiologia e nosso pensamento, permitindo que o propósito seja mais viável.

Além disso, você poderia perguntar: "O que me impede de fazê-lo agora?", com o que torna claro o que especificamente precisa mudar.

Agora vá para os dedos médios, que representam os verbos e a pergunta "Como, especificamente?". Lembre-se que nosso cérebro precisa de sinais claros para agir com eficácia. Linguagem e pensamentos inconseqüentes nos paralisam. Quando alguém diz: "Estou deprimido", apenas descreveu um estado, mas nada específico. É preciso ventilar a neblina. Quando alguém diz que está deprimido, peça que diga concretamente como e qual é a causa específica.

Para obter dados mais precisos e úteis, é preciso passar ao passo seguinte da precisão. Diante do pedido de esclarecimento, seu interlocutor talvez diga: "Estou deprimido porque sempre dá tudo errado no meu trabalho". Qual é a pergunta seguinte? A sentença universal é verdadeira? Provavelmente, não. Então você insistirá: "Sempre sai tudo errado?" Com frequência a resposta será: "Bem, nem sempre". Ao enfrentar a névoa e passar para o concreto, você terá criado um caminho para identificar o problema real e resolvê-lo. O mais provável será que seu interlocutor tenha cometido algum erro de pouca importância, o qual transforma simbolicamente num grande fracasso que só existe na mente dele.

Agora ponha seus indicadores juntos, aquele que representa os nomes e o "quem ou o quê, especificamente". Sempre que ouvir nomes - de pessoas, lugares ou coisas - em qualquer declaração generalizada, responda com uma frase que inclua "quem (ou o quê) especificamente". É a mesma coisa que fez com os verbos, indo de uma inconseqüência não específica para o mundo real. Você não pode trabalhar com uma nuvem generalizada que só existe na cabeça de alguém. Você pode lidar com o mundo real.

Nomes não específicos são uma das piores espécies de inconseqüências. Quantas vezes você já ouviu alguém dizer: "Eles não me compreendem", ou "Eles não vão me dar uma oportunidade?" Bem especificamente quem são "eles"? Se é uma grande organização, deve com certeza haver uma pessoa que irá tomar uma decisão. Portanto, em vez de permanecer nesse vago lugar onde "eles" não compreendem, você precisa encontrar uma maneira de tratar com a pessoa do mundo real, que toma as decisões no mundo real. Usar um "eles" não específico e sem nome pode ser a pior espécie de fuga. Se você não sabe quem são "eles", irá sentir-se desamparado e incapaz de mudar sua situação. Mas se você se concentra em específicos, poderá readquirir o controle.

Se alguém diz "Seu plano simplesmente não funciona", você precisa descobrir especificamente onde está o problema. Uma réplica como "Sim, ele funcionará" não manterá a harmonia ou resolverá a situação. Muitas vezes não é o plano todo - é uma pequena parte dele. Se você tentar reorganizar seu programa todo, você será como um avião voando sem radar. Você pode consertar tudo, menos a coisa que é realmente o problema. Se você especifica onde está o problema e ocupa-se dele, está então no caminho para conseguir uma mudança valiosa. Lembre-se: quanto mais o mapa se aproxima do território real, mais valioso ele é. Quanto mais puder descobrir do que o território é feito, mais poder terá para mudá-lo.

Agora pressione seus polegares juntos, para a última parte do modelo de precisão. Um polegar diz: "demais, demasiado, muito caro". O outro diz, "comparado com quê?" Quando dizemos: "demais, demasiado, muito caro", estamos usando outra forma de anulação. Muitas vezes ela é baseada numa construção arbitrária que está alojada em nosso cérebro. Você pode dizer que mais de uma semana de férias é muito tempo afastado do trabalho. Você pode achar que o pedido que seus

filhos fizeram de um microcomputador de trezentos dólares representa uma grande despesa.

Você pode sair de suas generalizações fazendo uma comparação. Duas semanas longe de seu trabalho podem valer a pena, se você voltar totalmente relaxado e capaz de trabalhar melhor. O microcomputador pode ser muito caro, se não pensar que poderá ser de utilidade. Se pensar que é um instrumento valioso de ensino, ele pode valer milhares de dólares. A única maneira de fazer esses julgamentos racionalmente é ter pontos válidos de comparação. Você descobrirá que depois de começar a usar o modelo de precisão, acabará usando-o com naturalidade.

Por exemplo, de vez em quando alguém diz: "Seu seminário é muito caro". Quando respondo: "Comparado com quê?", ele pode dizer: "Bem, comparado a outros seminários a que fui".

Então descubro a que seminários específicos ele está se referindo e pergunto sobre um deles:

- Como especificamente esse seminário é igual ao meu?
- Bem - replica ele -, realmente, não é.
- Isso é interessante. O que aconteceria se você sentisse que meu seminário realmente vale o tempo e o dinheiro?

Seu modo de respirar muda, ele sorri e diz:

- Não sei... suponho que me sentiria bem.
- O que especificamente eu poderia fazer agora para ajudá-lo a sentir-se desse modo sobre meu seminário
- Bem, se você gastasse mais tempo em tal e tal assunto, provavelmente eu me sentiria bem sobre ele.
- Muito bem. Se eu gastasse mais tempo naquele assunto, você sentiria que meu seminário valeu seu tempo e dinheiro?

Com um gesto de cabeça ele concorda. O que aconteceu nessa conversa? Nós encontramos os pontos específicos do mundo real que precisávamos para tratar do assunto. Fomos de uma corrente de generalizações para uma corrente de específicos. E uma vez chegado aos específicos somos capazes de lidar com eles de uma maneira que resolva nossos problemas. É dessa maneira em quase toda espécie de comunicação. A estrada para o entendimento é pavimentada com informações específicas.

Durante os próximos dias, comece a prestar atenção na linguagem que as outras pessoas usam. Comece a identificar coisas, tais como verbos e nomes universais e não específicos. Como contestaria? Ligue sua televisão e assista a um programa de entrevistas e identifique a inconseqüência que está sendo usada, e faça ao aparelho de televisão perguntas que lhe proporcionem a informação específica de que você precisa.

Aqui estão alguns exemplos adicionais para prestar atenção. Evite palavras como "bom", "mau", "melhor", "pior" - palavras que indicam alguma forma de avaliação ou julgamento. Quando ouvir frases como "Essa é uma má idéia" ou "É bom comer tudo de seu prato", você pode responder com "De acordo com quem?" ou "Como sabe disso"? Algumas vezes pessoas farão declarações ligando causa e efeito. Poderão dizer: "Seus comentários deixaram-me bravo" ou "Suas observações fizeram-me pensar". Agora, quando ouvir isso, saberá perguntar: "Como es-

pecificamente X causa Y?" e você se tornará um melhor comunicador e um melhor modelador.

Outra coisa para se ter cuidado é com a leitura verbal da mente. Quando alguém diz: "Eu sei, mesmo, que ele me ama", ou "Você pensa que eu não acredito em você", precisa perguntar: "Como sabe disso?"

O último exemplo para aprender é um pouco mais sutil, o que é uma boa razão para prestar atenção. O que as palavras como "atenção", "declaração" e "razão" têm em comum? São substantivos, certo. Mas não podemos encontrá-las no mundo exterior. Você já viu uma atenção? Não é uma pessoa, lugar ou coisa, apenas o derivado do verbo que descreve o processo de atender, observar. Verbos substantivados são palavras que perderam sua característica específica. Quando ouve uma dessas palavras, você quer fazê-la voltar em um processo - o que lhe dá o poder de redirecionar e mudar sua experiência. Se alguém diz: "Eu quero mudar minha experiência", a maneira de reconduzi-la é perguntar: "O que quer experimentar?". Se ele diz: "Quero amor" você responderia com: "Como quer ser amado?" ou: "O que é estar amando?". Há uma diferença em especificação nas duas formas? Com certeza sim.

Há outras maneiras de conduzir comunicação, perguntando as questões certas. Uma é "emoldurar objetivos". Se você pergunta a alguém o que o está aborrecendo ou o que está errado, conseguirá uma longa dissertação só sobre isso. Se perguntar: "O que você quer?" ou "Como quer mudar as coisas?", você reconduziu sua conversação do problema para a solução. Em qualquer situação, não importa quão desanimadora, há um objetivo desejável para ser realizado. Sua meta deve ser mudar a direção para o objetivo e afastar o problema.

Faça isso perguntando as questões certas. Há um grande número delas. Na PNL, referimo-nos a elas como "questões objetivas".

"O que eu quero?"

"Qual é o objetivo?"

"Para que estou aqui?"

"O que quero para você?"

"O que quero para mim?"

Outra moldura importante? Escolha perguntas com "como", em vez de "por quê". Perguntas de "por quê" podem lhe dar razões, explicações justificações e desculpas. Mas em geral não trazem informações úteis. Não pergunte a seu filho por que ele está tendo problemas com álgebra. Pergunte-lhe o que precisa para se sair melhor. Não há necessidade de perguntar a um empregado por que ele não conseguiu um contrato que você estava querendo. Pergunte-lhe como ele pode mudar para que você esteja certo de conseguir o próximo. Bons comunicadores não estão interessados na racionalização do porquê de alguma coisa estar indo mal: querem descobrir como fazê-la dar certo. As perguntas certas levarão você nessa direção.

Deixe-me compartilhar com você um ponto final que volta para as crenças habilitadoras que examinamos no capítulo 5 ("As Sete Mentiras do Sucesso"). Todas as suas comunicações, com os outros e consigo mesmo, devem originar-se do princípio de que tudo acontece com uma finalidade e você pode usá-la para servir seus objetivos. Isso significa que suas técnicas de comunicação devem refletir avanços passados e não fracassos. Se você estiver montando um quebra-cabeça e

uma peça não encaixar, em geral você não considera isso um fracasso e pára de trabalhar no quebra-cabeça. Você considera isso como coisa passada e tenta outra peça que parece mais promissora. É vantagem para você usar essa mesma regra geral em sua comunicação. Há uma questão específica ou uma frase precisa que transformará quase todo problema em comunicação. Se você seguir os princípios gerais que consideramos aqui, saberá encontrá-los em cada situação. ("Cada situação": comece a aplicar seu modelo de precisão agora!)

No próximo capítulo, vamos olhar para a base de toda interação humana bem-sucedida, a cola que mantém as pessoas unidas.

### 13. A MAGIA DA HARMONIA

*"O amigo que te entende, te cria." - Romain Rolland*

Pense numa época em que você e outra pessoa estavam em sincronia. Pode ser um amigo, ou amante ou um membro da família ou alguém que encontrou por acaso. Volte para aquele tempo e tente pensar o que havia nessa pessoa que fez você sentir-se tão em harmonia com ela.

É bem provável que você descubra que pensavam da mesma forma ou sentiam-se do mesmo jeito sobre um certo filme, livro ou experiência. Você pode não ter notado, mas talvez tivessem tipos semelhantes de respiração ou fala. Talvez tivessem antecedentes ou crenças semelhantes. Qualquer coisa que você descobrir será o reflexo do mesmo elemento básico - harmonia. Harmonia é a habilidade de entrar no mundo de alguém, para fazer esse alguém sentir que você o entende, que vocês têm um forte vínculo comum. É a habilidade de ir totalmente, de seu mapa do mundo para o mapa do mundo dele. É a essência da comunicação bem-sucedida.

Harmonia é o instrumento final para produzir resultados com outras pessoas. Lembre-se: aprendemos no capítulo 5 ("As Sete Mentiras do Sucesso") que as pessoas têm seus recursos mais importantes. Bem, harmonia é a maneira de liberar esses recursos. Não importa o que você queira na sua vida, se puder desenvolver harmonia com as pessoas certas, será capaz de preencher as necessidades delas, e elas serão capazes de preencher as suas.

A habilidade de estabelecer harmonia é uma das mais importantes técnicas que uma pessoa possa ter. Para ser um bom realizador ou um bom vendedor, um bom parente ou um bom amigo, um bom persuasor ou um bom político, o que você realmente precisa é de harmonia, a habilidade de formar um poderoso vínculo comum humano e um relacionamento de compreensão.

Muitas pessoas fazem a vida muito complicada e difícil. Ela não tem de ser. Todas as técnicas que aprender neste livro são, na verdade maneiras de conseguir maior harmonia com as pessoas, e a harmonia com os outros torna quase todas as tarefas mais simples, mais fáceis e mais agradáveis. Não importa o que queira fazer, ver, criar, compartilhar ou experimentar na vida, quer seja alcançar realização espiritual ou ganhar um milhão de dólares, há sempre alguém que pode ajudá-lo a realizar sua meta com mais rapidez e facilidade. Alguém mais, que sabe como chegar lá mais rápido ou com mais eficiência ou que pode fazer alguma coisa para ajudá-lo a chegar onde quer ir, mais rapidamente. A maneira de atrair essa pessoa é conseguir harmonia, o vínculo mágico que une as pessoas e as faz sentirem-se como parceiros.

Quer conhecer o pior clichê já forjado? "Os opostos se atraem." Como todas as coisas que são falsas, há nisso um elemento de verdade. Quando as pessoas têm bastante em comum, os elementos de diferença acrescentam uma certa excitação nas coisas. Mas, acima de tudo, quem é atraente para você? Com quem você quer passar o tempo? Você está procurando alguém que discorde de você em tudo, que tenha interesses diferentes, que goste de dormir quando você quer brincar, e de brincar quando você quer dormir? Claro que não. Você quer estar com pessoas que sejam como você e, no entanto, únicas.

Quando as pessoas são iguais, elas tendem a se gostarem. As pessoas formam clubes com aquelas que são diferentes delas? Não, elas se juntam como camaradas veteranos de guerra ou colecionadores de selos, ou colecionadores de cartões-postais, porque - havendo alguma coisa em comum - cria-se harmonia. Você já foi a uma convenção? Não se cria um vínculo instantâneo entre as pessoas que nunca se viram antes? Um dos elementos principais de uma comédia é um extrovertido tagarela e folgazão tentando se entender com um introvertido quieto e retraído. Como eles se dão? Pessimamente. Eles não são o bastante parecidos para gostarem muito mesmo um do outro.

Com quem os americanos tendem a gostar mais, dos ingleses ou dos iranianos? Resposta fácil. E com quem temos mais em comum? Mesma resposta. Pense no Oriente Médio. Por que acha que há problemas lá? São os judeus e árabes iguais em suas crenças religiosas? Têm eles o mesmo tipo de sistema de justiça? Têm a mesma língua? Você poderia continuar e enumerar. Os problemas deles resultam de tudo que têm de diferente.

De fato, quando dizemos que as pessoas estão "tendo diferenças", estamos querendo dizer que aquilo que não têm de igual está causando toda espécie de problemas. E sobre brancos e negros nos Estados Unidos? Onde começam os problemas? Eles começam quando as pessoas focalizam aquilo que têm de diferente - as diferenças de cor, cultura e costumes. Um grande número de diferenças pode resultar em tumultos. Semelhanças tendem a resultar em harmonia. Isso tem sido verdadeiro através da história. É verdadeiro numa escala global, e é verdadeiro numa escala pessoal.

Pegue qualquer relacionamento entre duas pessoas quaisquer, e descobrirá que a primeira coisa que criou o vínculo entre elas foi alguma coisa que tinham em comum. Elas podem ter maneiras diferentes de fazer a mesma coisa, mas foram as coisas em comum que primeiro as aproximaram. Pense em alguém de quem realmente goste, e repare o que o torna atraente. Não é a maneira na qual ele é como você ou pelo menos como você gostaria de ser? Você não pensa: "Uau, esse cara pensa o oposto de mim nos mínimos detalhes. Que grande cara!" Você pensa: "Que cara esperto. Ele é capaz de ver o mundo da maneira que vejo e até acrescentar alguma coisa na minha perspectiva". Agora pense em alguém que você não suporta. É ele alguém como você? Você pensa: "Meu Deus, que pessoa detestável! Ele pensa do mesmo modo que eu"?

Isso significa que não há saída para um círculo vicioso de diferenças criando conflitos, criando mais conflitos, criando mais diferenças? Claro que não. Porque em cada caso onde há diferença, há também semelhança. Os negros e os brancos nos Estados Unidos têm uma porção de diferenças? Certo, se você quiser olhar as coisas dessa maneira. Mas eles têm muito em comum, não têm? Somos todos homens e mulheres, irmãos e irmãs, com medos e aspirações semelhantes. A ma-

neira de ir da discórdia para a harmonia é ir da concentração de diferenças para a concentração de semelhanças. O primeiro passo para a comunicação real é aprender a traduzir o seu mapa do mundo para o de alguém mais. E o que nos permite fazer isso? Técnicas de harmonia.

*"Se você quiser ganhar um homem para a sua causa, primeiro convença-o de que é seu amigo sincero." - Abraham Lincoln*

Como criamos harmonia? Criando ou descobrindo coisas em comum. No jargão da PNL, chamamos esse processo de "espelhagem" ou "igualagem".

Há várias maneiras de criar interesses comuns com outra pessoa e assim, um estado de harmonia. Você pode espelhar interesses - isto é ter uma experiência semelhante, ou estilo de roupa ou atividade favorita. Ou você pode espelhar associação - isto é, ter amigos ou conhecidos semelhantes. Ou você pode espelhar crenças. Essas são experiências comuns. São a maneira de criarmos amizades e relacionamentos. Todas essas experiências têm uma coisa em comum: são comunicadas através de palavras. A maneira mais comum de combinarmos com os outros é através da troca de informações recíprocas, por meio de palavras. No entanto, estudos mostraram que somente 7 por cento do que é comunicado entre as pessoas é transmitido através das palavras em si mesmo. Trinta e oito por cento é através do tom da voz. Quando eu era garoto, e minha mãe elevava a voz e dizia, "Anthony", num certo tom, eu sabia que isso significava muito mais do que meu nome sozinho. Cinquenta e cinco por cento da comunicação, a maior parte, é um resultado de fisiologia ou linguagem do corpo. As expressões faciais, os gestos, a qualidade e tipos de movimentos da pessoa que transmite uma comunicação, nos esclarecem muito mais sobre o que estão dizendo do que as palavras em si. Isto explica por que uma pessoa como Don Rickles pode levantar-se e atacá-lo, e dizer coisas terríveis, e fazer você rir. Ou como um Eddie Murphy pode usar palavras de quatro letras e fazer você rir. Porque não são as palavras, é a entrega - sua fisiologia e tonalidade - que o faz rir.



volume. Espelhe as palavras ou frases favoritas. E sobre postura e tipos de respiração, ou modo de olhar, linguagem do corpo, expressões faciais, gestos de mãos, ou outros momentos distintos? Qualquer aspecto da fisiologia, da maneira como a pessoa põe os pés no chão até como inclina a cabeça, é alguma coisa que você pode espelhar. Agora, a princípio isso pode parecer absurdo.

E se você puder espelhar tudo sobre outra pessoa? Sabe o que acontece? As pessoas sentem como se tivessem encontrado sua alma gêmea, alguém a quem entendem totalmente, que pode ler seus pensamentos mais profundos, que é como elas. Mas você não tem de espelhar tudo sobre uma pessoa para criar um estado de harmonia. Se começar só com um tom da voz ou uma expressão facial semelhante, você pode aprender a construir incríveis harmonias com qualquer um.

Durante os próximos dias você deve praticar, espelhando as pessoas com quem estiver. Espelhe seus gestos e postura. Espelhe a média e a localização de suas respirações. Espelhe o tom, tempo e volume de suas vozes. Elas se sentem mais próximas de você, e você sente-se mais próximo delas?

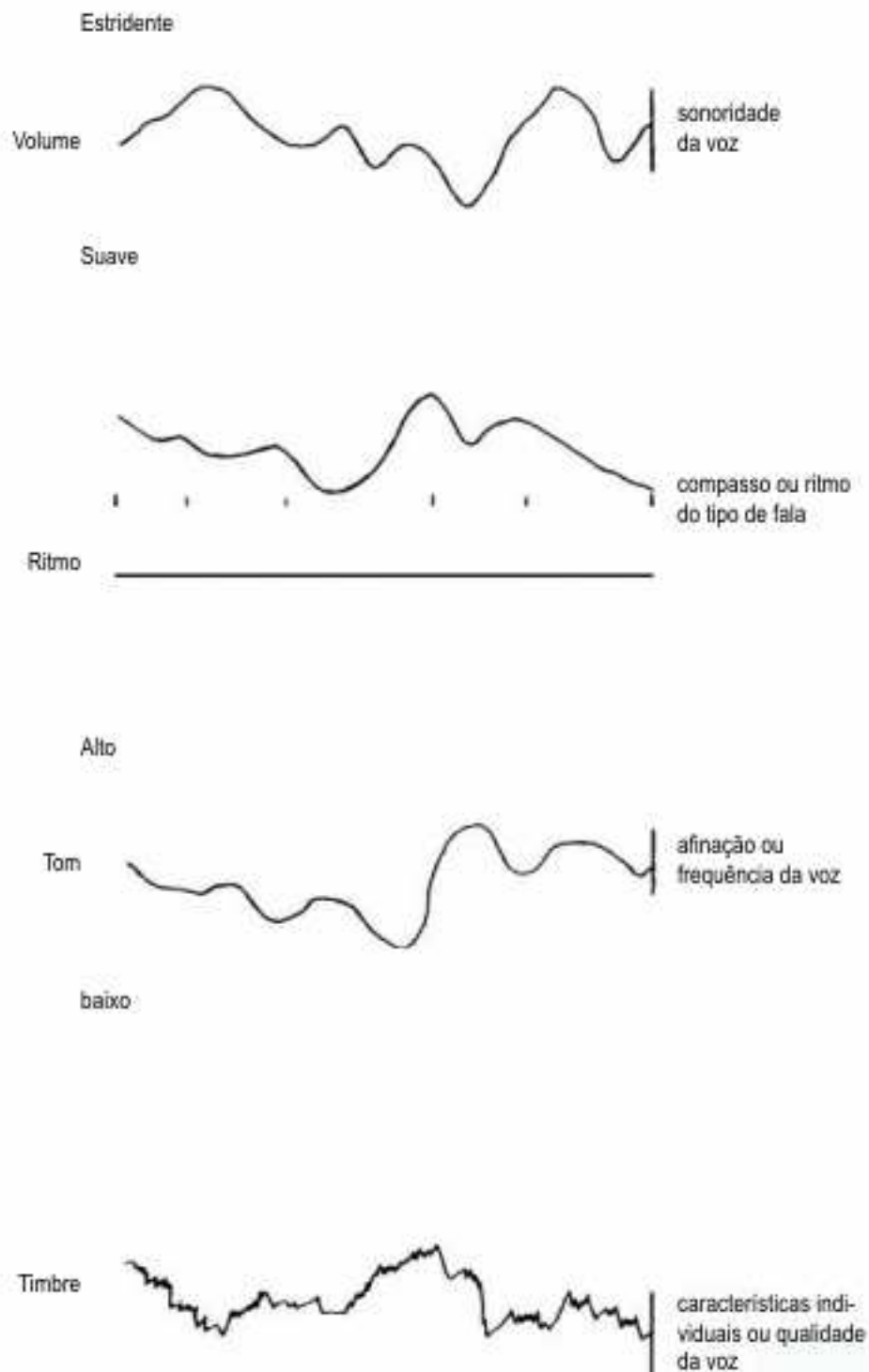
Lembra-se do ensaio de espelhagem no capítulo de fisiologia? Quando uma pessoa espelha a fisiologia de alguém, ela é capaz de experimentar não só o mesmo estado, mas também a mesma espécie de experiências interiores e até os mesmos pensamentos. Agora imagine o que isso significaria se fizesse isso na vida cotidiana, se se tornasse um harmonizador tão hábil que pudesse saber o que outras pessoas estão pensando? Que espécie de harmonia teria então e o que poderia fazer com ela? É uma coisa assustadora de se considerar, mas os comunicadores profissionais fazem isso o tempo todo. Espelhar é uma técnica como qualquer outra. É preciso prática para desenvolvê-la. No entanto, você pode usá-la agora e ter resultados.

Quando você analisa, há duas chaves para espelhar - observação aguda e flexibilidade pessoal. Aqui está um experimento para fazer quando estiver com alguém mais. Escolha uma pessoa para ser o espelhador e outra para ser o modelo. Faça o líder passar pelo maior número de mudanças físicas possíveis em um ou dois minutos. Mude expressões faciais, posturas e respiração. Mude coisas grandes como a maneira como cruza os braços e mude coisas pequenas como a tensão do pescoço. Este é um ótimo exercício para fazer com seus filhos. Eles adorarão. Quando tiver terminado, compare as notas. Veja como se saiu, espelhando a outra pessoa. Agora, mudem as posições. Provavelmente você descobrirá que deixou passar, no mínimo, tantas quantas acertou. Qualquer um pode tornar-se um especialista em espelhagem, mas você precisa começar reconhecendo que as pessoas usam seus corpos de centenas de formas e quanto mais atento estiver a essas posições, mais bem-sucedido será. Apesar de haver possibilidades ilimitadas, as pessoas em posição sentada, por exemplo, geralmente fazem um número limitado de movimentos. Depois de alguma prática, você não terá nem de pensar conscientemente para fazer isso. Espelhará sem perceber as posturas e fisiologia das pessoas à sua volta.

Há infinitas particularidades para uma espelhagem efetiva, mas a base é alguma coisa na qual já tocamos no capítulo sobre detectar estratégias: os três sistemas representativos básicos. Lembre-se, todos usam os três sistemas representativos. Mas a maioria de nós tem fortes preferências, sistemas representativos para os quais tendemos muitas vezes. Quase sempre somos basicamente visuais, ou auditivos, ou cinestésicos. Uma vez que tenha descoberto o sistema representativo

primário da pessoa, você simplificou de modo radical o trabalho de desenvolver harmonia com ela.

## COMPONENTES POSSÍVEIS DA VOZ PARA ESPELHAR



*"Para nos comunicarmos efetivamente devemos compreender que somos todos diferentes na maneira como vemos o mundo, e usar esse entendimento como guia para nossa comunicação com os outros." - Anthony Robbins*

Se comportamento e fisiologia são feitos de uma série de fatores fortuitos, você teria de meticulosamente pegar cada sugestão e então pô-las todas juntas. Mas os sistemas representativos são como chaves para um código secreto. Saber um fato lhe dá uma pista para mais uma dúzia. Como vimos no capítulo 8, há uma constelação inteira de comportamentos que segue junto com quem é basicamente visual. Há sugestões verbais, frases como: "É como isso parece para mim" ou "Não posso me imaginar fazendo aquilo". A fala é, em geral, bastante rápida e a respiração é pela parte alta, no peito. O tom vocal é alto, agudo, nasal, e/ou muitas vezes forçado. Em geral há tensão muscular, particularmente nos ombros e abdome. Pessoas visualmente orientadas tendem a indicar muito. Com frequência têm os ombros curvos e o pescoço alongado.

Pessoas auditivas usam frases como: "Soa bem para mim" e "Isso não faz um sino tocar". A fala é mais modulada, o tempo é equilibrado, e a voz tende a ter uma tonalidade nítida e ressoante. A respiração tende a ser regular e profunda, vindo do diafragma ou de todo o peito. Quando as pessoas cruzam as mãos ou braços geralmente indica acesso auditivo. Há uma tendência para os ombros ficarem de certa forma relaxados e para a cabeça pender ligeiramente para um lado.

Pessoas cinestésicas usam frases como "Não parece certo" ou "Não estou em contato com as coisas". Falam num tempo lento. Muitas vezes fazem longas pausas entre as palavras e têm uma tonalidade baixa e profunda. Muitos dos movimentos do corpo tendem a indicar acessos tácteis ou cinestésicos exteriores. Relaxamentos de músculos indicam acessos interiores, viscerais cinestésicos. Uma posição caracterizada pelas palmas das mãos viradas para cima com os braços dobrados e relaxados é cinestésica. A postura tende a ser sólida, com a cabeça assentada de modo direito nos ombros.

## COMO AS PESSOAS PERCEBEM A COMUNICAÇÃO

Geral	Visual	Auditiva	Cinestésica
Eu compreendo você.	Eu vejo seu ponto.	Eu ouvi o que você estava dizendo.	Eu senti que fiquei tocado com o que você estava dizendo.
Eu quero comunicar alguma coisa a você.	Eu quero que dê uma olhada nisso.	Eu quero dizer isso bem alto e nítido.	Eu quero que se encarregue disso.
Você entende o que estou tentando comunicar?	Você tem uma imagem bem clara?	Soa certo para você?	Entendeu bem o assunto?
Eu sei que isso é verdade.	Eu sei, sem sombra de dúvida, que isso é verdade.	Esta informação é correta palavra por palavra	Esta informação é sólida como uma rocha.
Eu não estou certo sobre isso.	Isto é bastante obscuro para mim.	Isto realmente não soa compreensível	Não estou certo de o estar acompanhando.
Eu não gosto do que você está fazendo.	Tenho uma visão sombria da sua perspectiva.	Isto não me soa bem.	O que você está maquinando não me parece certo.
A vida é boa	Minha imagem mental da vida é brilhante e cristalina.	A vida está em perfeita harmonia.	A vida parece quente e linda.

Há outras sugestões, e as coisas variam bastante de pessoa para pessoa; logo, é sempre preciso uma observação cuidadosa. Cada pessoa é única. Mas, quando você conhece o principal sistema representativo de alguém, então deu um largo passo em direção ao aprendizado de como entrar em seu mundo. Tudo que tem a fazer é igualá-la.

Considere alguém que está basicamente num estado auditivo. Se você está tentando persuadi-lo a fazer alguma coisa, pedindo-lhe que imagine como isso parecerá, e você fala com muita, muita rapidez, provavelmente não se entenderá com ele. A pessoa precisa ouvir o que você tem a dizer, precisa escutar a sua proposta e reparar se está de acordo com ela. De fato, ela pode nem ao menos "escutar" você, simplesmente porque seu tom de voz pode tê-lo afastado desde o começo. Uma outra pessoa pode estar num estado visual básico, e você se aproxima dela de uma forma cinestésica, falando muito devagar sobre como se sente acerca de alguma coisa, e ela provavelmente tornar-se-á irritada com o seu passo lento e pedirá por favor que vá direto ao assunto.

Para ilustrar essas diferenças, gostaria de dar o exemplo de uma vizinhança residencial que conheço. Uma casa está localizada numa rua calma e tranqüila. A qualquer hora do dia, você pode passear lá fora e ouvir os pássaros cantando. Ela tem um jeito de casa de livro de histórias, que fala tão eloqüentemente, que é difícil não nos perguntarmos como alguém pode ignorá-la. Ao entardecer, você pode vagar pelo jardim só para ouvir os pássaros, a brisa sussurrando através dos galhos, e o som do carrilhão no portão de entrada.

A outra casa é espantosamente pitoresca. Você fica excitado só de olhá-la. É visualmente atordoante, do longo portão da entrada até os lindos detalhes em lambris nas paredes cor de pêssego. Há janelas por toda parte, e assim tem uma iluminação maravilhosa quase que a qualquer hora do dia. Há tanta coisa para se ver, de suas escadas em espiral até as elegantes portas de carvalho entalhadas, que você poderia passar um dia explorando cada recanto, cada fenda, descobrindo que novas coisas há para se ver.

A terceira casa é mais difícil de descrever. Você tem de ir e experimentá-la, você tem de senti-la. Sua construção é sólida e segura. Suas salas têm um calor particular. De uma forma totalmente indefinida, ela toca em alguma coisa fundamental em você. É quase alimentadora. Você fica tentado a sentar-se num canto e a deixar-se impregnar com quaisquer que sejam os fluidos que fazem você sentir-se tão tranqüilo.

Em todos os três casos, eu falava sobre a mesma casa. A primeira é vista de um ponto de vista auditivo, a segunda de um visual e a terceira de um cinestésico. Se você estiver mostrando a casa para um grupo de pessoas, para que consiga realçar toda sua riqueza, tem de entrar nos três modos. O principal sistema representativo de cada pessoa determinará qual das três descrições parece mais atraente. Mas lembre-se: as pessoas usam todos os três. A maneira mais elegante de comunicar é dizê-las todas, enquanto se concentra no sistema que a outra pessoa mais usa.

Comece fazendo uma lista de palavras visuais, auditivas e cinestésicas. Durante os próximos dias, escute as pessoas com quem esteja conversando e determine que tipos de palavras elas usam mais. Fale então com elas, usando o mesmo tipo de palavras. O que acontece? Fale agora, durante um tempo, usando um sistema representativo diferente. O que acontece dessa vez?

Deixe-me dar-lhe um exemplo de como um espelhamento efetivo pode ser potente. Recentemente eu estava em Nova York, e queria relaxar, portanto fui ao Central Park, e sentei-me num banco para ver o que estava acontecendo. Logo reparei num rapaz, sentado do outro lado. Então comecei a espelhá-lo. (Uma vez que você se habitua, é difícil parar.) Eu o espelhei com exatidão. Estou sentado da maneira que ele está, respirando da mesma forma, fazendo a mesma coisa com meus pés. Ele começa a jogar farelos para os pássaros. Eu começo a jogar farelos de pão para os pássaros. Ele balança um pouco a cabeça. Eu começo a balançar um pouco minha cabeça. Então ele levanta o olhar, e eu levanto o olhar. Ele olha para mim e eu olho para ele.

Em pouco tempo ele levanta-se e dirige-se para mim. Não há surpresa. Sou totalmente atraente para ele, porque pensa que sou bem igual a ele. Começamos a conversar, e eu estou espelhando exatamente seu tom de voz e sua fraseologia. Após pouco tempo ele diz: "É obvio que você é um homem muito inteligente". Por que acredita nisso? Porque sente que sou como ele. Em pouco tempo está me dizendo que sente que me conhece melhor do que pessoas suas conhecidas de 25 anos. E, logo depois disso, ofereceu-me um emprego.

Sei que algumas pessoas a quem falo sobre espelhagem ficam logo revoltadas e dizem que isso não é natural, que é manipulatório. Mas a idéia de que não é natural é absurda. Qualquer ocasião em que você esteja em harmonia com alguém, é natural que comece a espelhá-la na fisiologia, tonalidade, e assim por diante. Onde quer que eu leccione seminários, sempre alguém presente está confuso sobre espelhagem. Eu simplesmente faço-lhe ver que, se olhar para a pessoa próxima a ele, notará que ambos estão sentados da mesma maneira. Os dois estão com as pernas cruzadas, suas cabeças estão inclinadas no mesmo ângulo, e assim por diante. Invariavelmente, eles estão se espelhando um ao outro, porque desenvolveram harmonia devido ao convívio de vários dias. Então pergunto a um deles como se sente com respeito ao outro, e ele dirá: "Ótimo" ou, "Próximo". Faço então com que a pessoa mude sua fisiologia e se sente numa posição completamente diferente. Quando pergunto à primeira pessoa como se sente agora com relação à outra pessoa, as respostas que recebo são: "Não tão próximo", ou "Distante", ou "Já não estou mais certo".

Portanto, espelhagem é um processo natural da harmonia. Você mesmo o faz inconscientemente. Neste capítulo, estamos aprendendo o que fazer - as receitas para a harmonia -, a fim de que possamos criar aquele resultado a qualquer tempo que quisermos, com qualquer pessoa, até um estranho. Quanto à espelhagem ser manipulatória, diga-me o que requer mais esforço consciente: falar no seu ritmo e tom normais ou realmente descobrir como outra pessoa se comunica melhor e entrar em seu mundo? E lembre-se que enquanto você está espelhando outra pessoa, na realidade, você experimenta o que ela sente se sua intenção era manipular alguém. Uma vez que comece a espelhar, você de fato começa a sentir-se mais como ela - assim, a pergunta torna-se: "Está querendo manipular-me?".

Você não está desistindo de sua identidade quando espelha uma outra pessoa. Você não é exclusivamente uma pessoa visual, auditiva ou cinestésica. Todos nós devemos nos esforçar para sermos flexíveis. A espelhagem simplesmente cria uma igualdade de fisiologia que salienta nossa humanidade compartilhada. Quando estou espelhando, posso conseguir os benefícios das sensações, experiências e pensamentos de outra pessoa. É uma poderosa, bonita e fortalecedora lição para

se aprender por experiência, sobre como compartilhar o mundo com outros seres humanos.

Sucesso cultural sólido resulta da harmonia com as massas. Os líderes mais efetivos são fortes em todos os três sistemas representativos. Tendemos a confiar nas pessoas que nos atraem em todos os três níveis e que demonstram um senso de coerência - todas as partes de sua personalidade transmitem a mesma coisa. Pense na eleição presidencial passada. Você acha que Ronald Reagan, pela sua idade, é um homem atraente visualmente? Tem ele um tom de voz e maneira de falar atraentes? Pode ele comovê-lo emocionalmente com sentimentos de patriotismo e possibilidades? A maioria das pessoas - mesmo aquelas que discordam de sua política - responderiam com um sonoro "Sim" a essas três perguntas. Não é de se espantar que eles o chamem de Grande Comunicador. Agora pense em Walter Mondale. É ele, visualmente, um homem atraente? Quando faço essa pergunta em seminários, fico feliz se consigo 20 por cento de respostas "Sim". Tem ele um tom de voz e maneira de falar atraentes? Consigo um número até menor de pessoas que acreditam que ele tem. Mesmo aquelas que concordam com tudo que Mondale diz, raras vezes respondem sim a essa pergunta. Pode ele comovê-lo emocionalmente com sentimentos de patriotismo e possibilidades? Nesse ponto, em geral eu recebo uma risada. Esse foi um de seus maiores fracassos. Assim, foi alguma surpresa que Reagan ganhasse por maioria esmagadora?

Pense no que aconteceu com Gary Hart. Ele era bastante atraente em todos os três níveis. Mondale tinha mais dinheiro e tinha estado na Casa Branca, assim parecia ser a escolha lógica. No entanto, Hart estava na disputa - mas só por pouco tempo. O que aconteceu? Numa coisa, Hart foi incoerente. Quando lhe perguntaram por que tinham trocado seu nome, ele disse que isso não era importante - mas a linguagem de seu corpo e o tom de voz diziam outra coisa. Ele poderia ter ficado de frente para a imprensa e dito: Sim, troquei meu nome. Mas fiz isso para que vocês não me julgassem pelo nome, mas sim pela qualidade do trabalho que faço". Em vez disso, ele não foi convincente. Então, teve de ser pressionado para discutir suas "novas idéias" e, quando o fez, muita gente sentiu que não havia consistência nelas. Eram só palavras inconseqüentes.

E sobre Geraldine Ferraro? Você acha que ela é uma mulher atraente visualmente? Cerca de 60 por cento das pessoas que entrevistei acham que sim. Sente que ela tem um tom de voz atraente? É aqui onde Ferraro perde, e perde feio. Cerca de 80 ou 90 por cento das pessoas que entrevistei disseram que a voz dela não só era sem atrativos, mas irritante. (As únicas exceções foram pessoas da Cidade de Nova York.) E só 10 por cento disseram que ela comovia emocionalmente. Pode imaginar como seria difícil para você ser popular - mesmo que tivesse as melhores idéias do mundo - se as pessoas ficassem irritadas cada vez que abrisse sua boca? Ser uma mulher e estar na mesma chapa com Mondale não ajudou a sra. Ferraro, aos olhos de algumas pessoas. Talvez não tenham sido essas as maiores razões que fizeram com que não tivesse apoio. O tom de voz, sua falta de habilidade para comover as pessoas e, finalmente, sua incoerência, fizeram-no.

Muitos problemas surgiram quando parecia que estava transmitindo mensagens confusas - sobre aborto, primeira greve nuclear, as finanças do marido, e outras. As práticas de comunicação pessoal dos candidatos democratas, sozinhas, tornaram a derrota quase inevitável.

Pense agora num grande sucesso cultural como Bruce Springsteen. Seus concertos estão lotados, e ele oferece tudo para os olhos e ouvidos. Visualmente atraente, ele conversa com sua platéia com uma voz cheia de sentimento, e desenvolve uma tremenda harmonia. Ele parece ser totalmente congruente.

Pense num presidente da história moderna que permanece em sua mente como sendo poderoso, carismático, capaz de fazer uma mudança... Pensou em John F. Kennedy? Noventa e cinco por cento das pessoas a quem perguntei, também. Por quê? Bem, há muitas razões, mas confirmamos umas poucas. Você sentiu que Kennedy era um homem atraente visualmente? Pode apostar. Pouquíssimas vezes encontrei alguém que achasse que não era. Que tal do ponto de vista auditivo? Noventa por cento das pessoas que eu pesquisei concordaram em que ele também era atraente dessa maneira. Pode ele comovê-lo emocionalmente com declarações como "Não pergunte o que o país pode fazer por você, pergunte o que você pode fazer pelo seu país"? Ele foi um mestre em usar comunicação para atingir pessoas. Era ele congruente? Kruchev deve ter pensado que sim. A crise dos mísseis cubanos foi um teste de congruência entre Kennedy e Kruchev. Eles estavam ambos se olhando, olho no olho, e, como um escritor descreveu, "Kruchev piscou".

Estudos sobre pessoas de sucesso mostram com freqüência que elas têm um grande talento para criar harmonia. Aqueles que são flexíveis e atraentes nos três modos podem afetar grande número de pessoas, seja como professores, homens de negócios ou líderes mundiais. Mas você não precisa de qualquer espécie de dom natural para fazer isso. Se pode ver, ouvir e sentir, pode criar harmonia com qualquer um, só fazendo o que ele faz. Você deve procurar pelas coisas que possa espelhar, o mais discreta e naturalmente possível. Se espelhar uma pessoa que é asmática ou que tenha um terrível tremor, em vez de alcançar harmonia, você a levará a pensar que está caçoando dela.

Pela prática constante, você entra no mundo da pessoa que estiver com você e fala como ela. Isso logo se torna uma segunda natureza. Você o fará automaticamente sem qualquer pensamento consciente. Quando você começar a espelhar com efetividade, aprenderá que o processo faz mais do que permitir que consiga harmonia e compreenda a outra pessoa. Devido ao que é conhecido como compassar e dirigir, você é capaz de conseguir que eles o sigam. Não importa o quão diferente você seja. Não importa como vocês se encontraram. Se puder estabelecer bastante harmonia com alguém, em pouco tempo poderá mudar o comportamento dele fazendo com que comece a igualar o seu.

Deixe-me dar-lhe um exemplo. Há poucos anos, meu negócio de nutrição começou a desenvolver um relacionamento com um médico muito poderoso, em Beverly Hills. Começamos com o pé errado. Ele queria uma decisão imediata sobre uma proposta, mas eu estava fora da cidade, e era o único que podia tomar a decisão. Ele não gostou de ter de esperar por alguém tão jovem quanto eu - 21 anos, na ocasião - e estava num estado de espírito bastante hostil, quando por fim me encontrei com ele.

Encontrei-o sentado em seu escritório, numa posição muito rígida, músculos tensos. Sentei-me numa cadeira oposta à dele exatamente na mesma posição e comecei a espelhar o ritmo de sua respiração. Ele falava com rapidez, e então eu falava com rapidez. Ele tinha uma maneira fora do comum de gesticular, rodando seu braço direito em um círculo. Fiz a mesma coisa.

A despeito das péssimas circunstâncias do nosso encontro, começamos a nos entender. Por quê? Porque, por estar imitando-o, estabeleci harmonia. Em pouco tempo, comecei a ver se poderia dirigi-lo. Primeiro tornei mais lenta a cadência de minha fala. Ele também. Recostei-me então, em minha cadeira. Ele fez a mesma coisa. No começo, eu estava me igualando e espelhando-o. Mas, conforme nossa harmonia se desenvolveu, fui capaz de fazer com que ele me igualasse e espelhasse. Por fim, convidou-me para almoçar, e acabamos fazendo uma refeição realmente amigável, como se fôssemos os melhores amigos. E esse era o indivíduo que me odiava quando atravessei a porta. Portanto, você não precisa ter circunstâncias ideais para espelhar bem. Só precisa de perspicácia para adaptar seu comportamento ao daquele alguém.

O que eu estava fazendo com esse homem era compassando e dirigindo. Compassar é só espelhar com graça, mover-se da maneira como a pessoa se move, mudar os gestos do modo como a pessoa muda. Uma vez que adquira grande prática em espelhar alguém, você pode mudar sua fisiologia e comportamento quase instintivamente quando a outra pessoa muda. Harmonia não é estática; não é alguma coisa que permanece estável, uma vez conseguida. É um processo dinâmico, fluido, flexível. Assim como a chave para estabelecer um relacionamento verdadeiramente ressonante, duradouro, é a habilidade de mudar-se e ajustar-se para aquilo que alguém esteja passando, a chave para compassar é a habilidade para mudar as engrenagens com elegância e inteligência, quando alguém mais as muda.

Compassar é diretamente seguido por liderança. Quando você estabelece harmonia com alguém, cria um vínculo que quase pode ser sentido. Liderar vem tão naturalmente como compassar. Você atinge um ponto onde começa a iniciar a mudança antes mesmo de espelhar a outra pessoa, um ponto onde desenvolveu tanta harmonia que, quando muda, a outra pessoa inconscientemente o seguirá. Com certeza já passou pela experiência de estar com amigos até tarde da noite, e não se sentir nada cansado, mas está em tão profunda harmonia, que, quando eles bocejam, você também boceja. Os melhores vendedores fazem exatamente a mesma coisa. Eles entram no mundo da outra pessoa, conseguem harmonia e então usam essa harmonia para liderar.

#### COMPASSANDO E LIDERANDO

##### Compasso digital

- Igualar predicados
- Igualar seqüência de disposições de acesso
- Igualar tonalidade
- Igualar diapasão

##### Compasso ou espelhagem analógicos

- |                               |                                 |
|-------------------------------|---------------------------------|
| - Respiração                  | Mudanças importantes            |
| - Pulso                       | Movimentos dos pés              |
| - Posição da cabeça           | localização das partes do corpo |
| - Movimentos faciais          | Relacionamentos espaciais       |
| - Movimentos das sobrancelhas | Gestos das mãos                 |
| - Tamanho da pupila           | Movimentos do corpo no espaço   |
| - Tensão muscular             | Postura do corpo                |



Uma pergunta óbvia aparece quando falamos dessa maneira sobre harmonia: E se alguém for louco? Você espelha sua loucura ou sua raiva? Bem, por certo isso é uma escolha. No entanto, no próximo capítulo vamos falar sobre como quebrar o molde de alguém, quer seja de raiva ou frustração, e como fazê-lo rapidamente. Pode ser melhor quebrar o molde de alguém do que espelhar sua raiva. Às vezes, ao espelhar a raiva de alguém, você pode entrar em seu mundo tão fortemente que, quando você começa a relaxar, ele também começa a relaxar. Lembre-se, harmonia não significa só que você está sorrindo. Harmonia significa compreensão. Pessoas da rua, por exemplo, algumas vezes acham que espelhar a raiva de volta é absolutamente essencial. Em certas ocasiões, você pode precisar ser bastante enérgico em sua comunicação com uma pessoa, desde que o desafio dela para você é uma das muitas maneiras como o respeito é desenvolvido nesta parte de nossa cultura.

Aqui está outro experimento. Puxe conversa com alguém. Espelhe sua postura, voz e respiração. Após um tempo, mude aos poucos sua postura ou tom de voz. A outra pessoa seguiu-o após uns poucos minutos? Se não seguiu, simplesmente volte atrás e compasse outra vez. Tente então uma conduta diferente e faça a mudança menos radical. Se, quando você tenta conduzir alguém, ele não o segue, isso significa simplesmente que você ainda não tem harmonia suficiente. Desenvolva mais harmonia e tente outra vez.

*“Eu mandei-o olhar a vida dos homens como se fosse um espelho, e a dos outros para tirar um exemplo para si.” - Terêncio*

Qual é a chave para estabelecer harmonia? Flexibilidade. Lembre-se, a maior barreira para a harmonia é pensar que outras pessoas têm o mesmo mapa que você, e que por você ver o mundo de uma forma, elas também o vêem assim. Excelentes comunicadores raramente cometem esse erro. Eles sabem que têm de mudar sua linguagem, sua tonalidade, seu tipo de respiração; seus gestos, até descobrirem uma abordagem que seja bem-sucedida na conquista dos objetivos.

Quando você fracassa na comunicação com o outro costumamos cair na tentação de pensar que estamos diante de um estúpido que se nega a escutar a voz da razão. Mas isso virtualmente nos garante que nunca seremos escutados. Vale mais mudar nossas palavras e nossa atitude para que se harmonizem com o modelo de mundo do ouvinte.

Um dos axiomas da PNL é que o sentido de nossa comunicação não é outro senão a resposta que obtemos. A responsabilidade da comunicação é nossa responsabilidade. Se você quer convencer alguém para que faça alguma coisa, mas ele faz outra diferente, a falha está na sua comunicação, que não acertou a maneira de “fazer chegar” sua mensagem.

Isto é absolutamente crucial em tudo o que façamos. Consideremos o caso do ensino. A grande tragédia da educação consiste em que muitos professores conhecem bem a matéria, mas não conhecem os alunos. Não sabem como eles processam a informação, não estão familiarizados com seus sistemas de representação, ignoram o funcionamento de suas mentes.

Os melhores professores dominam instintivamente o “compassamento” e a “liderança”. Têm facilidade para harmonizar e suas mensagens penetram. No entanto, nada impede que todos os professores aprendam. Aprendendo a compassar

seus alunos, a apresentar a informação de maneira que eles a processem eficazmente, conseguiriam revolucionar o mundo do ensino.

Alguns professores acreditam que, por dominarem a matéria, a falha de comunicação recai sobre os alunos, que não são capazes de aprender. Contudo, o sentido da comunicação se baseia nas respostas e não nos conteúdos. Ainda que se saiba tudo o que existe para saber sobre o Sacro Império Romano-Germânico, se não puder harmonizar não poderá passar essa informação do seu mapa para o mapa de outra pessoa e, enquanto for assim, seus conhecimentos carecerão de sentido. Por isso os melhores professores são os que têm facilidade em estabelecer harmonia. Existe uma estória sobre uma turma cujos alunos tiveram a idéia de deixar cair os livros no chão, todos ao mesmo tempo, exatamente às nove horas, para assustar a professora. Ela, sem pensar duas vezes, largou o giz, deixou um livro cair no chão e disse: “Me desculpem, perdi a hora”. E assim todos ficaram bem quietos.

Os criadores da PNL deram um exemplo fascinante de como poderia funcionar o ensino em condições ideais. É o caso de um jovem aluno de uma escola técnica cujo sistema principal de representação era o cinestésico. No começo tinha uma dificuldade tremenda para entender os esquemas elétricos. A matéria era muito difícil e entediante. No fundo, tinha problemas em entender os conceitos que eram apresentados visualmente.

Então um dia começou a imaginar como se sentiria se fosse um elétron flutuando através do circuito que via diagramado em sua frente. Imaginou suas várias reações e mudanças de comportamento, enquanto entrava em contato com os componentes do circuito, simbolizados pelos caracteres no esquema. Quase imediatamente, os diagramas começaram a fazer mais sentido para ele. Começou até a apreciá-los. Cada esquema se apresentava para ele como uma nova aventura. Era tão agradável que acabou se tornando engenheiro. Teve sucesso porque foi capaz de aprender através de seu sistema representativo referido. Quase todos os garotos que fracassam em nossos sistemas educacionais são capazes de aprender. Nós, simplesmente, nunca aprendemos como ensiná-los. Nunca estabelecemos harmonia com eles e nunca igualamos suas estratégias de aprendizado.

Tenho enfatizado o ensino porque, afinal, é alguma coisa que todos nós fazemos, seja em casa com nossos filhos ou no serviço com nossos empregados ou colegas. O que funciona numa sala de aula, também funciona numa sala de estar ou num escritório.

Há uma coisa final maravilhosa sobre a magia da harmonia. É a mais acessível habilidade do mundo. Você não precisa de livros, e não precisa de cursos. Você não precisa viajar para estudar junto de um mestre, você não precisa receber um grau. Os únicos instrumentos de que necessita são seus olhos, seus ouvidos, seus sentidos de tato, gosto e cheiro.

Você pode começar a cultivar harmonia agora mesmo. Estamos sempre nos comunicando e nos influenciando. Harmonia é simplesmente fazer ambas as coisas nas maneiras mais efetivas possíveis. Você pode estudar harmonia na mercearia. Pode usá-la no trabalho e em sua casa. Se, quando for entrevistado para se candidatar a um emprego, você igualar e espelhar o seu entrevistador, ele gostará de você de imediato. Use harmonia em seu negócio, para criar uma ligação imediata com os clientes. Se quiser tornar-se um mestre comunicador, tudo que preci-

sa fazer é aprender como entrar no mundo das outras pessoas. Você já tem tudo que precisa para fazê-lo agora.

Há uma outra maneira de estabelecer harmonia: conjuntos de distinções que ajudam a determinar as escolhas que as pessoas fazem. No próximo capítulo falarei sobre metaprogramas.

## 14. DIFERENÇAS DE EXCELÊNCIA: METAPROGRAMAS

*“Na chave certa, alguém pode dizer qualquer coisa. Na chave errada, nada: a única parte delicada é a escolha da chave.” - George Bernard Shaw*

Uma das melhores maneiras para tornar-se ciente da espantosa diversidade de reações humanas é falar com um grupo de pessoas. Você não pode deixar de notar como as pessoas reagem de modo diferente ante a mesma coisa. Você conta uma história de motivação e uma pessoa ficará pasmada, enquanto outra a achará maçante. Você conta uma piada, e uma pessoa gargalha, enquanto outra não move um músculo. Você pensaria que cada pessoa estava escutando numa linguagem mental diferente.

A questão é: por que as pessoas reagem tão diferentemente a mensagens idênticas? Por que uma pessoa vê o copo como meio vazio e outra o vê como meio cheio? Por que uma pessoa ouve uma mensagem energizada, excitada e motivada enquanto outras ouvem a mesma mensagem e não reagem de modo algum? A citação de Shaw é precisamente correta. Se você se dirigir a alguém na chave certa, poderá fazer qualquer coisa. Se se dirigir na chave errada, não poderá fazer nada. A mais inspiradora mensagem, o mais profundo pensamento, a crítica mais inteligente, são absolutamente sem sentido, a menos que sejam entendidas tanto intelectual como emocionalmente pela pessoa a quem foram endereçadas. São chaves importantes não só para o poder pessoal, mas para muitos dos enormes problemas que devemos confrontar coletivamente. Se quiser ser um mestre de persuasão, um mestre comunicador, tanto no trabalho como na vida pessoal, você tem de saber como encontrar a chave certa.

O caminho é através de metaprogramas. Metaprogramas são as chaves para a maneira como uma pessoa processa informações. São poderosos padrões interiores que ajudam a determinar como ela forma suas representações interiores e dirige seu comportamento. Metaprogramas são os programas (ou escolhas) interiores que usamos para decidir a que devemos prestar atenção. Nós distorcemos, cancelamos e generalizamos as informações, porque a mente consciente só pode prestar atenção a um certo número delas, num dado tempo.

Nosso cérebro processa as informações da mesma forma que um computador. Capta uma quantidade fantástica de dados e os organiza numa configuração que faz sentido para aquela pessoa. Um computador não pode fazer nada sem software, que fornece a estrutura para realizar tarefas específicas. Metaprogramas operam da mesma maneira em nossos cérebros. Eles fornecem a estrutura que governa o que devemos prestar atenção, como damos sentido a nossas experiências e às direções em que elas nos levam. Eles fornecem a base com a qual decidimos que alguma coisa é interessante ou enfadonha, uma bênção ou uma ameaça em potencial. Para se comunicar com um computador, você tem de compreender seu software. Para se comunicar efetivamente com uma pessoa, você tem de compreender seus metaprogramas.

As pessoas têm padrões de comportamento, e têm padrões pelos quais organizam suas experiências para criar aqueles comportamentos. Somente através do conhecimento daqueles padrões mentais você pode esperar que sua mensagem seja dada, seja para tentar fazer alguém comprar um carro ou para compreender que você realmente a ama. Ainda que as situações possam variar, há uma estrutura consistente de como as pessoas compreendem as coisas e organizam seus pensamentos.

O primeiro metaprograma inclui mover-se em direção a alguma coisa ou afastar-se. Todo comportamento humano gira em torno da ânsia de obter prazer ou evitar dor. Você se afasta de um fósforo aceso a fim de evitar a dor de queimar sua mão. Você se senta e olha um lindo pôr-do-sol porque sente prazer no glorioso show celestial do dia transformar-se em noite.

O mesmo é verdadeiro para ações mais ambíguas. Uma pessoa pode andar quase dois quilômetros para ir trabalhar, porque gosta de exercício. Outra pode andar, por ter uma terrível fobia de estar num carro. Uma pessoa pode ler Faulkner, Hemingway ou Fitzgerald porque aprecia sua prosa e discernimento. Ela se move em direção a alguma coisa que lhe dá prazer. Outra pode ler os mesmos escritores porque não quer que as pessoas a julguem estúpida e sem cultura. Não está tanto procurando prazer como evitando a dor; está se afastando de alguma coisa, e não indo na direção dela.

Assim como os outros metaprogramas que discutirei, este processo não é um dos absolutos. Todos se movem em direção a alguma coisa e afastam-se de outras. Ninguém reage da mesma maneira a todo e qualquer estímulo, apesar de todos terem um modo dominante, uma forte tendência para um ou outro programa. Algumas pessoas tendem a ser energéticas, são curiosas e expõem-se a riscos. Podem se sentir mais confortáveis movendo-se na direção do que as excita. Outras tendem a ser cautelosas, atentas e protetoras; vêem o mundo como um lugar muito perigoso. Preferem tomar medidas que não sejam prejudiciais ou ameaçadoras, às que sejam excitantes. Para descobrir de que modo as pessoas se movem, pergunte-lhes o que querem de um relacionamento - uma casa, carro, emprego, ou alguma outra coisa. Elas lhe dizem o que querem ou o que não querem?

O que significa essa informação? Tudo. Se você é um comerciante vendendo um produto, pode promovê-lo de duas maneiras, pelo que ele faz e pelo que não faz. Você pode tentar vender carros enfatizando que são rápidos, macios ou sensuais, ou pode salientar que eles não gastam muita gasolina, não são de manutenção cara e são particularmente seguros em acidentes. A estratégia que você usa deve depender só da estratégia da pessoa com quem está negociando. Use o metaprograma errado com uma pessoa, e era melhor que tivesse ficado em casa. Você tenta movê-la em direção a alguma coisa e tudo que ela quer é encontrar uma boa razão para voltar.

Lembre-se, um carro pode andar ao longo de um mesmo caminho, para frente ou para trás. Depende da direção em que esteja colocado. O mesmo é verdade para uma base pessoal. Digamos que você queira que seu filho passe mais tempo fazendo o trabalho da escola. Você pode dizer-lhe: "É melhor você estudar ou não entrará numa boa faculdade". Ou: "Olhe o Fred. Não estudou, e foi reprovado na escola; vai passar o resto de sua vida bombando gasolina. É esse tipo de vida que quer para você?" Como funcionará essa estratégia? Depende de seu filho. Se ele

for primariamente motivado pelo afastamento, então poderá funcionar bem. Mas, e se ele se move em direção às coisas? E se ele for motivado por coisas que o excitam, por dirigir-se a coisas que ache atraentes? Se é assim que ele reage, você não irá mudar seu comportamento oferecendo-lhe o exemplo de alguma coisa da qual deve se afastar. Você pode insistir até ficar roxo, mas está falando na chave errada. Está falando em latim, e o garoto entende grego. Está gastando o seu tempo - e o dele. De fato, pessoas que vão ao encontro das coisas muitas vezes ficam zangadas ou ressentidas com as que apresentam coisas de que devem ser afastadas. Você motivaria melhor seu filho se dissesse: "Se você fizer isso, pode escolher qualquer faculdade que queira".

O segundo metaprograma trata de estruturas conceituais exteriores e interiores. Pergunte a qualquer pessoa como ela sabe que fez um bom trabalho. Para algumas, a prova vem de fora. O patrão lhe dá um tapinha nas costas e diz que seu trabalho estava ótimo. Você consegue um aumento. Ganha uma grande recompensa. Seu trabalho é notado e aplaudido pelos seus colegas. Quando consegue essa espécie de aprovação exterior, você sabe que seu trabalho é bom. Isso é uma estrutura conceitual exterior.

Para outros, a prova vem do interior. Eles "simplesmente sabem dentro de si", quando trabalham bem. Se você tem uma estrutura conceitual interior pode projetar um edifício que ganhe todas as espécies de prêmios de arquitetura, mas, se você não sente que o projeto é especial, nenhuma aprovação de fora o convencerá. Reciprocamente você pode fazer um serviço que tenha uma recepção indiferente por parte de seu patrão e colegas, mas, se você sente que é um bom trabalho, confiará mais nos próprios instintos do que nos deles. Isso é uma estrutura conceitual interior.

Digamos que esteja tentando convencer alguém a assistir um seminário. Você pode dizer: "Você tem de assistir esse seminário. É ótimo. Eu fui e todos meus amigos foram, e todos acharam que foi fora de série e ficaram entusiasmados com ele durante vários dias. Todos disseram que ele mudou suas vidas para melhor". Se a pessoa com quem está falando tiver uma estrutura conceitual exterior, é provável que ele se convença. Se todas aquelas pessoas disseram que é verdade várias vezes, ela assumirá que provavelmente é verdade.

Mas e se ela tiver uma estrutura conceitual interior? Você terá muito trabalho para convencê-la, contando-lhe o que os outros disseram. Não significa nada para ela. Isso não computa. Você só pode convencê-la apelando para coisas que ela já saiba. Se você lhe disser: "Lembra-se da série de conferências que assistiu no ano passado? Lembra-se como disse que foi a experiência mais criteriosa que teve em anos? Bem, sei de alguma coisa que talvez seja como aquela; penso que, se for constatar, você pode descobrir que terá a mesma espécie de experiência. Que é que você acha?" Dará certo? Certo que dará, porque você está falando com ela na linguagem dela.

É importante notar que todos esses metaprogramas são contextos - e relacionados à tensão. Se você fez alguma coisa durante 10 ou 15 anos, provavelmente tem uma forte estrutura conceitual interior; se for novato, pode não ter uma estrutura conceitual interior tão forte sobre o que é certo ou errado nesse contexto. Portanto, você tende a desenvolver preferências e padrões com o tempo. Mesmo que seja destro, você usa sua mão esquerda em várias situações, onde for de utilidade

fazê-lo. O mesmo acontece com metaprogramas. Você não é só de um jeito. Você pode variar. Você pode mudar.

Que espécie de estrutura conceitual a maioria dos líderes têm - interior ou exterior? Um líder verdadeiramente efetivo tem de ter uma forte estrutura interior. Não seria um líder se passasse todo seu tempo perguntando às pessoas o que elas pensam de alguma coisa, antes de tomar qualquer medida. E há uma média ideal a ser atingida, como com os metaprogramas. Lembre-se: poucas pessoas operam estritamente num extremo. Um líder que seja mesmo eficaz tem de ser capaz de aceitar com eficiência informações também de fora. Quando não o faz, a liderança torna-se megalomania.

Após um de meus recentes seminários abertos a convidados, um homem veio a mim com três amigos e me disse asperamente: "Não estou convencido!" Ele estava fazendo tudo que podia para me provocar. Logo tornou-se óbvio que ele agia por uma estrutura conceitual interior. (Pessoas exteriormente orientadas pouquíssimas vezes se aproximam e dizem a você o que deve fazer e como deve fazer alguma coisa.) E pela conversa dele com os amigos, também se tornou claro que se afastava das coisas. Assim, eu lhe disse: "Não posso convencê-lo a fazer qualquer coisa. Você é a única pessoa que pode convencer você mesmo". Ele não soube como lidar com essa reação. Esperava que eu jogasse minhas teorias e ele as rejeitaria. Agora tinha de concordar com o que eu dissera, porque, dentro dele, sabia que era verdade. Então eu disse: "Você é a única pessoa que sabe quem sairá perdendo, se não for assistir ao curso": Normalmente, tal observação me pareceria terrível. Mas eu estava falando na linguagem dele, e funcionou. Repare, eu não disse que ele perderia se não assistisse. Se eu tivesse dito isso, ele nunca faria o curso. Em vez disso, eu disse: Você é o único que sabe (estrutura conceitual interior) quem perderia (afastamento) se não fosse. Ele disse: Sim, isso é verdade - e foi para o fundo da sala e inscreveu-se. Antes de aprender sobre metaprogramas, eu teria tentado persuadi-lo, fazendo-o conversar com outras pessoas (estrutura conceitual exterior) que tivessem feito o curso, e teria contado sobre todos os benefícios que obteria (dirigir-se para). Mas essa teria sido a maneira que interessava a mim, e não a ele.

O terceiro grupo de metaprogramas envolve introvertidos e extrovertidos. Algumas pessoas olham para as interações humanas, primeiramente em termos de o que há nelas que interessa pessoalmente, e algumas em termos de o que podem fazer por si e pelos outros. É claro que as pessoas nem sempre caem num extremo ou no outro. Se você só se escolhe, torna-se um egoísta. Se você só escolhe para os outros, torna-se um mártir.

Se for obrigado a contratar pessoas, não gostaria de saber onde um pretendente fica nessa escala? Há pouco tempo, uma empresa aérea importante descobriu que 95 por cento das queixas envolvia 5 por cento de seus empregados. Esses 5 por cento preocupavam-se muito consigo mesmos: estavam mais interessados em cuidarem de si e não dos outros. Eram empregados ineficientes? Sim e não. Estavam, é evidente, em empregos errados e obviamente faziam um trabalho fraco, embora pudessem ser espertos, trabalhadores esforçados e adequados. Eles deviam ser pessoas certas colocadas em lugares errados.

O que fez a companhia aérea? Substituiu-os por pessoas extrovertidas. A companhia escolheu através de entrevistas de grupos na qual perguntavam aos

candidatos porque desejavam trabalhar nesta companhia aérea. Muitos dos indivíduos pensaram que seriam julgados pelas respostas que deram em frente do grupo, quando de fato estavam sendo julgados pelos seus comportamentos como membros da audiência. Isto é, receberam as melhores notas os indivíduos que prestaram mais atenção, que estabeleciam contato com olhares, sorrisos ou apoio à pessoa que estava fazendo a palestra na frente da sala, enquanto aqueles que prestaram pouco ou nenhuma atenção, e estavam em seu próprio mundo enquanto outros estavam falando, foram considerados como sendo primariamente introvertidos e não foram contratados. A média das queixas da companhia caiu 80 por cento como resultado dessa mudança. Por isso é que metaprogramas são tão importantes no mundo dos negócios.

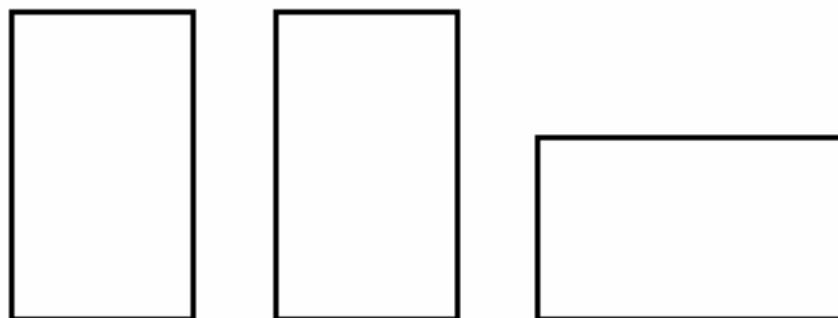
Como pode você avaliar uma pessoa se não sabe o que a motiva? Como pode preencher a vaga que tem disponível com a pessoa certa, em termos de técnicas requeridas, capacidade de aprender e constituição interior? Muitas pessoas bastante ativas acabam com suas carreiras totalmente frustradas porque estão desempenhando funções em que não fazem o melhor uso de suas capacidades inerentes. Uma deficiência num contexto pode ser um valioso recurso em outro.

Na área de prestação de serviços, como uma empresa aérea, é óbvio que você precisa de pessoas que se preocupem com os outros. Se você estiver contratando um auditor, deve querer alguém que seja extrovertido. Quantas vezes você já teve de lidar com alguém que o deixou num estado de confusão porque fez um bom trabalho intelectualmente mas pobre de emoções? É como um médico que fosse fortemente introvertido. Ele pode ser brilhante para diagnosticar mas, a menos que você sinta que ele se preocupa com você, ele não será totalmente eficiente. De fato, uma pessoa assim teria probabilidade de ser melhor pesquisador do que clínico. Pôr a pessoa certa no trabalho certo continua sendo um dos maiores problemas nas empresas norte-americanas. Mas é um problema que poderia ser resolvido, se as pessoas soubessem como avaliar os meios que os candidatos ao emprego usam para processar informações.

Nesse ponto, vale a pena notar que nem todos os metaprogramas foram criados igualmente. Ficam as pessoas em melhor situação movendo-se em direção às coisas do que afastando-se delas? Talvez. Seria o mundo um lugar melhor, se as pessoas se preocupassem mais com os outros e menos consigo mesmas? Provavelmente. Mas temos de lidar com a vida como ela é, e não da maneira que gostaríamos que fosse. Você pode querer que seu filho mova-se em direção às coisas, mais do que se afaste. Se quiser comunicar-se efetivamente com ele, tem de fazer isso de forma que funcione, e não da maneira que você acha que o mundo deve andar. A chave é observar a pessoa, o mais cuidadosamente possível, ouvir o que ela diz, que tipo de metáforas usa, o que sua fisiologia revela quando ela está atenta ou desinteressada. As pessoas revelam seus metaprogramas numa base consistente e progressiva. Não é preciso um estudo muito atento para perceber quais são as tendências das pessoas ou como estão se classificando no momento. Para determinar se as pessoas se preocupam consigo ou com os outros, veja se prestam atenção às outras pessoas. Elas inclinam-se em direção às pessoas e têm expressões faciais que refletem interesse pelo que os outros estão dizendo, ou recostam-se e permanecem desinteressadas e não dizem nada? Todos se preocupam consigo mesmos vez por outra, e isso é importante algumas vezes. A chave é

o que você faz consistentemente e se seu procedimento de escolha lhe possibilitou alcançar os resultados que queria.

O quarto programa de classificação diz respeito a associadores e desassociadores. Quero tentar uma experiência com você. Olhe para essas figuras e diga-me como elas se relacionam entre si.



Se eu lhe pedisse para descrever a relação entre as figuras, você poderia responder de várias maneiras. Talvez dissesse que todas são retângulos, ou que todas têm quatro lados; ou talvez que há duas verticais e uma horizontal, ou duas de pé e uma deitada, ou que nenhuma figura tem exatamente a mesma relação com as outras duas, ou que uma delas é diferente e as outras duas são iguais.

Tenho certeza de que você teria mais descrições. O que está acontecendo? Todas foram descrições da mesma cena, mas foram feitas abordagens completamente diferentes. Assim é com associadores e desassociadores. Esse metaprograma determina como você escolhe informação para aprender e compreender os outros. Algumas pessoas reagem ao mundo encontrando semelhanças. Elas olham o que têm em comum. Elas são associadoras. Poderá olhar as figuras e dizer: "Todas são retângulos". Há outro tipo de associadores que encontram exceções dentro da igualdade; são os que diriam: "Todas são retângulos, mas um deles está deitado e os outros dois estão de pé".

Outras pessoas são desassociadoras - pessoas que diferenciam. Há duas espécies delas. Um tipo olha para o mundo e vê como as coisas são diferentes. Ele pode olhar as figuras e dizer que elas são todas diferentes e têm diferentes relações entre si. Não são iguais de forma alguma. O outro tipo de desassociador vê diferenças com exceções. Ele é como o oposto daquele que vê igualdades com exceções: vê primeiro as diferenças e então acrescentará as coisas que têm em comum. Para determinar se uma pessoa é um associador ou desassociador, pergunte-lhe sobre a relação entre qualquer conjunto de objetos ou situações e repare se ele focaliza primeiro as semelhanças ou as diferenças. Pode imaginar o que acontece quando um associador de semelhanças encontra-se com um desassociador de diferenças? Quando um diz que todos são iguais, o outro diz: "Não, não são. São todos diferentes!". O raciocínio da pessoa que acha sempre semelhanças é que são todos retângulos. O das pessoas que acham tudo diferente é que a espessura das linhas pode não ser exatamente a mesma, ou que os ângulos não são exatamente os mesmos em todas as três figuras. Portanto, quem está certo? É claro que ambos estão; tudo depende da percepção da pessoa. No entanto, os desassociadores muitas vezes têm dificuldade em criar harmonia com as pessoas,



por estarem sempre criando diferenças. Eles podem desenvolver harmonia com mais facilidade com outros desassociadores.

Por que é importante compreender essas distinções? Vou dar um exemplo no meu trabalho. Tenho cinco sócios e todos, menos um, são associadores. Na maioria das vezes, isso é extraordinário. Somos parecidos, portanto gostamos uns dos outros. Pensamos da mesma maneira e vemos as mesmas coisas, e em nossas reuniões podemos alcançar uma maravilhosa sinergia; todos falamos e apresentamos idéias e todos parecemos ficar cada vez melhores porque estamos nos igualando uns aos outros, vendo o que os outros estão vendo, construindo com seus critérios, nos tornando mais e mais entusiasmados.

Isso, até o nosso desassociador falar. Sem falhar, ele vê as coisas de forma diferente de nós. Enquanto vemos como as coisas se juntam, ele vê a maneira como elas não se juntam. Enquanto ficamos entusiasmados e queremos ir em frente, ele pula e nos diz que não vai dar certo; senta-se, então, como um baque em um tronco - não presta atenção ao que vemos e em vez disso vê toda espécie de problemas, com os quais não queremos nos preocupar. Nós queremos divagar em nossa nuvem mental. Ele quer os pés no chão, e diz: "Ah, sim? E sobre isso? E sobre aquilo?"

Ele é uma pessoa difícil? Pode apostar que sim. É um sócio valioso? Com certeza. O que precisamos fazer é usá-lo no processo de planejamento, na hora certa. Não o queremos criando casos com detalhes e arruinando nossa inspiração. A sinergia que conseguimos planejando juntos é mais valiosa do que suas minúcias, naquela hora. Depois que nos acalmamos, precisamos então desesperadamente de alguém que veja as falhas, as incongruências, que veja como as coisas não se encaixam, como não combinam. Essa é a função que ele desempenha, e muitas vezes nos salva de nós mesmos.

Os desassociadores são minoria. As generalizações oferecidas pela avaliação mostram que cerca de 35 por cento das pessoas entrevistadas eram desassociadoras. (Se você for um desassociador, provavelmente dirá que as avaliações não são exatas.) No entanto, os desassociadores são muito valiosos porque tendem a ver o que o resto de nós não vê. Não são, em geral, as almas da inspiração poética. Muitas vezes, mesmo quando ficam excitados, começam a desassociar e encontram uma maneira de perder o interesse. Mas suas sensibilidades críticas e analíticas são importantes para qualquer negócio. Pense no fracasso de um negócio titânico como o filme *Portal do Paraíso*. Se você pudesse olhar atrás das cenas, poderia ter encontrado um grupo de associadores criativos com estruturas conceituais interiores - todos movendo-se em direção à meta e não olhando para nada do qual precisassem se afastar. Eles precisavam desesperadamente de um desassociador que dissesse: "Esperem um segundo. E sobre isto?" e comunicasse isso de uma forma que pudesse ser aceita pelas marcas interiores de referência das pessoas criativas.

Os hábitos de associar e desassociar são extremamente importantes porque podem ser aplicados de muitas formas, até mesmo na nutrição. Associadores extremos muitas vezes podem acabar comendo alimentos que são maus para eles, porque querem que a comida seja sempre a mesma. Eles não queriam uma maçã ou uma ameixa. Há uma variedade muito grande de maturação, textura, sabores, tempo de conservação, e várias outras variáveis. Em vez disso eles podem

comer muita comida enlatada, porque estas não mudam. Pode ser comida pouco apetitosa, mas satisfaz a alma imutável de um associador.

Se você tem um negócio que requer o mesmo serviço repetitivo, ano após ano, quereria contratar uma pessoa que faz distinções? Claro que não. Você quer contratar uma pessoa que seja uniforme - e ela ficará feliz, muito feliz em tal serviço enquanto você precisar dela. Se, no entanto, você tem um negócio que requer grande flexibilidade ou mudança constante, quereria contratar uma pessoa uniforme para essa posição? É óbvio que não. Essas distinções podem ser muito úteis para se descobrir em que tipo de serviço as pessoas ficariam mais felizes durante um período de tempo mais longo.

Considere o caso de um artilheiro de futebol. Poucos anos atrás, ele começou o campeonato com grande sucesso, chutando com precisão notável. Mas, uma vez que era um desassociador, logo sentiu-se obrigado a variar sua rotina, e começou a fracassar. Começou a concentrar-se nos vários tipos de fãs por detrás do gol, em cada estádio diferente. Reparando em como eram diferentes, ele podia desassociar para sua alegria, em alguma coisa trivial, quando na realidade o que interessava é que continuasse o seu melhor desempenho, da mesma maneira.

Você usaria as mesmas técnicas de persuasão com um associador e um desassociador? Você os quereria no mesmo serviço? Trataria da mesma forma duas crianças com estratégias de associação diferentes? Claro que não. Isso não quer dizer que as estratégias são imutáveis. Pessoas não são como os cachorros de Pavlov. Elas podem modificar suas estratégias até um certo ponto, mas somente se alguém conversar com elas, em suas próprias linguagens, sobre como fazer isso. É preciso um tremendo esforço e paciência para transformar uma pessoa que foi desassociadora em uma associadora, mas você pode ajudá-la a fazer grande parte de sua abordagem, e a ser um pouco menos rude e doutrinária no processo. Esse é um dos segredos para viver com pessoas que são diferentes de você. Por outro lado, é útil aos associadores verem mais diferenças, pois têm uma tendência a generalizar. Pode ser útil para os associadores notar todas as diferenças entre esta semana e a semana passada, ou entre as cidades que visitam (em vez de dizerem que Los Angeles é muito parecida com Nova York). Focalize, você também, um pouco as diferenças - são parte do tempero da vida.

Podem um associador e um desassociador viver felizes juntos? Certo - desde que se compreendam. Dessa forma, quando ocorrerem as diferenças, eles logo perceberão que a outra pessoa não é má ou está errada, simplesmente percebe as coisas de uma maneira diferente. Você não precisa ser totalmente igual para estabelecer harmonia. Você precisa lembrar-se das diferenças nas formas em que ambos percebem as coisas, e aprender a respeitar e a apreciar outro.

O metaprograma seguinte diz respeito ao que é preciso para convencer alguém de alguma coisa. A estratégia da persuasão tem duas partes. Para calcular o que realmente convence alguém, você deve em primeiro lugar descobrir quais partes da estrutura sensorial dele precisam ser convencidas, e então deve descobrir com que frequência ele tem de receber esses estímulos antes de convencer-se. Para descobrir o metaprograma de persuasão de alguém, pergunte: "Como você sabe quando alguém está indo bem num trabalho?" Você tem de: a) vê-lo trabalhando; b) ouvir dizer como ele é bom; c) trabalhar com ele, ou d) ler sobre sua capacidade?" - A resposta pode ser uma combinação disso tudo. Você pode acreditar

que alguém é bom quando o vê fazer um bom serviço e quando outras pessoas confirmem que o faz bem. A pergunta seguinte será: “Quantas vezes ele precisa demonstrar que é bom, para que você se convença?” Há quatro respostas possíveis: a) imediatamente, ou seja, basta comprovar uma vez; b) tantas quanto necessário (duas vezes ou mais); c) durante um certo período (que pode ser de algumas semanas, um mês, ou um ano); d) permanentemente. Neste último caso nosso ouvinte não se dará por satisfeito sem que a pessoa a quem julga não provar todas as vezes.

Quando se é o chefe numa empresa, a relação de confiança é das mais valiosas que pode estabelecer com seus colaboradores-chave. Se eles sabem que você se preocupa com eles, trabalharão mais e melhor para a empresa; ao contrário, se não confiam em você, não renderão. Para estabelecer essa confiança, é preciso prestar atenção às diferentes necessidades das diferentes pessoas. Alguns estabelecem uma relação e desejam preservá-la. Para eles basta saber que você joga limpo e se preocupa com eles para que o vínculo seja duradouro, a menos que o traia de alguma forma.

Mas isto não serve para todos. Alguns precisam mais do que isso, quer seja uma palavra amável, um comunicado de aprovação, uma demonstração pública de apreço ou uma prova de confiança. Talvez sejam tão leais e justos quanto capazes, mas necessitam mais confirmação da sua parte que os outros. Exigem mais provas de que existe um vínculo entre ambos. Igualmente, todo bom vendedor sabe que há clientes a que só é preciso “recitar a cartilha” uma vez, e tornam-se clientes para toda a vida. Outros querem ver o produto duas ou três vezes antes de decidirem comprar, enquanto outros talvez deixem passar seis meses antes que se convençam. Eis, naturalmente, o “favorito” do vendedor, que apesar de anos usando o produto, cada vez que o vendedor vem ele quer ser convencido novamente das razões para comprar. É preciso repetir a demonstração todas as vezes. O mesmo processo, ainda mais intenso, surge nas relações pessoais. Com algumas pessoas, quando foi demonstrado amor uma vez, vale para sempre. Com outras é preciso demonstrar todos os dias. É interessante compreender estes metaprogramas porque eles dão o plano de ação para convencer os outros; sabe-se de antemão o que é necessário, e assim o que exige ser convencido sempre não causa tanta contrariedade, sabendo que ele é assim e que não vai mudar seu jeito.

Outro metaprograma é o das necessidades versus possibilidades. Pergunte a alguém por que foi trabalhar na empresa atual, ou por que comprou seu carro atual ou casa. Algumas pessoas são principalmente movidas pela necessidade, mais do que pelo que querem. Fazem alguma coisa porque devem fazê-lo. Não são levadas a agir pelo que é possível. Não estão procurando por infinitas variedades de experiências. Elas vão através da vida acertando o que aparece e o que está disponível. Quando precisam de um novo trabalho ou uma nova casa ou um novo carro ou mesmo uma nova esposa, elas saem e acertam o que estiver disponível.

Outras são motivadas pela procura de possibilidades. São menos motivadas pelo que já têm do que pelo que querem fazer. Elas procuram opções, experiências, escolhas, caminhos. A pessoa que é motivada pela necessidade está interessada no que é conhecido e seguro. A pessoa que é motivada pela possibilidade está igualmente interessada no que não é conhecido. Ela quer saber o que pode evoluir, que oportunidades deve desenvolver.

Se você fosse um empregador, que tipo de pessoas gostaria de contratar? Algumas pessoas provavelmente responderiam: a pessoa que é motivada pela possibilidade. Afinal, ter um senso rico de potencial resulta numa vida mais rica. Instintivamente, a maioria de nós (mesmo muitas pessoas que são motivadas pela necessidade) defenderia a virtude de permanecer aberto para uma infinita variedade de novas direções.

Na realidade, nem tudo está tão pronto. Há serviços que requerem atenção para detalhes, firmeza e persistência. Digamos que você seja um inspetor de controle de qualidade de uma fábrica de autos. Um senso de possibilidade é bom. No entanto, o que você pode precisar mais é de senso de necessidade. Você precisa saber exatamente o que é necessário, e tem de verificar se está sendo feito. Alguém motivado por possibilidade provavelmente ficaria muito aborrecido num emprego desses, enquanto que alguém motivado pela necessidade se sentiria perfeitamente de acordo com o emprego.

Pessoas motivadas pela necessidade também têm outras vantagens. Alguns empregos dão particular valor à permanência. Quando você os preenche, quer alguém que fique durante um longo tempo. Uma pessoa motivada por possibilidades está sempre procurando por novas opções, novos empreendimentos, novos desafios. Se ela encontra outro emprego que pareça oferecer mais potencial, há uma boa chance de que ela mude. Já a pessoa laboriosa, motivada pela necessidade, não age assim. Ela aceita o emprego quando precisa de um e permanece nele porque trabalhar é uma necessidade da vida. Há vários empregos que pedem pessoas que acreditem em possibilidades, sonhadoras, temerárias, que se arriscam. Por exemplo, se a sua companhia estiver se diversificando num campo totalmente novo, interessaria a ela contratar alguém capaz de sintonizar com todas as possibilidades. E há outros empregos que dão valor à solidez, persistência e longevidade. Para tratar alguém que se adapte a todas as possibilidades nesses empregos você precisa de alguém que seja motivado mais pelo que ele precisa. É igualmente importante saber quais são seus próprios metaprogramas pessoais, pois se estiver procurando um emprego você pode escolher o que melhor apóie suas necessidades.

O mesmo princípio funciona para motivar seus filhos. Digamos que você está tentando dar ênfase às virtudes da educação pela necessidade de ir para uma boa faculdade. Se sua filha for motivada pela necessidade, você tem de lhe mostrar por que ela precisa de uma boa educação. Pode falar-lhe sobre todos os empregos que exigem diploma. Você pode explicar por que é preciso boa base em matemática para ser bom engenheiro, ou em técnicas de linguagem para ser professor. Se seu filho é motivado pela possibilidade, você deve fazer uma abordagem diferente. Ele se aborrece com o que tem de fazer, então você enfatiza as infinitas possibilidades abertas para aqueles que têm uma boa educação. Mostre-lhe como o aprendizado é o grande caminho para novos caminhos a serem explorados, novas dimensões a serem abertas, novas coisas para serem descobertas. Com cada uma dos filhos o resultado será o mesmo, apesar dos caminhos que as levam até lá serem muito diferentes.

Outro metaprograma é o estilo de trabalho da pessoa. Cada pessoa tem sua própria estratégia para trabalhar. Algumas não são felizes a menos que sejam independentes. Têm grande dificuldade em trabalhar junto de outras pessoas e não

podem trabalhar bem sob muita supervisão. Têm de dirigir suas próprias vidas. Outras trabalham melhor como parte de um grupo. Chamamos sua estratégia de cooperativa. Querem repartir a responsabilidade de qualquer tarefa que façam. Outras, ainda, têm uma estratégia de proximidade, que fica entre as outras duas. Preferem trabalhar com outras pessoas, mas mantendo para si a responsabilidade da tarefa. Elas são as encarregadas, mas não são sozinhas.

Se quiser conseguir o máximo de seus empregados ou de seus filhos, ou daqueles que supervisiona, descubra suas estratégias de trabalho, as maneiras nas quais eles são mais eficientes. Haverá vezes que encontrará um empregado que é brilhante mas com quem é difícil de se lidar: Sempre tem de fazer as coisas a seu modo. Talvez não tenha sido talhado para ser um empregado: pode ser do tipo de pessoa que tem de dirigir seu próprio negócio, e mais cedo ou mais tarde, provavelmente o fará, se você não lhe propiciar um meio de ele se expressar. Se você tem um empregado valioso como esse deve tentar um meio de aumentar ao máximo seus talentos, dando-lhe a maior autonomia possível. Se você torná-lo parte de uma equipe, deixará todos loucos. Mas se lhe der independência, ele pode tornar-se inestimável. É sobre isso que os novos conceitos de empresariado tratam.

Você ouviu pelo "Princípio de Peter" que todas as pessoas são promovidas até o nível de sua incompetência. Uma das razões para que isso aconteça é que os empregadores são sempre insensíveis às estratégias de trabalho de seus empregados. Há pessoas que trabalham melhor num ambiente de cooperação. Elas têm sucesso com grande quantidade de feedback e interação humana. Você as recompensaria pelo bom trabalho, colocando-as à testa de algum novo empreendimento autônomo? Não se quiser fazer uso de seus melhores talentos. Isso não significa que você deva manter a pessoa no mesmo nível. Significa, porém que você deve dar promoções e novas experiências de maneira que elas possam utilizar seus melhores talentos, e não os piores.

Do mesmo modo, muitas pessoas com estratégias de proximidade querem ser parte de uma equipe mas precisam fazer seu próprio serviço sozinhas. Em qualquer estrutura há utilidade para todas as três estratégias; A chave é ter a sutileza de saber como as pessoas trabalham melhor e então encontrar uma tarefa na qual tenham permitam realizar-se.

Aqui está um exercício para fazer hoje. Ao terminar este capítulo, tente detectar os metaprogramas dos outros. Pergunte a eles: "O que você busca em uma relação (uma casa, um carro, uma carreira)? Como sabe quando atingiu o sucesso? Qual a relação entre o que faz este mês e o que fez mês passado? Quantas vezes precisa que alguém demonstre uma coisa para se convencer de que é certa? Conte uma experiência agradável em seu trabalho e o que significou para você."

A pessoa prestou atenção enquanto você fazia essas perguntas? Estava ela interessada em suas perguntas, ou estava ocupada com qualquer outra coisa? As perguntas propostas são apenas uma pequena mostra das que você poderia formular para detectar com sucesso os metaprogramas que discutimos. Se não conseguir a informação que precisa, reestruture a pergunta até conseguir.

Pense em qualquer problema de comunicação que tenha e provavelmente descobrirá que compreender os metaprogramas das pessoas o ajudará a ajustar as comunicações e assim esse problema desaparecerá. Pense em uma frustração de sua vida - alguém que você ame mas que não se sinta amado, alguém para quem trabalhe e que consegue irritá-lo, ou alguém que tentou ajudar e que não

correspondeu. O que você precisa fazer é identificar o metaprograma que está operando, identificar o que você fez assim como o que a outra pessoa está fazendo. Por exemplo, vamos supor que você precisa só de uma confirmação de que tem um relacionamento amoroso e que sua companheira precise disso com insistência. Ou você faz uma exposição que mostra aspectos semelhantes de determinadas coisas, e seu supervisor só quer ouvir sobre os pontos que são diferentes. Ou você tenta prevenir alguém sobre alguma coisa que precise evitar, e ele só está interessado em ouvir sobre alguma coisa que ele quer seguir.

Quando você fala na chave errada, a mensagem que sai é a errada. É tanto um problema para pais lidando com filhos como para executivos lidando com empregados. No passado, muitos de nós não desenvolvemos a perspicácia de reconhecer e calibrar as estratégias básicas que outros usam. Quando você falha em transmitir sua mensagem para alguém, não há necessidade de mudar o significado. Você tem de desenvolver a flexibilidade de ser capaz de alterar sua forma para se ajustar ao metaprograma da pessoa com quem está tentando se comunicar.

Muitas vezes você pode comunicar-se mais efetivamente quando usa diversos metaprogramas juntos. Meus sócios e eu certa vez tivemos um desacordo de negócios com um homem que tinha feito determinado trabalho para nós. Nos reunimos, e eu comecei a reunião tentando estabelecer um ambiente positivo, dizendo que queria criar um objetivo que satisfizesse a ambos. Imediatamente ele disse: "Não estou interessado em nada disso. Eu tenho esse dinheiro e não vou largá-lo. Eu só não quero mais seu advogado me chamando e me aborrecendo". Começou então a se afastar. Eu disse: "Nós queremos fazer esse trabalho porque estamos todos empenhados em ajudar os outros e nós mesmos a experimentar uma qualidade de vida melhor, e trabalhando juntos poderemos fazer isso". Ele disse: "Nós não estamos todos empenhados em ajudar os outros. Eu não me importo nem um pouco com você. Tudo que me preocupa é sair daqui feliz". Conforme a reunião continuou, com pouco progresso, tornou-se claro que ele se afastava do problema, que era introvertido, que era desassociador, que ele tinha um marco interior de referência, e que não acreditava nas coisas a menos que as visse, ouvisse e as tivesse seguidamente reforçadas.

Esses metaprogramas não acrescentaram para um plano de comunicação perfeita, especialmente porque sou o oposto de quase todas essas coisas. Conversamos durante quase duas horas sem progresso, e eu já estava pronto para desistir. E então acendeu-se uma luz na minha cabeça, e eu mudei de tática. Falei: "Sabe, essa idéia que você tem em sua cabeça, eu a tenho bem aqui". Então mostrei-lhe minha mão fechada. Assim tomei seu marco interior de referência, que eu não podia manipular com palavras, e exteriorizei-a para poder controlá-la. Disse então: "Eu a tenho bem aqui e você tem 60 segundos. Decida-se ou estará prestes a perder - e perder muito. Eu não vou perder, mas você vai perder pessoalmente". Isso deu-lhe algo de novo do que se afastar.

Continuei daí, dizendo: "Você... você mesmo... vai perder, afastar-se, porque não acredita que haja uma solução que possa ser desenvolvida". Ora, ele era um desassociador; logo, começou a pensar o oposto, que havia uma solução. Continuei então: "É melhor você se analisar bem e ver (marco interior de referência) se está realmente querendo pagar o preço que terá de pagar, dia após dia, como resultado de suas decisões de hoje. Porque vou continuar a contar para as pessoas (sua estratégia de persuasão) como você se comportou aqui e o que fez. Você tem

um minuto para decidir. Pode decidir, agora, que quer prosseguir esse trabalho ou caso contrário perderá tudo - você, pessoalmente, para sempre. Confira-me. Veja se sou congruente".

Levou 20 segundos para que ele pulasse e dissesse: "Olhe, gente, eu sempre quis trabalhar com vocês. Sei que podemos resolver as coisas". Ele não fez isso de má vontade. Levantou-se muito entusiasmado, como se fôssemos verdadeiros amigos, e disse: "Eu só queria saber se podíamos conversar". Por que tão positivo depois de duas horas? Porque usei seus metaprogramas e não meu modelo do mundo para motivá-lo.

O que eu disse teria sido um insulto para mim. Costumava ficar frustrado com as pessoas quando elas agiam de formas opostas às minhas, até que aprendi que as diferentes pessoas têm diferentes metaprogramas e padrões.

Os princípios de classificação de metaprogramas com que lidamos até agora são importantes e poderosos. No entanto, o importante a lembrar é que o número de metaprogramas dos quais você fica ciente é limitado só pela sua sensibilidade, atenção e imaginação. Uma das chaves do sucesso em qualquer coisa é a capacidade de fazer novas distinções. Os metaprogramas lhe dão as ferramentas para fazer distinções importantes, ao decidir como lidar com as pessoas. Você não está limitado aos metaprogramas discutidos aqui. Torne-se um estudante de possibilidades. Constantemente julgue e ajuste as pessoas à sua volta. Anote os padrões específicos que elas tenham para perceber o mundo e comece a analisar se outros têm padrões semelhantes. Através dessa abordagem você pode desenvolver um conjunto completo de distinções entre as pessoas que podem capacitá-lo a saber como comunicar-se efetivamente com todos os tipos de pessoas.

Por exemplo, algumas pessoas classificam-se primariamente por sensações e outras por pensamentos lógicos. Você tentaria convencê-las usando o mesmo meio? Claro que não. Algumas pessoas tomam decisões baseadas somente em fatos específicos e números. Primeiro têm de saber se as partes vão dar certo - mais tarde pensarão sobre a imagem total. Outras são convencidas primeiro pelo conceito geral ou idéia. Elas reagem ao bloco global. Querem ver primeiro a imagem grande. Se gostarem, então pensarão nos detalhes. Algumas pessoas se prendem em inícios. Ficam muito excitadas quando têm uma nova idéia se realizando, e então logo tendem a perder interesse e partem para outra coisa nova. Outras se fixam em conclusões. Qualquer coisa que façam, têm de ir até o fim, seja a leitura de um livro ou a execução de um trabalho. Algumas pessoas classificam-se por comida. É, isso mesmo, por comida. Quase tudo que fazem ou pensam em fazer é avaliado em termos de comida. Pergunte-lhes como chegar a algum lugar e eles dirão: "Desça a estrada até chegar ao Burger King, vire à esquerda, e continue em frente até chegar ao McDonald's e vire à direita, e então vire à esquerda no Kentucky Fried Chicken até chegar naquele edifício marrom-chocolate". Pergunte sobre um cinema a que tenham ido, e imediatamente eles começam a lhe dizer como está ruim o serviço de lanches. Pergunte sobre um casamento, e eles lhe contarão sobre o bolo. Uma pessoa que primariamente é extrovertida falará muito mais sobre as pessoas que estavam no casamento ou os personagens do filme. Uma pessoa que se classifica primariamente por atividades, falará sobre o que aconteceu no casamento, o que aconteceu no filme, e assim por diante.

A outra coisa que um empreendimento de metaprogramas estabelece é um modelo de equilíbrio. Todos nós seguimos uma ou outra estratégia para usar os

metaprogramas. Por alguns metaprogramas nós poderemos pender ligeiramente mais para um lado do que para outro. Por outros poderemos balançar fortemente para uma estratégia em vez de outra. Mas não há nada que não possa ser mudado em qualquer dessas estratégias. Assim, como você pode decidir-se a se pôr num estado que o fortaleça, você pode escolher e adotar um metaprograma que mais o ajude do que o embarace. O que o metaprograma faz é dizer a seu cérebro o que cancelar. Assim se, por exemplo, você estiver avançando, você está cancelando as coisas para afastar-se. Se você estiver se afastando, está cancelando as coisas para as quais poderia se aproximar. Para mudar seus metaprogramas, tudo que tem a fazer é tornar-se consciente das coisas que você normalmente cancela. E começar a concentrar sua atenção nelas.

Não cometa o engano de confundir-se com seus comportamentos, ou fazer o mesmo com outra pessoa. Você diz: "Eu conheço o Joe. Ele faz isso, e isso e isso". Bem, você não conhece o Joe. Você o conhece através de seu comportamento. Mas ele não é o comportamento dele, assim como você não é o seu. Se você for alguém que tende a se afastar de qualquer coisa, talvez esse seja seu padrão de comportamento. Se você não gosta dele, pode mudá-lo. De fato, não há desculpa para que não o mude. Você agora tem o poder. A única questão é se você tem bastantes motivos para fazer uso do que sabe.

Há duas maneiras de mudar os metaprogramas. Uma é pelos Acontecimentos Emocionais Significativos (Significant Emotional Events) - "SEEs". Se você vê seus pais constantemente se afastando das coisas, sem serem capazes de atingir como resultado os seus potenciais completos, isso pode influenciá-lo na maneira como avança ou se afasta. Se você só se classifica pela necessidade e perdeu a oportunidade de um grande emprego porque a firma estava procurando alguém com um dinâmico senso de possibilidade, você pode ficar chocado em mudar sua abordagem. Se você tende a mover-se em direção a tudo e foi logrado por um chamativo investimento falso, isso provavelmente afetará a maneira como olhará a próxima proposta que aparecer em seu caminho.

A outra maneira pela qual você pode mudar é pela decisão consciente de fazê-lo. A maioria das pessoas nunca se preocupa com os metaprogramas que utiliza. O primeiro passo para a mudança é o reconhecimento. A consciência exata do que estamos fazendo presentemente proporciona oportunidade para novas escolhas e, assim, para mudanças. Digamos que perceba que tem uma forte tendência a se afastar das coisas. Como você se sente sobre isso? Claro, há coisas das quais você quer se afastar. Se você puser sua mão num ferro quente, quererá tirá-la o mais depressa que puder. Mas não há coisas das quais você gostaria realmente de se aproximar. A parte que está no controle não está fazendo um esforço consciente para fazer um movimento em direção de alguma coisa? A maioria dos grandes líderes e grandes sucessos não se movem em direção das coisas, mais do que se afastam? Portanto, você deve querer começar a se estender um pouco. Pode começar pensando sobre coisas que o atraiam e ativamente mover-se em direção delas.

Você também pode pensar em metaprogramas em nível mais alto. As nações têm metaprogramas? Bem, elas têm comportamentos, não é? Logo, têm também metaprogramas. Os seus comportamentos coletivos muitas vezes formam um padrão, baseados nos metaprogramas de seus líderes. A maior parte dos Estados Unidos tem uma cultura que parece avançar. Um país como o Irã tem uma estru-



ra conceitual exterior ou interior? Pense na última eleição. Qual era o metaprograma básico de Walter Mondale? Muitas pessoas achavam que ele estava recuando. Ele falava sobre condenação e tristeza, e sobre como Reagan não estava falando a verdade e iria aumentar os impostos. Ele nos disse: "Pelo menos, eu lhes direi agora que teremos de subir os impostos ou o desastre é certo". Não estou dizendo que ele estava certo ou errado; só anote o padrão. Ronald Reagan só dava mensagens positivas, enquanto Mondale era notório por invocar questões importantes que a nação precisava confrontar. Mas em nível emocional - que é onde muito de política é apresentada - parece que os metaprogramas de Reagan combinaram mais efetivamente com os da nação.

Como tudo o mais neste livro, os metaprogramas devem ser usados em dois níveis. No primeiro, como um instrumento para ajustar e guiar nossa comunicação com os outros. Assim como a fisiologia de uma pessoa lhe contará inúmeras histórias sobre ela, seus metaprogramas lhe falarão com eloquência sobre o que a motiva e a afugenta. No segundo, como um instrumento para mudança pessoal. Lembre-se: você não é o seu comportamento. Se você tende a seguir qualquer espécie de padrão que trabalhe contra você, tudo que tem a fazer é mudá-lo. Os metaprogramas oferecem uma das mais úteis ferramentas para o ajuste e a mudança pessoal. Eles proporcionam chaves para algumas das mais úteis ferramentas de comunicação disponíveis.

No próximo capítulo, veremos outras ferramentas valiosas de comunicação, ferramentas que lhe mostrarão como enfrentar resistência e resolver problemas.

## 15. COMO ENFRENTAR RESISTÊNCIA E RESOLVER PROBLEMAS

*"Uma pessoa pode permanecer parada numa correnteza, mas não no mundo dos homens." - Provérbio japonês*

No começo do livro você aprendeu a modelar, a detectar os padrões decisivos das ações humanas que produzem resultados desejáveis, a dirigir suas próprias ações para ter controle de sua vida. A idéia básica era de que você não precisaria escolher seu comportamento por tentativa e erro - você poderia tornar-se um soberano, aprendendo a maneira mais efetiva de dirigir seu próprio cérebro.

Quando você lida com outras pessoas, um certo número de tentativas e erros é inevitável. Você não pode dirigir o comportamento dos outros com a velocidade, certeza e efetividade com as quais controla seus próprios resultados. Porém, uma chave para o sucesso pessoal é aprender como acelerar esse processo. Você pode fazê-lo, desenvolvendo harmonia, entendendo metaprogramas, aprendendo a ajustar os outros de forma que possa lidar com eles em seus termos. Este capítulo é sobre como dominar tentativas e erros inerentes à interação humana, e aumentar a marcha da descoberta - aprendendo como enfrentar a resistência e resolver problemas.

Se havia uma palavra-chave na primeira parte do livro, ela era "modelagem". Modelar a excelência é crucial para aprender a criar rapidamente os resultados que você deseja. Se há uma palavra-chave para a segunda parte deste livro, ela é "flexibilidade" - a coisa efetiva que os comunicadores têm em comum. Eles aprendem como ajustar alguém e então ficam mudando seu próprio comportamento - verbal e não verbal - até criarem o que querem. A única maneira de se comunicar bem é começar com senso de humildade e vontade de mudar. Você não pode co-

municar-se por força de vontade; você não pode ameaçar alguém para que entenda seu ponto de vista. Você só pode comunicar-se por flexibilidade constante, rica de recursos e atenta.

Muitas vezes, a flexibilidade não vem naturalmente. Muitos de nós seguimos os mesmos padrões com uma regularidade sem emoções. Alguns de nós estamos tão certos sobre alguma coisa, que assumimos que uma mera repetição vigorosa nos fará alcançar um objetivo. Há uma combinação de ego e inércia trabalhando. Muitas vezes é mais fácil fazer exatamente o que fizemos antes. Mas o mais fácil é muitas vezes a pior coisa para se fazer. Neste capítulo, vamos ver as maneiras de mudar direções, quebrar padrões, redirecionar comunicações e lucrar com a confusão. O poeta místico William Blake certa vez escreveu: "O homem que nunca muda sua opinião é como água estagnada e cria répteis da mente". O homem que nunca altera seus padrões de comunicação encontra-se na mesma lama perigosa.

Aprendemos no começo que, em qualquer sistema, a máquina com o maior número de opções, maior flexibilidade, terá o maior efeito. É o mesmo com as pessoas. A chave para a vida é ir abrindo o maior número possível de avenidas, tentando o maior número de portas, usando as mais diferentes abordagens que sejam precisas para resolver um problema. Se você segue um programa, e trabalha com uma estratégia, será tão eficiente quanto um carro que corre com uma marcha só.

Certa vez vi uma amiga tentar convencer o rapaz da portaria de um hotel a deixá-la manter o quarto durante algumas horas após o tempo marcado. Seu marido se ferira num acidente de esqui, e ela queria que ele pudesse descansar até que o transporte fosse providenciado. O rapaz, polida e persistentemente, continuava lhe dando todas as excelentes razões pelas quais não era de maneira alguma possível. Minha amiga ouvia respeitosamente e então continuava com razões ainda mais convincentes.

Vi minha amiga percorrer toda a gama de persuasão charmosa e feminina, até a razão e a lógica. Sem nunca tornar-se arrogante ou provocar um clima de tensão, ela simplesmente permanecia perseguindo o objetivo desejado. Afinal, o rapaz deu-lhe um sorriso pesaroso e disse: "Madame, creio que está vencendo". Como ela conseguiu o que queria? Porque foi flexível o bastante para manter produzindo novos comportamentos e novas manobras até que o rapaz não tinha mais como se opor.

A maioria de nós pensa em acertar uma diferença como alguma coisa similar a uma luta de boxe verbal. Você insiste em seus argumentos até conseguir o que quer. Modelos muito mais elegantes e efetivos são as artes marciais do Oriente, como aikidô e tai chi. Lá, a meta não é sobrepujar a força, mas redirecioná-la - não é para encontrar força com força, mas para alinhar-se com a força dirigida a você e dirigi-la para uma nova direção. Isso foi precisamente o que minha amiga fez - e é o que os melhores comunicadores fazem.

Lembre-se que não há essa coisa chamada resistência, há somente comunicadores inflexíveis que empurram na direção errada. Como um mestre de aikidô, um bom comunicador, em vez de se opor aos pontos de vista de alguém, é flexível e tem recursos suficientes para sentir a criação da resistência, encontrar pontos de concordância, alinhar-se com eles, e então redirecionar a comunicação da maneira que queria.

*"O melhor soldado não ataca. O lutador superior vence sem violência. O maior dos conquistadores vence sem esforço. O gerente mais bem-sucedido dirige sem impor. Isso é chamado não-agressividade inteligente. Isso é chamado superioridade dos homens." - Lao-Tse, Tao Te-King*

É importante lembrarmos-nos que certas palavras e frases criam resistência e problemas. Grandes líderes e comunicadores sabem disso e prestam muita atenção para as palavras que usam e o efeito que causam. Em sua autobiografia, Benjamin Franklin descreve sua estratégia para comunicar suas opiniões e ainda manter harmonia:

*"Desenvolvi o hábito de expressar-me em termos de desprezível timidez, nunca usando, quando avançava em alguma coisa que pudesse ser discutida, as palavras 'certamente', 'indubitavelmente', ou qualquer outra que desse um ar de certeza a uma opinião. Mas eu diria: Eu imagino ou entendo que uma coisa seja assim e assim; parece para mim; ou: Eu não pensaria isso ou aquilo, por tais e tais razões; ou: Imagino que isso seja assim; ou: Isso é assim, se não me engano. Acredito que esse hábito tenha sido de grande vantagem para mim, quando tive ocasião de inculcar minha opinião e convencer homens a tomar providências que eu, de tempos em tempos, empenhava em promover".*

O velho Ben Franklin sabia como persuadir, estando certo ao não criar qualquer resistência às suas propostas pelo uso de palavras que acionariam reações negativas. Há outras palavras. Deixe-me dar-lhe um exemplo de uma palavra sempre presente: mas. Usada de maneira inconsciente e automática, pode ser uma das mais destrutivas palavras de nossa língua. Se alguém diz: "É verdade, mas...", o que está ele dizendo? Está dizendo que não é verdade, ou que é irrelevante. A palavra "mas" negou tudo que foi dito antes. Como você se sente se alguém lhe diz que concorda com você, mas...? E se você disser: "É verdade, e aqui está outra coisa que também é verdade". Ou: "É uma idéia interessante, e aqui está outra maneira de pensar sobre isso". Em ambos os casos, você começa concordando. Em vez de criar resistência você criou uma avenida de redireção.

Lembre-se: não há pessoas que resistem, somente comunicadores inflexíveis. Assim como há frases e palavras que automaticamente acionam sensações ou estados de resistência, há também meios de se comunicar que tornam as pessoas envolvidas e abertas.

O que aconteceria, por exemplo, se você tivesse um instrumento de comunicação que pudesse usar para comunicar exatamente o que sente sobre um problema, sem comprometer sua integridade de nenhuma maneira, e sem nunca ter de discordar da pessoa? Seria um instrumento bastante poderoso? Bem, aqui está. É a chamada estrutura do entendimento. Consiste em três fases que você pode usar em qualquer comunicação para respeitar a pessoa com quem está se comunicando, manter a harmonia, compartilhar com ela o que sente ser verdade, e, no entanto, nunca se opor às opiniões dela, de nenhuma forma. Sem resistência não há conflito.

Aqui estão as três frases:

"Eu aprecio e..."

"Eu respeito e..."

"Eu concordo e..."

Em cada caso, você está fazendo três coisas. Está construindo harmonia, ao entrar no mundo da outra pessoa e ao conhecer sua comunicação, em vez de ignorar ou denegri-la com palavras como "mas" ou "no entanto". Está criando uma estrutura de entendimento que os une. E está abrindo a porta para redirecionar qualquer coisa sem criar resistência.

Deixe-me dar-lhe um exemplo. Alguém lhe diz: "Você está absolutamente errado", sobre alguma coisa. Se você disser: "Não, não estou errado", com bastante veemência, vocês irão continuar em harmonia? Não. Haverá um conflito, e haverá resistência. Em vez disso, diga àquela pessoa: "Respeito a intensidade de seus sentimentos sobre isso, e penso que, se você ouvir o que penso disso, poderá se sentir diferente". Repare, você não tem de concordar com o conteúdo da comunicação da pessoa. Você sempre pode apreciar, respeitar ou concordar com os sentimentos de alguém sobre alguma coisa. Você pode apreciar o sentimento dela, porque se estivesse com a mesma fisiologia, se tivesse a mesma percepção, você se sentiria da mesma forma.

Você também pode apreciar a intenção de alguém mais. Por exemplo: muitas vezes duas pessoas em lados opostos de um problema não apreciam os pontos de vista uma da outra e nem ao menos se ouvem. Mas, se você usar a estrutura de entendimento, se encontrará ouvindo com mais atenção o que a outra pessoa está dizendo - e descobrirá, como resultado, novas formas de apreciar as pessoas. Vamos supor que você esteja discutindo com alguém sobre o problema nuclear. Ele é a favor do desenvolvimento de armas nucleares, enquanto você é por um congelamento da produção de armamento nuclear. Vocês dois podem se ver como rivais, no entanto têm a mesma intenção - mais segurança para suas famílias e para si mesmos, e um mundo com paz. Portanto, se a outra pessoa diz: "A única maneira de se cuidar do problema nuclear é ser duro com os russos", em vez de discutir com ele, você entra em seu mundo e diz: "Eu realmente aprecio seu compromisso e desejo de criar segurança para nossos filhos, e penso que deve haver uma maneira mais eficiente do que ser intransigente com os russos para conseguir isso. O que acha da possibilidade..." Quando você se comunica dessa maneira, a outra pessoa sente-se respeitada. Sente-se ouvida e não há disputa. Não há desentendimento, e ao mesmo tempo novas possibilidades são também introduzidas. Essa fórmula pode ser usada com qualquer pessoa. Não importa o que alguém diga, você pode sempre encontrar alguma coisa para apreciar, respeitar e concordar. É impossível brigar com você, porque você não brigará.

*"A pessoa que é muito insistente em seus próprios pontos de vista encontra poucos para concordar com ela." - Lao-Tse, Tao Te-King*

Em meus seminários faço uma pequena e simples experiência que proporciona resultados memoráveis à maioria das pessoas. Faço duas pessoas ficarem em lados opostos numa questão e debatê-la sem nunca usarem a palavra "mas" e sem tentarem denegrir o ponto de vista do outro. Seria um aikidô verbal. As pessoas acham isso uma experiência libertadora. Elas aprendem mais porque são capazes de apreciar o ponto de vista da outra pessoa mais do que sentem que têm de destruí-la. Elas podem argumentar sem se tornarem beligerantes ou perturbadas. Podem fazer novas distinções. E podem alcançar pontos de entendimento.

Tente a mesma coisa com alguém. Escolha um assunto em que possam ficar em lados opostos e argumentarem exatamente da maneira que descrevi acima - como um jogo de encontrar coisas em comum e então levá-las na direção que você queria. Não quero dizer com isso que você deva trair suas crenças; não quero que você seja um molenga intelectual. Mas você descobrirá que pode atingir seu objetivo mais eficientemente, alinhando-se com gentileza e então dirigindo, do que empurrando com violência. E será capaz de desenvolver um ponto de vista mais rico e mais equilibrado, por estar aberto para outra perspectiva. Muitos de nós olhamos uma discussão como um jogo de perder e ganhar. Nós estamos certos, e o outro camarada está errado. Um lado tem o monopólio da verdade e o outro mora na mais profunda escuridão. Descobri que, ainda hoje, eu aprendo mais e chego aonde quero ir mais rapidamente, encontrando um marco de entendimento. Outro exercício de valor é argumentar por alguma coisa em que não acredite. Você se surpreenderá ao descobrir novas perspectivas.

Os melhores vendedores, os melhores comunicadores, sabem que é muito difícil persuadir alguém a fazer alguma coisa que ele não queira fazer. É muito fácil convencê-lo a fazer o que ele quer fazer. Criando uma estrutura de entendimento, dirigindo-o naturalmente e não através de conflito, você consegue o último, e não o primeiro. A chave para comunicação efetiva é estruturar as coisas de forma que a pessoa faz o que quer fazer, e não o que você quer que ela faça. É muito difícil superar a resistência. É muito mais fácil evitá-la construindo um entendimento e harmonia. Essa é uma maneira de transformar resistência em assistência.

Uma maneira de resolver problemas é redefini-los, encontrar um modo de concordar mais do que de discordar. Outro modo é quebrar seus padrões. Todos nós nos encontramos em estados fixos, nos quais reciclamos nossas próprias lavadoras de sujeira mental. É como um disco preso num sulco arranhado, que fica tocando o mesmo velho e cansativo refrão, outra e outra vez. A maneira de conseguir soltar o disco é dar uma cutucada na agulha ou tirá-la e colocá-la em outro lugar. A maneira de mudar um estado fixo é a mesma: você precisa interromper o padrão - o velho e cansativo refrão - e começar de novo.

Eu sempre me divirto com o que acontece quando dirijo uma sessão de terapia em minha casa na Califórnia. É um lugar bonito onde se contempla do alto o oceano, e quando as pessoas chegam tendem a ficar em estado positivo. Gosto de olhá-las da pequena torre sobre a casa. Posso vê-las dirigirem-se até a casa, saírem do carro, olharem em volta com uma excitação evidente e encaminharem-se para a porta da frente. É claro que tudo que vêem as está pondo num estado vivo, positivo.

Então o que acontece? Elas sobem, e conversamos um pouco - tudo é muito agradável e positivo - e então perguntarei: "Bem, o que os traz aqui?" Imediatamente posso ver seus ombros caírem, seus músculos faciais relaxarem, suas respirações tornarem-se mais leves, suas vozes tomarem um tom de autopiedade quando começam suas histórias de angústia e decidem-se a entrar em seus estados "perturbados".

A melhor maneira de lidar com esse padrão é mostrar como é fácil quebrá-lo. O que geralmente faço é dizer com muita energia, quase de uma maneira zangada ou aborrecida: "Desculpem-me. Nós ainda não começamos!". O que acontece? Imediatamente elas dizem: "Sinto muito", sentam-se direito, reassumem a respiração normal, postura, expressões faciais, e tornam a se sentir bem. A mensagem é

alta e clara. Eles já sabem como ficar em bom estado. Também sabem como fazer para ficar em mau estado. Eles têm todos os instrumentos para mudar a fisiologia, mudando suas representações interiores, e mudando seus estados a fim de mudar o comportamento na hora certa. Com que rapidez podem fazer isso? Num instante!

Descobri que a confusão é um dos melhores recursos para quebrar um padrão. As pessoas caem em padrões porque não sabem como fazer outra coisa. Elas podem lastimar-se por aí e tornarem-se deprimidas porque pensam que evocarão questões sensíveis e aflitivas sobre o que as está perturbando. É a maneira de elas chamarem atenção e usarem seus recursos da melhor maneira que sabem para mudar seus estados.

Se você conhecesse alguém assim, como reagiria? Bem, você poderia fazer o esperado. Poderia sentar-se e começar uma longa, sensível e angustiada discussão. Isso poderia fazer a pessoa sentir-se um pouco melhor, mas também reforçaria o padrão. Esse padrão diz à pessoa que se ela ficar por aí se lastimando conseguirá toda a atenção que quer. E se você fizesse alguma outra coisa? E se começasse a lhe fazer cócegas, ignorá-la ou a latir como um cachorro, na sua cara? Descobrirá que essa pessoa não saberá como reagir e, a partir da confusão ou risada dela, surgirá um novo padrão de como perceber sua experiência.

Agora, existem horas em que todos nós precisamos de alguém para conversar, quando precisamos de um amigo. Há circunstâncias reais de pesar e dor que requerem um ouvido sensível e carinhoso. Mas estou falando sobre padrões e estados fixos, repetidas seqüências de comportamento que são autoperpetuadoras e destrutivas. Quanto mais você as reforça, mais dano você causa. O verdadeiro alvo é mostrar para as pessoas que elas podem mudar esses padrões, que podem mudar os comportamentos. Se você acredita que é a bola na linha, esperando que alguém a chute, assim é que agirá. Se você acredita que está no controle, que pode mudar seus padrões, então será capaz.

O problema é que muitas vezes nossa cultura nos fala de outro modo. Ela diz que não controlamos nossos comportamentos, que não controlamos nossos estados, que não controlamos nossas emoções. A maioria de nós adotou um modelo terapêutico que diz que estamos à mercê de tudo, desde traumas de infância até descontrole hormonal. Portanto, a lição a aprender é que padrões podem ser interrompidos e mudados... num instante.

Quando Richard Bandler e John Grinder davam terapia particular, eram conhecidos com mestres da interrupção de padrões. Bandler contou-me uma história sobre uma visita a uma instituição para doentes mentais e o procedimento com um homem que insistia que era Jesus Cristo, não metaforicamente, não em espírito, mas em carne e osso. Certo dia Bandler foi vê-lo. "Você é Jesus?" "Sim, meu filho", respondeu o homem. Bandler disse: "Voltarei em instantes". O homem ficou um pouco confuso. Em três ou quatro minutos, Bandler voltou trazendo uma fita métrica. Pedindo ao homem que abrisse os braços, Bandler mediu a largura de seus braços e a altura da cabeça ao dedo do pé. Depois disso, Bandler voltou a sair. O homem que dizia ser Jesus ficou um pouco preocupado. Um pouco mais tarde Bandler voltou com um martelo, alguns pregos grandes e afiados e uma porção de tábuas. Começou a prendê-las em forma de cruz. O homem perguntou: "O que está fazendo?" Richard punha os últimos pregos na cruz, perguntou: "Você é Jesus?" Outra vez o homem respondeu: "Sim, meu filho". Bandler disse: "Então você sabe

por que estou aqui". De alguma forma, o homem subitamente lembrou-se quem ele era na realidade. Seu velho padrão já não parecia uma idéia tão boa. "Eu não sou Jesus! Eu não sou Jesus!" começou o homem a gritar. Caso encerrado.

Uma interrupção de padrão mais positiva é uma campanha contra o fumo que começou poucos anos atrás. Ela sugeria que cada vez que alguém que você ama lhe pedisse um cigarro, você lhe desse um beijo em vez do cigarro. Em primeiro lugar, interrompe o padrão automático de procurar por um cigarro. Ao mesmo tempo, produz uma nova experiência que pode colocar dúvidas na sabedoria da antiga.

Interrupções de padrões são também valiosas em negócios. Um executivo usou-as para fazer os trabalhadores de sua fábrica mudarem a maneira como encaravam seu trabalho. Quando assumiu a direção, foi à fábrica onde estavam fazendo seu modelo pessoal do produto da companhia. Mas, quando saiu de linha, em vez de aproveitá-lo, ele escolheu outro modelo que era feito para o público em geral. Não deu nem para começar. Ele ficou com raiva e deixou claro que queria cada um dos produtos da fábrica feitos como se fossem para seu uso pessoal. Disse que poderia aparecer a qualquer hora para checar a qualidade de cada produto. A notícia se espalhou como fogo, e a experiência interrompeu o padrão de manufatura pobre, e fez com que muitas pessoas reexaminassem o que estavam fazendo. Um mestre de harmonia, o executivo foi capaz de trazer isso para fora sem que os trabalhadores se ressentissem, porque apelou para o orgulho deles.

Interrupções de padrões podem ser particularmente úteis em política. Houve um bom exemplo recentemente, na Luisiânia. Kevin Reilly, um deputado estadual de lá, tentava obter aprovação, através da sessão legislativa, para mais dinheiro para os colégios e universidades do Estado. Todos os seus esforços pareciam em vão: não havia mais dinheiro disponível. Quando, furioso, se retirava da capital estadual, um repórter perguntou-lhe o que pensava. Ele lançou-se em uma tirada, declarando que a Luisiânia não passava de uma "república banana". Disse: "O que devíamos fazer é declarar falência, nos separar da União, e pedir auxílio estrangeiro... Lideramos em todas as 'boas' coisas: falta de instrução, mães solteiras e somos os últimos em educação".

A princípio suas declarações provocaram uma tempestade de críticas, porque tinham ido muito além do nível usualmente circunspecto de um discurso político. Mas logo ele se tornou uma espécie de herói. Provavelmente ele fez mais para mudar o pensamento do Estado sobre verbas para educação, com aquela única tirada, do que através de toda a sua ardente carreira política.

Você pode usar interrupções de padrão na vida cotidiana. Todos temos experiência com essas discussões, em que o tema inicial da polêmica é esquecida enquanto as pessoas continuam discutindo, cada vez mais inflamadas, cada vez mais empenhadas em "ganhar", em imporem seu ponto de vista. Discussões como essa podem ser a coisa mais destrutiva que um relacionamento pode enfrentar. Quando terminam, você pode pensar: "Como foi que isso escapou tanto do controle?" Mas, enquanto a disputa ainda está acontecendo, você não tem qualquer outra perspectiva. Pense nas situações em que esteve ultimamente, onde você ou outros estavam enredados. Que interrupções de padrões poderiam ter funcionado nesse caso? Tente imaginar cinco interrupções de padrão, que poderá usar no futuro, e os tipos de situações em que poderiam ser úteis.

*"Reaja inteligentemente mesmo a um tratamento não inteligente." - Lao-Tse, Tao Te-King*

E se você tivesse uma interrupção de padrão marcada com antecedência, como um despertador, para cortar as discussões antes que ela saia de seu controle? Descobri que o humor é um dos melhores interruptores de padrões. É difícil ficar zangado quando você está rindo. Minha esposa, Becky, e eu temos uma escolhida, que usamos a toda hora. A sátira do programa de televisão Saturday Night Live, baseada na frase "Eu odeio quando isso acontece" é bastante hilariante. Os atores contam uns aos outros as coisas horríveis que fazem para si mesmos, como esfregar lixa nos lábios e então pôr e esfregar álcool neles, ou ralar o nariz com um ralador de cenoura e então grudar uma pastilha de mentol nele. E depois dizem: "Sim, sei o que quer dizer, odeio quando isso acontece".

Assim Becky e eu fizemos um acordo: quando um de nós sente que uma discussão está se tornando corrosiva, o parceiro pode dizer: "Eu odeio quando isso acontece" e o outro tem de parar. Lembrar algo que nos faz rir rompe o estado negativo em que estamos, e o quanto odiamos isso. É tão desagradável começar uma discussão viciosa com a pessoa que você ama quanto esfregar lixa nos lábios e depois passar álcool neles.

*"Tudo que alarga a esfera dos poderes humanos, que mostra ao homem que ele pode fazer o que pensa que não pode, é valioso." - Ben Johnson*

Há duas coisas principais neste capítulo, e ambas vão contra a base na qual muitos de nós fomos ensinados. A primeira é que você pode persuadir melhor através de entendimento do que de conquista. Vivemos numa sociedade que se diverte em competições, que gosta de fazer claras distinções entre ganhadores e perdedores, como se cada interação devesse ter ambos. Lembra-se de uma propaganda de cigarros, de poucos anos atrás, que trazia a mensagem "Prefiro lutar do que bater"? Mostrava uma pessoa ostentando orgulhosamente um olho preto como prova de que mantinha seus princípios, não importa o que acontecesse.

Mas tudo que conheço sobre comunicação me diz que o modelo competitivo é muito limitado. Já falei sobre a magia da harmonia e como ela é essencial para o poder pessoal. Se você vê alguém como um competidor, alguém para ser conquistado, você está começando com uma estrutura exatamente oposta. Tudo que conheço sobre comunicação me diz para construir a partir de entendimento, não de conflito; para aprender a alinhar e dirigir mais do que tentar superar resistência. Isso é mais fácil de dizer do que fazer. No entanto, através de atenção consciente e coerente, podemos mudar nossos padrões de comunicação.

A segunda idéia é que nossos padrões de comportamentos estão indelevelmente gravados em nosso cérebro. Se repetidas vezes fazemos alguma coisa que nos limita, nós não estamos sofrendo de alguma confusa indisposição mental. Estamos só passando um terrível padrão muitas e muitas vezes. Pode ser uma maneira de nos relacionarmos com os outros ou uma maneira de pensarmos. A solução é simplesmente interromper o padrão, parar o que estávamos fazendo e tentar alguma coisa nova. Nós não somos robôs ligados apenas em lembranças de traumas pessoais. Se fazemos alguma coisa de que não gostamos, tudo que temos a fazer é reconhecer e mudar. O que diz a Bíblia? "Nós seremos mudados num instante. Num piscar de olhos." Nós seremos - se quisermos ser.



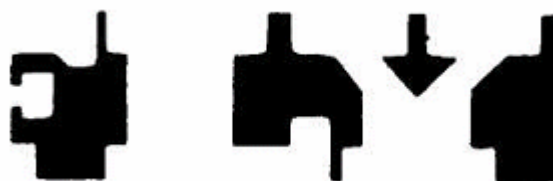
Em ambos os casos, a base comum é a idéia da flexibilidade. Se você tem dificuldade em montar um quebra-cabeça, não chegará a lugar nenhum tentando a mesma solução diversas vezes. Você o resolverá sendo flexível o bastante para mudar, adaptar, experimentar, tentar alguma coisa nova. Quanto mais flexível você for, mais opções você criará, mais portas você poderá abrir e mais bem-sucedido será.

No próximo capítulo, olharemos outro instrumento crucial para a flexibilidade pessoal.

## 16. REESTRUTURANDO: O PODER DA PERSPECTIVA

*"A vida não é uma coisa estática. As únicas pessoas que não mudam suas mentes são os incapazes nos asilos, porque não podem, e aqueles nos cemitérios." - Everett Dirksen*

Considere o som de um passo. Se eu lhe perguntasse: "O que significa um passo?", você provavelmente responderia: "Não significa nada para mim". Bem, pensemos sobre isso. Se estiver andando por uma rua movimentada, há tantos passos que você nem os ouvirá. Nessa situação, eles não têm nenhum significado efetivo. Mas, e se você estiver em sua casa, sozinho, tarde da noite, e ouvir passos lá embaixo? Há um momento atrás, você ouviu os passos em sua direção. Os passos, agora, têm um significado? É certo que têm. O mesmo sinal (o som dos passos) terá muitos significados diferentes, dependendo do que significou para você em situações similares no passado. Sua experiência passada pode lhe dar um contexto para esse sinal e, assim, determinar se ele o relaxa ou assusta. Por exemplo: você pode classificar o som como o de seu cônjuge chegando tarde em casa. Pessoas que passaram pela experiência de um assalto, podem pensar que seja um intruso. Assim, o significado de qualquer experiência na vida depende da estrutura que colocamos à sua volta. Se você muda a estrutura, o contexto, o significado muda instantaneamente. Um dos mais efetivos instrumentos para a mudança pessoal é aprender como colocar as melhores estruturas em qualquer experiência. Esse processo é chamado reestruturação. Em um pedaço de papel, descreva a figura seguinte.



O que você vê? Muitas coisas. Pode ver o que considera ser um chapéu de perfil, um monstro, uma flecha apontando para baixo, e assim por diante. Descreva para você mesmo o que vê agora. Também vê a palavra "fly"? Pode ser que agora a veja porque esse exemplo já foi usado em grandes cartazes e outros itens promocionais. Assim sua estrutura conceitual anterior ajuda-o a ver "fly", imediatamente. Se você não vê isso, por que será? Agora já vê? Se você não viu a palavra, provavelmente é porque sua estrutura de percepção habitual leva-o a esperar que as letras sejam escritas sobre papel branco com tinta preta. Enquanto usar essa estrutura para interpretar esta situação, não verá as letras "fly", que estão escritas em branco. Você tem de ser capaz de reestruturar sua percepção para poder vê-la.

O mesmo é verdade para a vida. Muitas vezes há ao nosso redor oportunidades que fariam nossas vidas exatamente como gostaríamos que fossem. Há maneiras de ver nossos maiores problemas, como se fossem nossas maiores oportunidades - só se pudermos sair de nossos padrões de percepção habituais.

Mais uma vez, como já discutimos diversas vezes neste livro, nada no mundo tem qualquer significado inerente. Como nos sentimos sobre alguma coisa e o que fazemos no mundo, depende de nossa percepção das coisas. Um sinal só tem significado na estrutura ou contexto no qual o percebemos. Infortúnio é um ponto de vista. Sua dor de cabeça pode ser boa para um vendedor de aspirina. Os seres humanos tendem a dar significados específicos para as experiências. Nós dizemos que isto acontece, portanto "isto" significa "aquilo", quando na realidade deve haver um número infinito de maneiras de interpretar qualquer experiência. Tendemos a estruturar as coisas baseados em como as percebemos no passado. Muitas vezes, trocando esses padrões habituais de percepção, podemos criar as maiores escolhas para nossas vidas. É importante lembrar que percepções são criativas. Isto é, se percebemos alguma coisa como uma responsabilidade, essa é a mensagem que enviamos para nosso cérebro. O cérebro então produz estados que a tornam realidade. Se mudarmos nossa estrutura conceitual, olhando para a mesma situação de um ponto de vista diferente, podemos mudar a maneira como reagimos na vida. Podemos mudar nossa representação ou percepção sobre qualquer coisa e, num instante, mudarmos nossos estados e comportamentos. Reestruturação é sobretudo isso.

Lembre-se, nós não vemos o mundo como ele é porque as coisas podem ser interpretadas a partir de muitos pontos de vista. Do jeito que somos, nossas estruturas conceituais, nossos "mapas" é que definem o território.

Figura A



Figura B



Por exemplo, olhe a figura A. O que você vê? Claro que vê uma mulher velha e feia. Olhe a figura B. Como pode ver, esse é o desenho de uma mulher semelhante, feia e velha, com o queixo enterrado em seu casaco de peles. Olhe com atenção e tente imaginar que espécie de velha ela é. É feliz ou tristonha? O que você acha que ela está pensando? No entanto, há uma coisa interessante sobre essa velha mulher. O artista que a desenhcou diz que é um retrato de sua filha jovem e bonita. Se você mudar sua estrutura conceitual será capaz de ver essa jovem bonita. Aqui vai alguma ajuda. O nariz da velha torna-se o queixo e a linha do maxilar do rosto da jovem. O olho esquerdo da velha torna-se a orelha esquerda da jovem. A boca da mulher mais velha torna-se um colar em volta do pescoço da mulher mais jovem. Se você ainda tem dificuldade, arranjo um desenho que o ajudará a entendê-lo. Olhe a figura C.

Figura C



A pergunta óbvia é: Por que você viu a mulher velha e feia na figura B, em vez da garota jovem e bonita? A resposta: você estava antecipadamente condicionado para ver a velha. Muitas vezes, em meus seminários, mostro a figura A para metade do grupo e a figura C para a outra metade. Mostro-lhes então o desenho composto da figura B. Quando os dois grupos se defrontam, as disputas logo começam sobre quem está certo. Aqueles que primeiro viram A têm dificuldade em ver a jovem, e vice-versa para aqueles que primeiro viram C.

É importante notar que nossas experiências passadas filtram regularmente nossa capacidade de ver o que na realidade está acontecendo no mundo. Mas há múltiplas maneiras de ver ou experimentar qualquer situação. O cambista que compra entradas com antecedência para um concerto e depois vende-as a um preço mais alto na porta, pode ser visto como uma pessoa desprezível, que tira proveito dos outros - ou pode ser visto como uma valiosa ajuda para aqueles que não conseguiram entradas ou não querem ficar na fila.

A chave do sucesso na vida é representar consistentemente sua experiência, de forma que apóie você para produzir até mesmo melhores resultados para si e para os outros.

*"Se você aceita o pequeno como ele se vê, o fraco pela força que tem, e o fosco pela luz que dá, então tudo irá bem? Chama-se a isso Agir Naturalmente." - Lao-Tse, Tao Te-King*

Reestruturar em sua forma mais simples é mudar a declaração negativa em uma positiva, trocando a estrutura conceitual usada para entender a experiência. Há dois modos principais para reestruturar, ou meios para alterar nossa percepção sobre alguma coisa: reestruturação de contexto e reestruturação de conteúdo. Ambos alteram suas representações interiores, resolvendo conflitos ou dores interiores, e assim deixando você num estado mais rico de recursos.

A reestruturação de contexto inclui tomar uma experiência que parece ser ruim, perturbadora ou indesejável e mostrar como o mesmo comportamento ou experiência pode ser na verdade uma grande vantagem em outro contexto. A literatura infantil está cheia de exemplos de reestruturação de contexto. O nariz de Rudolph, que fazia as pessoas caçoarem dele, torna-se uma vantagem e transforma-o em herói no contexto de uma noite escura e de nevasca. O patinho feio sofre muito por ser tão diferente, mas sua diferença foi sua beleza ao tornar-se um cisne adulto. A reestruturação de contexto é inestimável em negócios. Nosso sócio desassociador era ineficiente, até que percebemos, depois de uma súbita inspiração, que ele podia ser uma grande ajuda como observador, como a pessoa que nota com antecedência qualquer problema em potencial.

Grandes inovações são feitas por aqueles que sabem como reestruturar atividades e problemas em recursos potenciais, em outros contextos. Por exemplo: o petróleo era considerado uma coisa que acabava com o valor da terra para uso de plantações. Olhe seu valor hoje. Há muitos anos, os depósitos de madeira tinham dificuldade para dispor de uma enorme quantidade de serragem de suas serrarias. Um sujeito pegou esse refugo e decidiu aproveitá-lo em outro contexto: prensou a serragem com cola e benzina e criou um tipo de aglomerado! Depois de combinar que retiraria toda a serragem "sem valor" dessas serrarias, em dois anos desenvolveu um negócio multimilionário, e com seu principal recurso não lhe custando nada! Mas isso é próprio de um empreendedor: alguém que dá aos recursos um novo potencial de renda. Em outras palavras, alguém que é um expert em reestruturação.

A reestruturação de contexto inclui pegar exatamente a mesma situação e mudar o seu significado. Por exemplo, você pode dizer que seu filho nunca pára de falar. Nunca cala a boca! Depois de reestruturar o conteúdo, você pode dizer que ele certamente deve ser um jovem muito inteligente para ter tanto para dizer. Há a história de um famoso general que ficou conhecido por ter reestruturado suas tropas durante um pesado ataque inimigo, dizendo: "Nós não estamos nos retirando, estamos avançando em outra direção". Quando morre uma pessoa chegada a nós, a maioria das pessoas em nossa cultura fica triste. Por quê? Muitas razões - sensação de perda, por exemplo. No entanto, algumas pessoas ficam alegres. Elas reestruturam a morte, para significar que o morto está sempre com eles, que nada no universo jamais é destruído, que as coisas só mudam de forma. Alguns consideram a morte como uma promoção para um nível mais alto da existência - por isso, ficam felizes.



"DEZ SALADAS, POR FAVOR"

Copyright © 1985. Reimpresso com permissão de Artemus Cole. Originalmente publicado em New Woman.

Outra forma de reestruturar conteúdo é realmente mudar a maneira como você vê, ouve ou representa uma situação. Se está aborrecido com o que alguém lhe disse, você pode imaginar-se sorrindo enquanto ele diz as mesmas palavras negativas, no mesmo tom de voz de seu cantor favorito. Ou você pode ver a mesma experiência em seu cérebro, só que dessa vez com o narrador cercado pela sua cor favorita. Ou, em primeiro lugar, você pode até mudar o que ele lhe diz. Enquanto reexperimenta em sua mente, você pode ouvi-lo se desculpar. Ou pode vê-lo falando de uma perspectiva que coloca você muito acima dele. Reestruturar o mesmo estímulo muda o significado enviado ao cérebro e assim também os estados e comportamentos associados a ele. Este livro é cheio de reestruturas. "As Sete Mentiras do Sucesso" é um capítulo todo de reestruturas.

Pouco tempo atrás, houve um artigo tocante e forte no Baltimore Sun republicado nas seleções do Readers Digest com o título "Um menino de visão fora do comum". Era sobre um garoto chamado Calvin Stanley. Parece que Calvin anda de bicicleta, joga beisebol, vai à escola e faz tudo o que meninos de onze anos fazem. Exceto ver.

Como pode esse garotinho fazer todas essas coisas, enquanto muitas pessoas na mesma situação desistem da vida ou vivem em tristeza? Enquanto lia o artigo, tornou-se claro que a mãe de Calvin é uma mestra em reestruturar. Ela transformou todas as experiências que Calvin tinha - experiências que outros classificariam como "limitações" - em vantagens, na mente dele. Uma vez que isso é o que ele representa para si, isso é o que Calvin experimenta. Aqui estão alguns exemplos de comunicação da mãe com ele:

A mãe de Calvin lembra-se do dia em que seu filho perguntou por que era cego. "Respondi que nascera assim e não era culpa de ninguém. Ele perguntou: 'Por que tinha que ser eu?', e eu disse: 'Não sei, Calvin. Talvez haja um plano especial para você'." Em seguida pediu que se sentasse e continuou: "Você vê, Calvin, só que usa as mãos, em vez de seus olhos. E lembre que não há nada que não possa fazer."

Outro dia Calvin estava muito triste por não poder ver o rosto de sua mãe. "Mas a sra. Stanley sabia que devia responder a seu filho – continuava o artigo -. Disse: 'Calvin, você pode ver meu rosto. Pode vê-lo com as mãos e ao escutar a minha voz, e me conhece melhor que muitas pessoas capazes de ver com os olhos'." O artigo seguia dizendo que Calvin se movimenta com energia e segurança no mundo dos que vêem, com a confiança inabalável das crianças que se sentem protegidos por suas mães. Calvin quer ser programador de computadores e desenvolver programas para os que não enxergam.

O mundo está cheio de Calvins. Precisamos de mais pessoas que usem a reestruturação tão efetivamente como a sra. Stanley. Tive a sorte de recentemente encontrar outro mestre de reestruturação. Seu nome é comandante Jerry Coffey. Ele é um homem incrível que usou a reestruturação para manter sua sanidade, quando passou sete anos em prisão solitária como prisioneiro de guerra, no Vietnã. Nossa primeira reação ao ouvir isso provavelmente é assustar-nos um pouco. No entanto, nada é bom ou mau no mundo, exceto na maneira como a representamos para nós mesmos. Jerry decidiu representar a prisão para si mesmo como uma grande oportunidade, um desafio para permanecer forte, uma oportunidade para aprender mais sobre si mesmo, como nunca tivera antes. Uma chance para ficar mais próximo de Deus. Algo que algum dia o faria sentir-se orgulhoso da ma-

neira como se portara. Com essa estrutura, ele via tudo que acontecia como parte do desenvolvimento de uma experiência pessoal, e saiu total e positivamente transformado pela experiência. Diz ele que não desistiria da experiência nem por um milhão de dólares.

Pense num grande engano que cometeu no ano passado. Você pode sentir uma súbita onda de tristeza. Mas é bem provável que o engano foi parte de uma experiência com mais sucesso do que fracasso. E, quando você considerar, começará a perceber que provavelmente aprendeu mais com aquele engano do que com qualquer outra coisa que tenha feito naquela época.

Portanto, você pode se concentrar no que fez de errado, ou pode reestruturar a experiência de forma a focalizar mais além, para o que aprendeu. Há inúmeros significados para cada experiência. O significado é tudo o que escolher para dar ênfase, assim como seu conteúdo é o que escolher para focalizar. Uma das chaves para o sucesso é encontrar a estrutura mais útil para qualquer experiência, a fim de você poder torná-la alguma coisa que trabalhe para você e não contra você.

Há alguma experiência que você não possa mudar? Há algum comportamento que é uma parte imutável de seu ser? Você é seus comportamentos ou você é o encarregado deles? O que eu tenho salientado em cada parte deste livro é que você está no controle. Você dirige seu cérebro. Você produz os resultados de sua vida. A reestruturação é um dos mais poderosos meios que você pode usar para mudar a maneira como pensa sobre uma experiência. Você já põe estruturas em experiências. Algumas vezes você muda as estruturas, conforme os acontecimentos mudam.

Pare um momento e reestruture estas situações:

1. Meu patrão grita comigo todo o tempo.
2. Tenho de pagar \$4,00 a mais de imposto este ano, do que no ano passado.
3. Temos pouco ou nenhum dinheiro extra para comprar presentes de Natal, este ano.
4. Cada vez que começo a ser bem-sucedido em grande estilo, eu saboto meu sucesso.

Aqui estão algumas reestruturações possíveis:

- 1) É ótimo que ele se preocupe o bastante para lhe dizer como na realidade se sente. Ele poderia simplesmente despedi-lo.
- 2) Isso é ótimo. Você deve ter ganho muito mais dinheiro, este ano, do que no ano passado.
- 3) Ótimo! Assim você pode se tornar muito mais inventivo e fazer alguma coisa de que as pessoas nunca se esquecerão, em vez de comprar presentes comuns. Seus presentes serão pessoais.
- 4) É ótimo que você esteja tão consciente do que seu padrão foi no passado. Agora você pode perceber o que acionou a mudá-lo para sempre!

Reestruturar é crucial para aprender a comunicar-se consigo mesmo e com os outros. Em nível pessoal, é como escolhemos o significado para colocar nos eventos. Em nível mais amplo, é um dos instrumentos de comunicação mais efetivos de que dispomos. Pense em venda. Pense em qualquer forma de persuasão. A pessoa que prepara a estrutura, a pessoa que define o campo, é a maior influência. A



maioria dos grandes sucessos em que você possa pensar em campos que variem da propaganda à política, é o resultado de reestruturações engenhosas - mudanças nas percepções das pessoas de forma que suas novas representações sobre alguma coisa os ponham em um estado que os faça sentir ou agir diferentemente. Um amigo meu vendeu sua cadeia de restaurantes naturais para a General Mills, por 167 vezes o seu lucro. Nunca se ouviu falar disso na indústria. Como ele fez isso? Fez com que a General Mills decidisse o valor de sua companhia, baseado em quanto valeria dentro de cinco anos, se não a comprasse, e continuasse a se expandir. Ele poderia facilmente esperar, para vendê-la, mas eles precisavam dela naquele momento para alcançar as metas de sua empresa. Portanto, concordaram com sua estrutura. Toda a persuasão é uma mudança da percepção.

A maior parte da reestruturação é feita para nós - não por nós. Alguém muda a estrutura para nós e reagimos a ela. O que é a propaganda, afinal, além de uma enorme indústria com o único propósito de estruturar e reestruturar as percepções das massas? Você pensa mesmo que há algo de particularmente másculo sobre uma marca específica de cerveja ou sexy sobre um determinado cigarro? Se desse a um aborígene um cigarro Virginia Slims, ele não exclamaria: "Ei, sou muito sexy!" Mas os publicitários nos apresentam a estrutura e a ela reagimos. E se eles acharem que ainda não reagimos adequadamente, definem outra estrutura nova para ver se funcionaria melhor.

Uma das maiores reestruturações de propaganda que já houve foi feita pela Pepsi-Cola. Como todos podem se lembrar, Coca-Cola foi a bebida pioneira de cola. Sua história, tradição e posição no mercado eram indiscutíveis. Não havia nada que a Pepsi pudesse fazer para vencer a Coca em seu próprio campo. Se você está contra um clássico, não pode dizer: "Somos mais clássicos que eles". As pessoas simplesmente não acreditariam.

Em vez disso, a Pepsi virou o jogo de cabeça para baixo: reestruturou as percepções que o povo já tinha. Quando começou a falar sobre a geração Pepsi e publicou seu "Desafio Pepsi", tornou sua fraqueza uma força. O que a Pepsi dizia era algo como: "Sem dúvida, eles foram os líderes mas veremos hoje. Você quer o produto de ontem ou o de hoje?" Estes anúncios reestruturavam o tradicional domínio da Coca como uma fraqueza, como que indicando que era um produto do passado, não do futuro. E reestruturaram o status tradicional de segundo violino para grande estrela da companhia.

O que aconteceu? A Coca finalmente decidiu que tinha que jogar no campo da Pepsi. Lançou sua "nova" Coca "oxymoronic", e o resto é história de marketing. Agora teremos de esperar e ver se a reestruturação da Coca de dar ao povo sua velha Coca clássica e sua nova "Pepsi"-Coca funcionará. Mas o processo foi um clássico exemplo de reestruturação porque a batalha toda foi sobre nada mais do que imagem. Foi simplesmente uma questão de qual estrutura entraria no cérebro das pessoas. Não há nenhum conteúdo social intrínseco numa bebida de açúcar carbonatado que estrague seus dentes. Não há nada mais intrinsecamente contemporâneo do que o sabor da Pepsi versus o sabor da Coca. Mas mudando a estrutura e definindo os termos, a Pepsi deu um dos maiores golpes de marketing, na história atual.

Reestruturação foi o fator principal na conclusão do processo de 120 milhões de dólares do General William C. Westmoreland contra a CBS. Indo para o tribunal, parecia ter considerável apoio popular para seu ponto de vista, no processo. A

TV Guide, em uma reportagem, chamou o conflito de "Anatomia de uma Ofensa". A CBS começou a perceber sua dificuldade e finalmente contratou um RP, John Scanlon. Seu trabalho era inverter a maré de apoio popular ao ponto de vista de Westmoreland e fazer o povo parar de se concentrar nas táticas do processo dos 60 minutos e começar a prestar atenção às acusações contra Westmoreland, acusações que a CBS estava tentando provar serem verdadeiras.

No final Westmoreland retirou seu processo em troca de uma simples desculpa, ficando a CBS eternamente grata às técnicas de reestruturação de Scanlon.

Pense na política. Como os homens de marketing e consultores jogam um papel cada vez mais importante nesse processo, a batalha para estabelecer estrutura tornou-se cada vez mais parte dominante da política americana. Às vezes, parece ser a única parte. Depois dos debates Reagan-Mondale, os repórteres eram assediados pelos operadores de ambos os partidos, que tentavam dar a melhor interpretação, a melhor estrutura para cada palavra que fora dita. A razão? Não é o teor, tanto quanto a estrutura, que interessa.

Reagan foi responsável por uma das mais engenhosas reestruturações, no segundo debate presidencial. No primeiro debate, sua idade tornou-se um problema pela primeira vez na campanha. Claro que isso também era uma reestrutura. O povo já sabia a idade dele, não é? Mas seu desempenho hesitante e a cobertura do fato, pela imprensa, reestruturou sua idade de um simples fato, para uma deficiência em potencial. No segundo debate, Mondale fez comentários que novamente implicavam que a idade de Reagan era uma deficiência. O público esperava pela réplica de Reagan. Em seu melhor tom de impaciência, ele disse que não, que idade não devia ser um problema na campanha, pois não tinha intenção de transformar em problema a juventude e inexperiência de seu oponente. Com uma sentença, ele reestruturou completamente a questão, de uma maneira que lhe tirou o caráter de fator importante na disputa.

Muitos de nós achamos que é mais fácil reestruturar quando nos comunicamos conosco mesmos. Se estamos tentando vender nosso velho carro a alguém, sabemos que temos de reestruturar nossa apresentação de uma maneira que realce o que o carro tem de bom e disfarce o que é ruim. Se seu comprador em potencial tem uma estrutura diferente, seu trabalho é mudar a percepção dele. Mas poucos de nós passamos muito tempo pensando em como estruturar nossas comunicações conosco mesmos. Alguma coisa acontece conosco. Formamos uma representação interior da experiência. E pensamos que é com isso que temos de viver. Pense como isso é louco. É como ligar a ignição, dar partida no carro, e só então decidir para onde ir.

Em vez disso, você precisa aprender a comunicar-se consigo mesmo com tanta finalidade, direção e persuasão como faria em uma apresentação de negócios. Precisa começar estruturando e reestruturando experiências de forma a fazê-las trabalhar para você. Uma maneira está simplesmente no nível do pensamento cuidadoso e consciencioso.

Todos nós conhecemos pessoas que se tornam inseguras depois de um romance mal-sucedido. Elas se tornam namoradeiras ou magoadas, e decidem afastar-se de relacionamentos subseqüentes. O fato é que os relacionamentos trazem a elas mais alegria do que dor. É por isso que era tão difícil de desistir. Mas bloquear as lembranças boas e concentrar-se nas más faz com que a pessoa ponha a estrutura pior possível numa experiência. A idéia é mudar a estrutura, ver a alegria,



ver o lucro, ver o crescimento. Então, é possível passar para uma estrutura positiva, mais do que para uma negativa, e fortalecido para criar um relacionamento até melhor, no futuro.

Pare um minuto e pense em três situações, em sua vida, que o estão desafiando. De quantas maneiras diferentes você pode ver cada uma das situações? Quantas estruturas pode pôr ao redor delas? O que você aprende ao vê-las diferentemente? Como isso liberta você para agir diferentemente?

Eu até posso ouvir alguns de vocês dizerem: "Isso não é fácil de fazer. Algumas vezes fico muito deprimido para fazer isso". O que é depressão? É um estado. Lembra-se do começo do livro, quando discutimos associação/dissociação? Um pré-requisito para ser capaz de reestruturar-se é a habilidade de dissociar-se da experiência depressiva e vê-la sob uma nova perspectiva. Você pode então mudar sua representação interior e fisiologia. Se estiver em estado rico, então sabe como mudá-la. Se estiver pondo alguma coisa numa estrutura que não lhe esteja fazendo bem, mude a estrutura.

Uma maneira de reestruturar é mudar o significado de uma experiência ou comportamento. Imagine uma situação na qual alguém faz alguma coisa que você não goste, e então pensa que o comportamento da pessoa tem um significado particular. Consideremos um casal, no qual o marido gosta especialmente de cozinhar, e é importante para ele que seus pratos sejam apreciados. Sua esposa permanece muito quieta, durante a refeição. O marido acha isso muito perturbador. Se ela estivesse gostando da refeição, deveria comentar. Se não está falando, é porque não deve estar satisfeita. O que você faria para reestruturar a percepção dele, em relação ao comportamento da esposa?

Lembre-se, o importante para ele era a apreciação. Uma reestruturação de significado envolve a mudança de uma percepção para outra, que apóie o que é importante para a pessoa, e que faça isso de uma forma como ela nunca considerou antes. Nós poderíamos sugerir ao cozinheiro que talvez sua companheira esteja apreciando tanto, que não quer perder tempo falando, quando pode estar comendo. Ação fala mais alto do que palavras, certo?

Outra possibilidade seria fazê-lo reestruturar, ele mesmo, o significado do comportamento. Poderíamos perguntar: "Já houve alguma ocasião em que você pessoalmente ficou quieto durante uma refeição, por estar apreciando muito? O que aconteceu com você?" O comportamento de sua esposa só era aborrecido dentro da estrutura em que ele pusera. Em casos como esse, só é preciso um pouco de flexibilidade para mudar a estrutura.

A segunda espécie de reestrutura é a respeito de trabalhar com um comportamento do qual você não gosta. Geralmente você não aprecia o que diz sobre si como pessoa ou não gosta do que consegue para si. A maneira de reestruturá-lo é imaginar outra situação, ou contexto, na qual esse comportamento seria útil para conseguir para você alguma coisa que quisesse.

Vamos supor que você seja um vendedor. Você tem grande preocupação em conhecer todos os detalhes de seu produto. Mas na hora da venda você tende a dar tantas informações para seus fregueses que eles se sentem oprimidos, algumas vezes até demorando a decidir comprar. A questão é: onde esse comportamento poderia ser mais efetivo? Que tal escrever um folheto de propaganda? Ou um documento técnico sobre o produto? Conhecendo tantas informações e tendo livre acesso a elas, isso poderia até ser útil ao estudar para um teste ou ajudar

seus filhos nas lições de casa. Portanto, como vê, não é o comportamento em si que é o problema, mas onde está sendo empregado. Você pode pensar em exemplos, em sua própria vida? Todos os comportamentos humanos são úteis em algum contexto. Protelação pode parecer inútil, mas não seria bom deixarmos para ficar zangados ou tristes em outro dia - ou então não ficar nunca?

Você pode aprender a fazer exercícios de reestruturação, com imagens e experiências que o aborrecem. Pense numa pessoa ou experiência, por exemplo, que esteja afligindo sua mente. Você volta para casa após um dia de trabalho terrível, e tudo em que pode pensar é no ridículo projeto que seu supervisor lhe deu, no finalzinho do expediente. Em vez de se afastar do problema, você trouxe a frustração para casa. Está assistindo televisão com seus filhos, mas tudo em que está pensando nesse estado é em seu supervisor "burro" e seu projeto idiota.

Em vez de deixar que seu cérebro o torne infeliz no fim de semana, você pode aprender a reestruturar a experiência de forma a fazê-lo sentir-se melhor. Comece dissociando-se dela. Tome a imagem de seu supervisor e coloque-a em sua mão. Ponha nele um par de óculos engraçados, com um grande nariz e bigode. Ouça-o falando com uma voz engraçada e esganiçada, de desenho animado. Sinta-o como se estivesse acolhedor e afetuoso, e ouça-o dizer que precisa de sua ajuda num projeto: "Você poderia, por favor, ajudar?" Depois de ter forjado isso, talvez você possa considerar que ele estava sob pressão, tendo talvez se esquecido de dizer a você do que precisava, até o último minuto. Talvez possa lembrar-se de uma época em que você fez a mesma coisa com outra pessoa. Pergunte-se se essa situação é de tamanha importância, que você deva permitir que ela estrague seu fim de semana, se há qualquer motivo para permitir que ela aborreça você quando está em casa.

Não estou dizendo que o problema não é real. Talvez você precise de um novo emprego, ou talvez precise comunicar-se melhor no emprego em que está. Mas, se o caso for esse, você precisa resolver o problema em vez de ficar atormentado por algum fantasma insistente e negativo em sua mente, que faz com que você reaja e trate aqueles que lhe são chegados de uma maneira pouco agradável. Faça isso com eficiência algumas vezes, e na próxima vez que encontrar o seu supervisor poderá vê-lo com óculos e um narigão. Daí você se sentirá de modo diferente quando ele lhe falar - criando, pois, um novo feedback para ele e uma nova maneira para os dois se entenderem, fora da dinâmica estímulo/reação passada, que tinham estabelecido um com o outro.

Usei essas reestruturas em pequenas doses para aquilo que algumas pessoas consideram grandes problemas. Muitas vezes, em situações complexas, você deve ter de fazer uma série de reestruturações menores, para gradual porém radicalmente conseguir o estado desejado.

Em seu sentido mais amplo, a reestruturação pode ser usada para eliminar sensações negativas sobre quase tudo. Uma das técnicas mais efetivas é imaginar-se num cinema. Veja uma experiência que o está perturbando, como um filme numa tela. Primeiro você pode querer passá-lo rapidamente, como um desenho animado. Pode querer pôr uma música de circo ou o som de um órgão. Então pode querer passá-lo de trás para diante, olhando a imagem cada vez mais absurda. Tente essa técnica com alguma coisa que o está aborrecendo. Descobrirá que ela logo perde sua força negativa.

A mesma técnica pode ser usada com fobias; mas você tem de mudar tudo. Eis como: um fobia freqüentemente está enraizada num profundo nível cinestésico; portanto, você precisa manter maior distância dela a fim de fazer uma reestruturação eficaz. As reações fóbicas são tão fortes que a pessoa pode reagir ao simples pensamento de alguma coisa. A maneira de lidar com tais pessoas é dissociá-las de suas representações, diversas vezes. Chamamos isso de dupla dissociação. Por exemplo: se você tem uma fobia sobre alguma coisa, tente esse exercício. Volte ao tempo, quando se sentia totalmente fortalecido e vivo. Volte àquele estado e sinta aquelas sensações fortes e confiantes. Agora veja-se como se estivesse protegido por uma bolha radiante. Uma vez que tenha essa proteção, vá ao seu cinema mental favorito. Sente-se numa cadeira confortável com uma boa visão da tela. A seguir, sinta-se flutuar fora de seu corpo, entre na cabine de projeção, sentindo o tempo todo a bolha protetora à sua volta. Olhe para baixo e veja-se sentado na platéia, olhando para a tela vazia.

Feito isso, olhe para a tela e veja uma cena parada, a imagem em preto e branco da fobia ou alguma experiência terrível que realmente costuma perturbá-lo. Você olha para si lá embaixo na platéia e se vê observando o que está acontecendo na tela - você está duplamente se dissociando. Nesse estado, faça a imagem em preto e branco correr para trás com um movimento extremamente rápido, fazendo com que a coisa que o estava perturbando se pareça com um barato filme doméstico ou uma antiga comédia pastelão. Repare em suas reações engraçadas, enquanto você se observa na platéia vendo na tela esse filme.

Vamos dar um passo adiante. Quero que a sua parte que está realmente rica de recursos, a parte que está lá em cima na cabine, flutue de volta para onde seu corpo está sentado, e então levante-se e caminhe para a frente da tela. Você deve ser capaz de fazer isso num estado muito forte e confiante. Diga então a seu eu mais antigo que você o esteve observando, e que veio com dois ou três meios que podem ajudar a mudar aquela experiência, duas outras reestruturações do significado ou conteúdo que o ajudarão a controlá-lo diferentemente, agora e no futuro. São meios que o eu mais novo poderá controlar com suas percepções atuais, mais maduras. Você não precisa sentir toda aquela dor e medo. Você está mais enriquecido agora do que quando era mais jovem, e aquela velha experiência é só história, nada mais.

Ajude o seu eu mais novo a competir com alguma coisa que não podia controlar antes, depois volte para sua cadeira e veja o filme mudar. Passe a mesma cena em sua cabeça, mas dessa vez observe como o seu eu mais novo controla a mesma situação com grande confiança. Quando tiver feito isso, você deve andar de volta para a tela e congratular seu eu mais novo, dando-lhe um abraço por livrar-se da fobia, trauma ou medo. Ponha então esse eu mais novo de volta dentro de você, sabendo que está mais rico de recursos do que antes, e que é uma parte importante de sua vida. Faça isso com quantas fobias tiver. Então faça a mesma coisa por outra pessoa.

Esta experiência pode ser incrivelmente poderosa. Fui capaz de lidar com pessoas que tinham terríveis fobias durante toda a vida e livrá-las de seus medos, muitas vezes em questão de minutos. Como isso é possível? Porque, para entrar num estado fóbico são necessárias representações interiores específicas. Se você muda estas representações, mudará o estado que a pessoa cria quando pensa naquela experiência.

Para algumas pessoas, alguns desses exercícios envolvem um nível de disciplina mental e poder de imaginação aos quais elas podem não ter tido acesso antes. Como resultado, muitas das estratégias mentais podem a princípio parecer complicadas. No entanto seu cérebro pode operar com esses meios, e através da prática cuidadosa destas estratégias novas habilidades podem ser adquiridas.

Uma questão importante a ser lembrada sobre reestruturação é que todos os comportamentos humanos têm uma finalidade em algum contexto. Se você fuma, não faz isso por gostar de pôr carcinógenos em seus pulmões. É porque fumar faz com que se sinta relaxado ou mais confortável em certas situações sociais. Você adotou esse comportamento para criar algum ganho para si. Logo, em alguns casos você pode achar impossível reestruturar o comportamento, sem confrontar a necessidade fundamental que o comportamento satisfaz. Esse é um problema que às vezes surge quando as pessoas tentam terapia de eletrochoque para curar o vício de fumar. Talvez deversem levar choques por outras coisas também ruins, como sentir-se sempre ansioso ou comer demais. Não estou dizendo que essa abordagem é ruim. Estou simplesmente dizendo que para nós é útil descobrir o intento inconsciente a fim de que possamos satisfazer essa necessidade com mais elegância.

Todo comportamento humano, de uma forma ou de outra, destina-se a preencher uma necessidade. Mas antes das pessoas odiarem o cigarro, quero ter certeza de que criarei para elas novas escolhas de comportamento que preencham suas necessidades sem efeitos colaterais negativos, como aqueles criados pelo vício de fumar. Se fumar os fazia sentir-se relaxados, confiantes ou concentrados, é preciso substituí-los por um comportamento mais elegante que preencha a mesma necessidade.

Richard Bandler e John Grinder elaboraram um processo de reestruturação em seis passos, para mudar qualquer comportamento indesejável que você possa ter em comportamento desejável, mantendo os benefícios importantes que o velho comportamento costumava lhe proporcionar:

1. Identificar o padrão ou comportamento que queira mudar.

2. Estabelecer comunicação com a parte de sua mente inconsciente que gera o comportamento. Entre dentro de si e faça a seguinte pergunta, permanecendo alerta, porém passivo, para detectar e relatar qualquer mudança nas sensações do corpo, nas imagens visuais ou nos sons que ocorram como reação à sua pergunta. A pergunta é: "A parte de mim que gera o comportamento X está querendo se comunicar comigo conscientemente?"

Agora peça a essa parte - que chamaremos de parte X – que intensifique aquele sinal quando quiser comunicar sim, e para diminuí-lo quando quiser comunicar não. Agora teste a reação pedindo para a parte comunicar sim... e agora não..., até você poder distinguir bem as duas reações.

3. Separar intenção de comportamento. Agradeça à parte por sua presteza em cooperar. Agora pergunte se ela estaria disposta a deixar você saber o que está tentando fazer por você, gerando o comportamento X. Enquanto faz a pergunta, mais uma vez esteja alerta para detectar um sim ou um não de resposta. Anote os benefícios que esse comportamento lhe proporcionou no passado, e então agradeça a essa parte sua por manter esses importantes benefícios para você.

4. Criar comportamentos alternativos para satisfazer a intenção. Entre agora dentro de si, contate a sua parte mais criativa e peça-lhe que gere três comportamentos alternativos que sejam tão bons ou melhores do que o comportamento X, para satisfazer a intenção da parte com a qual esteve se comunicando. Faça sua parte criativa assinalar com um sinal sim, quando tiver gerado três novos comportamentos... Agora pergunte à parte criativa se estaria disposta a lhe revelar quais são os três novos comportamentos.

5. Fazer a parte X aceitar as novas escolhas e a responsabilidade de gerá-las quando for necessário. Pergunte agora à parte X se os três novos comportamentos são pelo menos tão eficazes como o comportamento X.

Pergunte-lhe então se está disposta a aceitar a responsabilidade de gerar os novos comportamentos em situações apropriadas, quando sua intenção precisar ser preenchida.

6. Fazer uma verificação ecológica. Agora entre dentro de si e pergunte se alguma das partes se opõe às negociações que acabaram de ser feitas ou se todas concordam em apoiá-lo. Entre então no futuro e imagine uma situação que teria acionado o velho comportamento, experimente usar uma de suas novas opções e, ainda, alcançar os benefícios que deseja. Entre em outra situação que, no futuro, teria acionado um comportamento indesejável, e experimente outra de suas novas opções.

Se você receber um sinal de que outras partes se opõem às novas opções, deve recomeçar do início, identificar qual parte está se opondo e quais benefícios ela lhe deu no passado. Faça-a trabalhar com a parte X para gerar novas opções, que manteriam os benefícios que sempre lhe deu, e também para providenciar-lhe um novo conjunto de opções. Pode parecer um tanto estranho falar sobre conversar com partes de si mesmo, mas isso é um padrão hipnótico básico que pessoas como Erikson, Bandler e Grinder acharam bastante úteis.

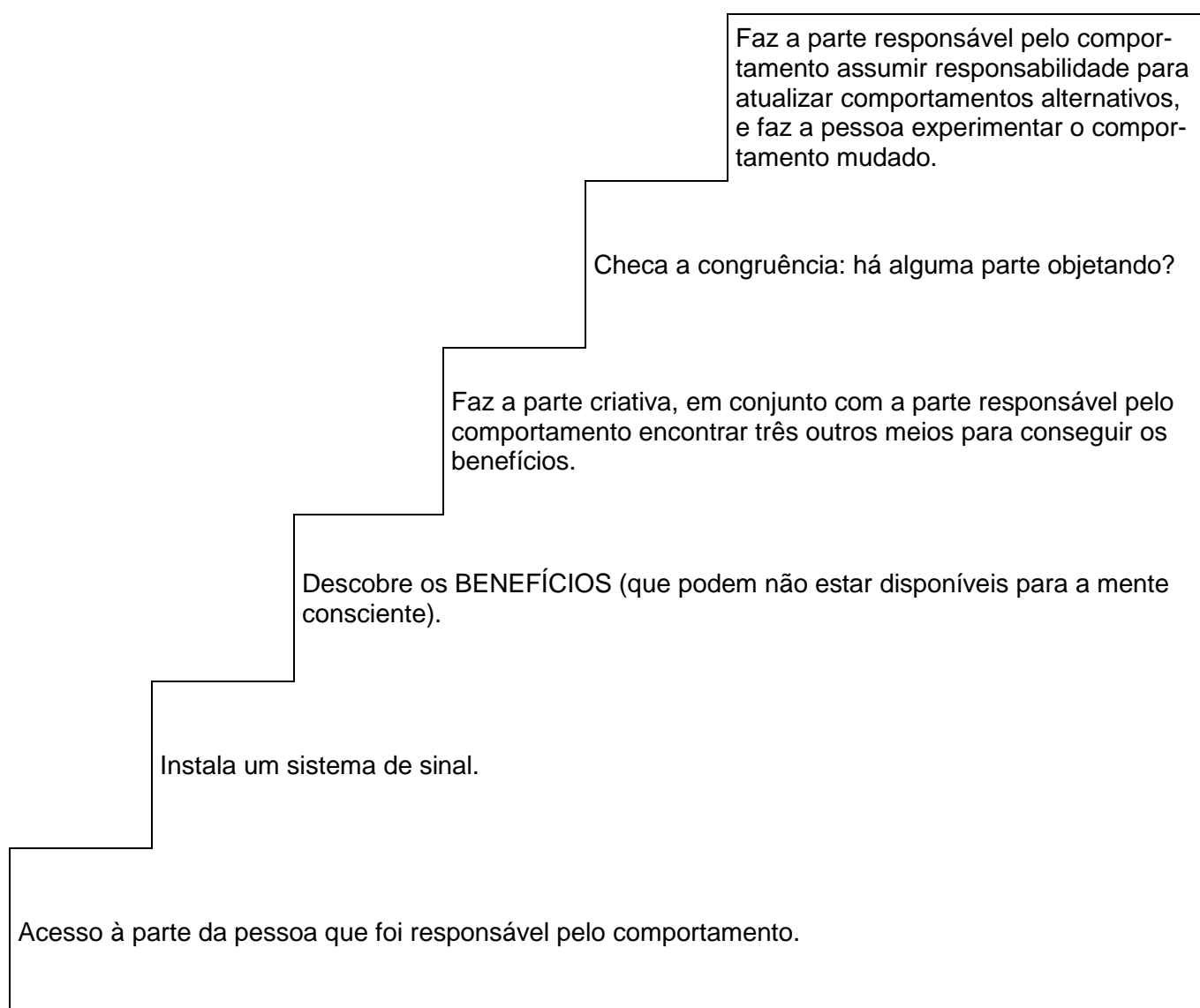
Se você anda comendo realmente muito, por exemplo, pode executar um padrão swish que fará com que produza novas espécies de comportamento, ou pode identificar isso como um comportamento que gostaria de mudar. Você pode pedir a seu inconsciente que compartilhe com você os benefícios desse padrão, no passado. Talvez descubra que usa a comida para mudar seu estado, quando você se sente sozinho. Ou talvez ela ajude você a criar um senso de segurança e o faz relaxar. A seguir, você deve criar três novos meios para dar a si a sensação de posse e companheirismo, ou segurança e relaxamento. Talvez possa entrar para uma academia de esportes, onde a estrutura dos eventos torna fácil para você conhecer pessoas e sentir a segurança de relaxar com amigos e, simultaneamente, emagrecer. Além disso, você pode ganhar mais adiante a segurança de saber que está com boa aparência. Talvez você possa meditar e criar uma sensação de unidade com todo o universo, e com essa conexão sentir-se mais seguro e relaxado do que quando comia muito.

Uma vez que apresentou essas alternativas, veja se elas se sentem congruentes - isto é, esteja certo de que você todo está querendo apoiar o uso dessas novas opções no futuro. Se se sentir congruente, essas opções produzirão comportamentos que agora o apóiam para conseguir o que quer, e você não tem de comer muito para consegui-lo. Entre agora no futuro e experimente em sua mente usar essas novas opções efetivamente, anotando o resultado que produzem. A-

gradeça à sua mente inconsciente por essas novas opções, e aproveite seu novo comportamento. Você pode até querer fazer um padrão swish, recolocando o comportamento que deseja, uma vez que descobriu o que apoiaria melhor suas necessidades inconscientes do que o velho comportamento indesejado fazia. Você deu novas opções.

Quase toda experiência aparentemente negativa pode ser reestruturada numa positiva. Quantas vezes você disse: "Algum dia, provavelmente olharei para trás e rirei disso". Por que não olhar para trás e rir disso agora? É tudo uma questão de perspectiva.

## REESTRUTURAÇÃO EM SEIS PASSOS



É importante notar que você pode reprogramar a representação de alguém através de padrões swish e outras técnicas, mas, se a pessoa consegue maiores benefícios com o velho comportamento do que com as novas opções que desenvolveu, provavelmente voltará para o velho comportamento. Se trabalho, por exemplo, com uma mulher com uma inexplicável dormência no pé e descubro o que ocorre em sua cabeça e fisiologia para criar isso, e então ela aprende a dar um sinal a seu corpo de uma maneira que não mais crie dormência, seu problema está

resolvido. Mas a dormência pode voltar, quando ela vai para casa, se não receber mais os grandes benefícios secundários que tinha quando seu pé estava adormecido - tais como seu marido lavando os pratos, dando atenção a ela, massageando seus pés, e assim por diante. Nas primeiras semanas ou meses, ele está entusiasmado por ela não ter mais o problema. No entanto, depois de um tempo, já que ela não tem mais problemas, ele não só espera que ela recomece a lavar os pratos, como não massageia mais seus pés, e até parece lhe dar menos atenção. Logo seu problema reaparece, "misteriosamente". Ela não fez isso conscientemente. Para sua mente inconsciente, o velho comportamento funciona melhor para dar-lhe o que quer - e pronto, seu pé está dormente outra vez.

Em tal caso, ela deve encontrar outros comportamentos que lhe dêem a mesma qualidade de experiência com seu marido. Ela deve conseguir mais do novo comportamento do que conseguiu com o comportamento passado. Num de meus treinamentos, uma mulher que estava cega há oito anos parecia invulgarmente habilitada e concentrada. Mais tarde, descobri que ela não era de todo cega. No entanto, tinha vivido sua vida como se o fosse. Por quê? Bem, ela sofrera um acidente no começo de sua vida e ficara com a visão muito fraca. Depois disso, as pessoas em sua volta deram-lhe uma tremenda demonstração de amor e apoio, mais do que já tinha experimentado antes em sua vida. Além do mais, começou a descobrir que mesmo fazendo as coisas comuns do dia-a-dia, dava-lhe grande reconhecimento quando as pessoas pensavam que era cega. Eles a tratavam de modo especial e assim ela manteve seu comportamento, até se convencendo, às vezes, de sua cegueira. Ela não encontrara uma maneira mais poderosa para fazer com que as pessoas reagissem automaticamente a ela de uma forma carinhosa e amorosa. Até estranhos tratavam-na como deficiente. O comportamento só mudaria se ela desenvolvesse alguma coisa maior da qual se afastar ou alguma coisa que lhe desse mais benefícios do que seu presente comportamento oferecia.



ZIGGY. Copyright, 1985, Universal Press

Até agora estamos nos concentrando nas maneiras pelas quais podemos reestruturar percepções negativas em positivas. Mas não quero que você pense em reestruturação como uma terapia, como um meio de ir de situações que considera

más para outras que considera boas. Reestruturação é na realidade nada mais do que uma metáfora para potencial e possibilidade. Há muito poucas coisas em sua vida que não possam ser reestruturadas em alguma coisa melhor.

Uma das mais importantes estruturas a considerar são as possibilidades. Muitas vezes caímos em rotinas. Podemos estar conseguindo resultados confortáveis, mas poderíamos estar conseguindo resultados espetaculares. Portanto, por favor, faça este exercício. Faça uma lista de cinco coisas que esteja vivendo agora, e com as quais esteja muito satisfeito. Elas podem ser relacionamentos que estão indo bem, alguma coisa no serviço, talvez alguma coisa que tenha a ver com seus filhos ou suas finanças.

Agora imagine-as até bem melhores. Passe alguns minutos pensando sobre isso. Você provavelmente se surpreenderá por encontrar maneiras pelas quais sua vida seria dramaticamente melhorada. Reestruturação de possibilidade é alguma coisa que todos podemos fazer. Tudo que é preciso é flexibilidade mental para estar alerta para um potencial e poder pessoal para agir.

Deixe-me acrescentar um pensamento final que se aplica a tudo neste livro. Reestruturação é outra técnica efetiva que você pode tirar do seu estojo de instrumentos mentais para produzir resultados maiores. Pense nisso num sentido mais amplo, como um processo em andamento - de explorar suposições e encontrar contextos úteis para aquilo que você faz bem.

Os líderes e todos os outros grandes comunicadores são mestres da arte de reestruturar. Eles sabem como motivar e fortalecer pessoas, pegando qualquer coisa que aconteça e transformando-a em modelo para possibilidade.

Há uma história famosa contada sobre Tom Watson, o fundador da IBM. Um de seus subordinados cometera um engano pavoroso que custara à companhia dez milhões de dólares. Ele foi chamado ao escritório de Watson e disse: "Suponho que queira minha demissão". Watson olhou-o e respondeu: "Está brincando? Nós acabamos de gastar dez milhões de dólares educando-o".

Há uma lição valiosa em tudo que acontece. Os melhores líderes são aqueles que aprendem a lição e põem as estruturas mais fortalecedoras em acontecimentos de fora. Isso funciona para política, negócios, ensino e também na sua vida doméstica.

Todos nós conhecemos pessoas que são reestruturadoras às avessas. Não importa quão brilhante seja o céu, elas sempre são capazes de encontrar uma nuvem escura. Mas para cada atitude e comportamento contraproducente há uma reestruturação efetiva. Você não gosta de alguma coisa? Mude-a. Você está se comportando de uma forma que não o apóia? Faça alguma outra coisa. Há uma maneira de produzir não só comportamentos efetivos, mas de ter certeza que eles estão disponíveis quando nós precisamos deles. Aprenderemos como acionar de novo qualquer comportamento útil no momento que desejarmos, no próximo capítulo.

## 17. ANCORAR-SE NO SUCESSO

*"Faça o que pode, com o que tem, onde estiver." - Theodore Roosevelt*

Há pessoas - eu sou uma delas, você também pode ser - que ficam orgulhosas cada vez que vêem sua bandeira nacional. É uma reação curiosa, se você pensar analiticamente sobre isso. Afinal, uma bandeira é só um pedaço de tecido



com um padrão colorido e decorativo. Não há nada de mágico, inerente a isso. Mas é claro que essa interpretação omite o fundamental. Sim, é só um pedaço de tecido. Ao mesmo tempo, porém, ela representa todas as virtudes e características de nossa nação. Portanto, quando uma pessoa vê uma bandeira, ela também vê um símbolo poderoso e ressoante de tudo que nossa nação significa.

Uma bandeira, como inúmeras outras coisas em nossa volta, é uma âncora, um estímulo sensorial ligado a um conjunto específico de estados. Uma âncora pode ser uma palavra ou uma frase, ou um toque ou um objeto. Pode ser alguma coisa que vemos, ouvimos, sentimos, provamos ou cheiramos. As âncoras têm grande poder porque podem instantaneamente acessar estados poderosos. É o que acontece quando você vê a bandeira do seu país. Imediatamente você experimenta sensações e emoções fortes, que representam como você se sente com relação à nação como um todo, porque tais sentimentos estão associados àquela cor e àquele desenho em particular.

O mundo é cheio de âncoras, algumas delas profundas, outras triviais. Se você não fuma, pode achar que todos os cigarros têm um gosto horrível. Mas os anúncios de determinada marca nada falam do gosto, e sim recorrem a imagens agradáveis de beleza, lazer e sucesso, de tal modo que você ficará tentado a experimentar um cigarro. A propaganda foi tão efetiva que ancorou uma ação em você, mesmo que não acredite nela. O mesmo tipo de reação acontece a toda hora. Você pode ver certas pessoas e ficar instantaneamente num estado bom ou mau, dependendo dos sentimentos que associe a elas. Você pode ouvir uma música e ter uma mudança instantânea de estado. Tudo isso resulta de âncoras poderosas.

Esta parte do livro termina com este capítulo sobre ancoragem por um bom motivo. Ancoragem é a maneira de tornar permanente uma experiência. Podemos mudar nossas representações interiores ou nossa fisiologia num momento e criar novos resultados, e aquelas mudanças requerem pensamento consciente. No entanto, com a ancoragem você pode criar um mecanismo acionador consistente, que automaticamente fará com que crie o estado que deseja em qualquer situação, sem ter que pensar a respeito. Quando você ancora alguma coisa com bastante eficácia, ela estará lá, sempre que você quiser. Até agora você aprendeu neste livro um grande número de lições e técnicas muito valiosas. Ancoragem é a técnica mais efetiva que conheço para canalizar construtivamente nossas poderosas reações inconscientes, de forma a estarem sempre ao nosso dispor. Leia outra vez a citação com a qual este capítulo começa. Todos nós tentamos fazer o melhor com o que temos. Todos tentamos fazer o máximo dos recursos ao nosso dispor. Ancoragem é a maneira de assegurar que nós sempre teremos acesso aos nossos maiores recursos. É uma maneira de ter certeza de que sempre teremos o que precisamos.

Todos nós ancoramos regularmente. Na verdade, é impossível não fazê-lo. Toda ancoragem é uma associação de pensamentos, idéias, sentimentos ou estados criados por um estímulo específico. Você se lembra de ter estudado dr. Ivan Pavlov? Pavlov pegou cachorros famintos e colocou carne onde eles pudessem cheirá-la e vê-la mas não alcançá-la. Essa carne tornou-se estímulo poderoso para sensações de fome dos cachorros. Logo eles estavam salivando abundantemente. Enquanto estavam nesse intenso estado de salivação, Pavlov insistentemente tocava uma campainha com um tom específico. Logo ele não precisava mais de carne - era só tocar a campainha e os cachorros salivavam como se a carne estivesse

na frente deles. Ele criara um vínculo neurológico entre o som da campainha e o estado de fome ou salivação. A partir daí, tudo que tinha a fazer era tocar a campainha, e os cachorros literalmente entravam em estado de salivação.

Nós também vivemos num mundo de estímulo/reação, onde muito do comportamento humano consiste em reações inconscientes programadas. Por exemplo: muitas pessoas sob pressão imediatamente procuram por um cigarro, álcool ou, em alguns casos, alguma coisa para dormir. Eles não pensam sobre isso. São exatamente como os cachorros de Pavlov. De fato, muitas dessas pessoas gostariam de mudar seu comportamento. Elas sentem que seus comportamentos são inconscientes e incontroláveis. A chave é tornar-se consciente do processo; assim, se as âncoras não o apóiam, você pode eliminá-las e substituí-las, com novos vínculos estímulo/reação, que automaticamente o colocarão nos estados que deseja.

Portanto, como são criadas as âncoras? Toda vez que uma pessoa está num estado intenso, onde a mente e o corpo estão fortemente envolvidos juntos, e um estímulo específico é coerente e simultaneamente propiciado no auge do estado, o estímulo e o estado tornam-se neurologicamente ligados. Então, cada vez que o estímulo for propiciado, resulta automaticamente o estado intenso. Nós cantamos o Hino Nacional, criamos certos sentimentos em nosso corpo, e olhamos para a bandeira. Pronunciamos o compromisso de fidelidade e vemos a bandeira. Em pouco tempo, só de olhar para a bandeira esses sentimentos são automaticamente acionados.



Copyright 1981. Reimpresso por cortesia de Bill Hoest.

No entanto, nem todas as âncoras são associações positivas. Algumas são desagradáveis ou piores. Depois de ter sido multado por excesso de velocidade, você fica apreensivo cada vez que passa no mesmo lugar. Como se sente quando vê uma luz vermelha brilhando em seu espelho retrovisor? Seu estado muda instantânea e automaticamente?

Uma das coisas que afeta o poder de uma âncora é a intensidade do estado original. Algumas vezes as pessoas têm uma experiência desagradável tão intensa

- como brigar com sua esposa ou chefe - que, a partir de então, cada vez que vêem o rosto da pessoa, logo sentem raiva por dentro, e a partir desse ponto seu relacionamento ou emprego perdem toda a alegria. Se você tem tais âncoras negativas, este capítulo lhe ensinará a substituí-las por âncoras positivas. Você não terá que se lembrar: acontecerá automaticamente.

Muitas âncoras são agradáveis. Você associa uma certa canção dos Beatles com um verão maravilhoso, e até o fim de sua vida, toda vez que ouvir a canção, pensará naquele tempo. Você tem um encontro perfeito compartilhando uma torta de maçã com sorvete de chocolate, e a partir daí, é a sua sobremesa favorita. Você não pensa nelas mais do que os cachorros de Pavlov, mas todo dia você tem experiência de ancoragem que condicionam-no a agir de uma maneira particular.

Em geral, recebemos âncoras totalmente por acaso. Somos bombardeados com mensagens de televisão, rádio e da vida diária: algumas tornam-se âncoras, outras não. Grande parte depende simplesmente de possibilidade. Se você estiver num estado forte, bom ou mau, quando entrar em contato com um estímulo em particular, há possibilidade de tornar-se ancorado. A consistência de um estímulo é um vínculo poderoso ou instrumento de ancoragem. Se você ouvir alguma coisa com frequência (como slogans de publicidade), há uma boa possibilidade de que isso fique ancorado no sistema nervoso. A boa nova é que você pode aprender a controlar o processo de ancoragem e pode, portanto, instalar âncoras positivas e afastar as negativas.

Através da história, líderes de sucesso souberam como utilizar as âncoras culturais que os rodeavam. Quando um político está "enrolando-se na bandeira", ele está tentando fazer uso da magia dessa âncora poderosa. Está tentando ligar-se à bandeira. No seu melhor resultado, esse processo pode criar um saudável laço comum de patriotismo e harmonia. Pense em como se sente quando assiste a um desfile do dia da Independência.

Há alguma surpresa no fato de que qualquer candidato a cargo público que se preze não deixe de comparecer àquele desfile? No seu pior resultado a ancoragem pode proporcionar assustadoras exibições de infâmias coletivas. Hitler era um gênio de ancoragem. Ele vinculou estados específicos de mente e emoção à suástica, tropas com passo de ganso e comícios de massa. Ele punha o povo em estados intensos e, enquanto os tinha assim, proporcionava coerentemente estímulos específicos e únicos até que tudo que tinha a fazer, mais tarde, era oferecer aqueles mesmos estímulos, como levantar a mão aberta no gesto de "Heil", para fazer surgir toda a emoção que havia vinculado a eles. Ele usava constantemente esses instrumentos para manipular as emoções e, assim, os estados e comportamentos de uma nação.

Em nosso capítulo sobre reestruturação, notamos que os mesmos estímulos podem ter significados diferentes, dependendo da estrutura que colocarmos em volta deles. Ancoragem vai tanto para o lado positivo como para o negativo. Para os membros do partido, Hitler vinculava emoções positivas, fortes e de orgulho pelos símbolos nazistas. Mas também os vínculos ao estado de medo, para seus oponentes. A suástica tinha o mesmo significado para um membro da comunidade judaica como tinha para um da tropa de choque? É óbvio que não. No entanto a comunidade judaica fez história dessa experiência, e criou uma poderosa âncora positiva que a ajudou a construir uma nação e protegê-la do que poderiam parecer desigualdades impossíveis. A âncora auditiva "nunca mais" que muitos judeus u-

sam faz com que fiquem num estado de total compromisso de fazerem o que for preciso para proteger seus direitos soberanos.

Muitos analistas políticos acreditam que foi um erro de Jimmy Carter tentar desmistificar o cargo de presidente dos Estados Unidos. No começo de seu mandato, pelo menos, ele cortou as mais fortes âncoras da presidência, pompas e cerimônias, coisas como "Hail to the Chief". A intenção pode ter sido admirável, mas do ponto de vista tático foi provavelmente tolice. Os líderes são mais efetivos quando podem fazer uso de âncoras poderosas para viabilizar apoio. Poucos presidentes têm-se enrolado na bandeira com assiduidade como Ronald Reagan. Quer você goste ou não de política, é difícil não admirar sua perspicácia (ou a de seus assessores) para simbolismo político.

Ancoragem não está restrita às mais profundas emoções e experiências. Os comediantes são mestres de ancoragem. Eles sabem como usar uma frase e tonalidade específicas ou a fisiologia para conseguir risadas instantaneamente. Como fazem isso? Fazem alguma coisa para fazer você rir, e, enquanto você está nesse estado intenso e específico, providenciam um estímulo específico e único, como um certo sorriso ou expressão facial, ou talvez um tom de voz específico. Eles fazem isso coerentemente até que o estado de riso esteja vinculado a suas expressões. Em pouco tempo, eles podem fazer a mesma expressão facial e você não pode deixar de rir. Richard Pryor é um mestre nisso. E Johnny Carson tem toda a cultura ancorada. Tudo que ele tem a fazer é aquele trejeito com a língua e a bochecha, e antes mesmo de terminar a piada, sua audiência já começa a rir. Ele já fez isso tantas vezes antes, que todos sabem o que vai acontecer e suas mentes acionam os mesmos estados. E o que acontece quando Rodney Dangerfield diz: "Leve minha esposa?" Não há nada intrinsecamente engraçado nessas palavras. Mas a frase está ancorada numa piada tão conhecida, que quase qualquer pessoa pode dizer essas três palavras e começar a rir.

Deixe-me dar um exemplo de uma época em que eu era capaz de fazer o uso máximo de âncoras disponíveis. John Grinder e eu estávamos negociando com o Exército dos Estados Unidos para criar uma série de novos modelos de treinamento para melhorar a efetividade de várias áreas. O general encarregado arranjou para nós os encontros com os oficiais adequados para combinarmos horários, preços, locais, e assim por diante. Encontramo-nos com eles numa grande sala de conferências, dispostos em forma de ferradura. Na cabeceira da mesa estava a cadeira reservada ao general. Era claro que, mesmo sem ele estar lá, sua cadeira era a mais poderosa âncora na sala. Todos os oficiais tratavam-na com o máximo respeito. Era de onde as decisões eram tomadas, e de onde ordens inquestionáveis eram dadas. John e eu fizemos questão de passarmos pelo outro lado, por trás da cadeira do general, tocando-a e, até por fim, sentando-se nela. Fizemos isso até que transferimos para nós algumas das reações que os oficiais tinham para com o general e aquele símbolo dele. Quando chegou a hora de apresentar o preço que eu queria, fiquei de pé próximo à cadeira do general e disse-lhes, na minha voz e fisiologia mais decisiva e autoritária, quanto queria receber. Antes tínhamos regateado sobre o preço, mas dessa vez ninguém questionou. Por ter usado a âncora da cadeira do general, fomos capazes de negociar por um bom preço sem perder tempo em discussões. As negociações foram tão decisivas como se eu as tivesse ordenado. A maioria das negociações de alto nível fazem uso de processo de ancoragem efetivos.

Ancoragem é um instrumento usado por muitos atletas profissionais. Eles podem não a chamar assim, ou não terem consciência do que estão fazendo, mas estão usando esse princípio. Há atletas que são acionados, ou ancorados, por situações de fazer ou morrer para ficarem em seus estados mais efetivos e ricos, com os quais conseguem resultados mais relevantes. Alguns atletas fazem certas coisas para ficarem em estado. Tenistas usam um certo ritmo para jogar a bola ou uma certa maneira de respirar para se colocarem em seus melhores estados antes de dar o saque.

Eu usei ancoragem e reestruturação ao trabalhar com Michael O'Brien, o ganhador da medalha de ouro dos 1.500 metros estilo livre, nas Olimpíadas de 1984. Reestruturei suas crenças limitadoras e ancorei seus estados melhores ao disparo do revólver de partida (fazendo-o lembrar o estímulo da música que usara anteriormente, numa disputa bem-sucedida contra seu oponente) e à linha preta que podia focalizar embaixo da água, enquanto nadava. Os resultados que consegui nesse estado máximo eram aqueles que mais desejava.

Vamos rever mais especificamente como você pode, com consciência, criar uma âncora para si ou para os outros. Basicamente, são dois passos simples. Primeiro você deve se pôr - ou a pessoa que vai ancorar - no estado específico que deseja ancorar. Então deve proporcionar consistentemente um estímulo específico, único, enquanto a pessoa experimenta o auge desse estado. Por exemplo, quando alguém está rindo, está num estado congruente específico - naquele momento, seu corpo todo está envolvido. Se você apertar sua orelha com pressão única e específica e simultaneamente emitir um certo som muitas vezes, você pode voltar mais tarde, providenciar o estímulo (o apertão e o som) e ela começará a rir outra vez.

Outra maneira de criar uma âncora de confiança para alguém é pedir-lhe que se lembre de uma época em que sentiu o estado que agora deseja ter disponível, sob sugestão. Faça-o então voltar para aquela experiência, de maneira que fique totalmente associado e possa sentir aquelas sensações em seu corpo. Enquanto ele faz isso, você começará a ver mudanças em sua fisiologia - expressões faciais, postura, respiração. Quando vir que esses estados estão se aproximando do auge, providencie rapidamente um único estímulo específico, diversas vezes.

Você pode intensificar essas âncoras ajudando a pessoa a ficar num estado de confiança, mais rapidamente. Por exemplo, faça-a mostrar-lhe como fica quando está se sentindo confiante e, no momento em que sua postura mudar, providencie um estímulo. Peça-lhe então que lhe mostre como respira quando se sente totalmente confiante e, quando ela o fizer, providencie o mesmo estímulo, outra vez. Pergunte-lhe então o que diz para si mesma quando se sente totalmente confiante, e faça-a falar-lhe no tom de voz que tem quando está confiante. Enquanto a pessoa faz isso, providencie outra vez o mesmo exato estímulo (por exemplo, apertar seu ombro toda vez, no mesmo lugar).

### CHAVES PARA ANCORAGEM

- Intensidade do estado
- Regulagem (auge da experiência)
- Singularidade do estímulo
- Réplica do estímulo

Uma vez que você acredite ter uma âncora, precisa testá-la. Primeiro ponha a pessoa num estado novo ou neutro. A maneira mais fácil de fazer isso é fazê-la mudar sua fisiologia ou pensar em alguma coisa completamente diferente. Agora, para testar sua âncora, simplesmente providencie os estímulos apropriados e observe. Sua fisiologia é a mesma de quando ele estava no estado? Se estiver, sua âncora é efetiva; se não, você pode ter deixado passar uma das quatro chaves para uma ancoragem bem-sucedida.

1. Para uma âncora ser efetiva, quando você providenciar o estímulo deve ter a pessoa num estado completamente associado e congruente, com todo seu corpo totalmente envolvido. Chamo a isso de estado intenso. Quanto mais intenso, mais fácil é para ancorar, e mais tempo a âncora permanecerá. Se você tenta ancorar alguém enquanto parte dele está pensando numa coisa e a outra parte em algo mais, o estímulo ficará vinculado a muitos sinais diferentes e assim não será tão poderoso. Também, como já discutimos antes, se uma pessoa estiver olhando uma situação em que sentia alguma coisa e você a ancora nesse estado, quando você então providenciar o estímulo no futuro, ele estará vinculado para ver a cena mais do que para ter o corpo todo e a mente associados.

2. Você deve providenciar o estímulo no auge da experiência. Se você ancorar muito cedo ou muito tarde, não capturará toda a intensidade. Você pode descobrir o auge da experiência observando a pessoa entrar no estado e reparando o que ela faz, quando começa a desaparecer. Ou pode pedir sua ajuda fazendo com que lhe diga quando estiver se aproximando do auge e usar essa informação para ajustar a chave do momento, para providenciar seu único estímulo.

3. Você deve escolher um único estímulo. É essencial que a âncora dê um sinal claro e inconfundível para o cérebro. Se alguém entra num estado intenso específico e você tenta vinculá-lo, digamos, com um olhar que dá a essa pessoa o tempo todo, isso provavelmente não será uma âncora muito efetiva porque não é, é única, e será difícil para o cérebro perceber um sinal específico a partir disso. Um aperto de mão, da mesma forma, pode não ser efetivo porque apertamos mãos a toda hora, apesar de que funcionaria se você apertasse mãos de maneira única (tais como uma pressão diferente, localização e outras). As melhores âncoras combinam vários sistemas de representação - visual, auditivo, cinestésico e outros - de uma só vez para formar um único estímulo que o cérebro pode mais facilmente associar a um significado específico. Portanto, ancorar uma pessoa com um toque e um certo tom de voz, em geral será mais efetivo do que ancorar com um toque.

4. Para uma âncora funcionar, você deve reproduzi-la exatamente. Se você põe uma pessoa num estado e toca sua omoplata num ponto específico e com uma pressão específica, você não pode acionar essa âncora mais tarde, se tocá-la num lugar diferente ou com uma pressão diferente.

Sempre que seus procedimentos de ancoragem seguirem essas quatro regras, eles serão efetivos. Uma das coisas que faço no passeio sobre o fogo é ensinar as pessoas como produzir âncoras que mobilizem suas energias mais ricas de recursos e mais positivas. Através de um processo de "condicionamento", eu fiz com que fechassem com força o punho cada vez que convocassem suas mais po-

derosas energias. Pelo fim da noite, podiam fechar a mão e imediatamente sentiam uma poderosa energia produtiva.

Vamos fazer agora um exercício simples de ancoragem. Levante-se e pense numa época em que você estava totalmente confiante, quando sabia que poderia fazer qualquer coisa que quisesse. Ponha seu corpo na mesma fisiologia em que estava então. Fique em pé, do jeito que fazia quando estava totalmente confiante. No auge dessa sensação, feche a mão e diga "Sim!", com força e certeza. Respire do jeito que fazia quando estava totalmente confiante. Outra vez faça a mesma mão fechada e diga "Sim!" na mesma tonalidade. Agora fale no tom de uma pessoa com confiança e controle total. Enquanto faz isso, torne a fechar a mesma mão e então diga "Sim!" da mesma maneira.

Se não pode lembrar-se de uma época, pense como ficaria se tivesse tido tal experiência. Ponha seu corpo na fisiologia em que ele estaria se você soubesse como se sentir totalmente confiante e controlado. Quero que você faça isso agora, como qualquer outro exercício deste livro. Só ler a respeito não o ajudará. Fazê-lo, operará maravilhas.

Agora, enquanto você permanece num estado de confiança total, no auge dessa experiência, suavemente feche a mão e diga "Sim!" num tom poderoso de voz. Perceba o poder à sua disposição, os notáveis recursos físicos e mentais que tem, e sinta a irrupção completa daquele poder e concentração. Comece novamente e faça isso mais vezes, cinco ou seis, cada vez sentindo-se mais forte, criando uma associação em seu sistema nervoso entre esse estado e o ato de fechar a mão e dizer "Sim!". Mude então seu estado, mude sua fisiologia. Agora feche a mão e diga "Sim!" da mesma forma que fez quando estava ancorado, e repare como se sente. Faça isso diversas vezes durante os próximos dias. Ponha-se no estado mais confiante e poderoso de que esteja ciente, e no auge desses estados feche a mão de uma única maneira.

Em pouco tempo, descobrirá que, fechando a mão, você pode provocar aquele estado à vontade, instantaneamente. Pode não acontecer depois de uma ou duas vezes, mas não levará muito tempo para que você faça isso consistentemente. Você pode ancorar-se com somente uma ou duas repetições, se o estado for bastante intenso e seu estímulo for também único.

### COMO ANCORAR

1. Esclarecer o objetivo específico para o qual deseje usar uma âncora, e o estado específico que terá o maior efeito para apoiar a realização desse objetivo para si e/ou outros.
2. Calibrar a linha básica da experiência.
3. Detectar e ajustar o indivíduo no estado desejado através do uso de seus padrões de comunicação verbal e não verbal.
4. Usar acuidade sensorial para determinar quando a pessoa está no auge do estado e nesse exato momento providenciar o estímulo (âncora).
5. Testar a âncora:
  - a. Mudando a fisiologia para interromper o estado.
  - b. Acionando o estímulo (âncora) e observando se a reação é o estado desejado.

Uma vez que se ancorou dessa forma, você pode usá-la na próxima vez que estiver numa situação que ache difícil. Você pode fazer aquele gesto de fechar a mão e sentir-se totalmente rico de recursos. A ancoragem tem tanto poder porque num instante alinha sua neurologia. O tradicional pensamento positivo faz com que você pare e pense. Mesmo se pôr numa fisiologia poderosa leva tempo e esforço consciente. A ancoragem leva um só instante para convocar Seus recursos mais poderosos.

É importante para você saber que as âncoras podem ficar mais poderosas se forem "amontoadas" - uma empilhada em cima da outra -, juntando muitas das mesmas ou semelhantes experiências ricas de recursos, sobre uma base cumulativa. Eu, por exemplo, fico num de meus mais poderosos e centralizados estados entrando numa fisiologia e posição que é alguma coisa como a de um mestre de caratê. Nesse estado, fiz centenas de passeios no fogo, saltei de pára-quedas em queda livre, superei desafios notáveis, de todas as espécies. Em cada uma dessas situações quando me punha mais rico de recursos, no auge da experiência eu fazia um único fechamento de mão. Agora, portanto, quando faço o mesmo gesto, todas as poderosas sensações e fisiologias são simultaneamente acionadas dentro de meu sistema nervoso. É uma sensação maior do que qualquer droga jamais poderia criar. Tive experiência de saltar de pára-quedas, mergulhar à noite no Havaí, dormir nas grandes pirâmides, nadar com golfinhos, andar no fogo, romper através de limites e ganhar uma competição esportiva - tudo ao mesmo tempo. Assim, quanto mais freqüentemente fico nesse estado e anexo experiências novas, poderosas e positivas, mais poder e sucesso fica ancorado nele. É outro exemplo do ciclo do sucesso. Sucesso gera sucesso. Poder e estados ricos de recursos geram mais poder e mais recursos.

Eu tenho um desafio para você: saia e ancore três pessoas diferentes, em estados positivos. Faça-as lembrarem uma época em que estavam se sentindo exuberantes. Veja bem que elas estejam reexperimentando plenamente e ancore-as diversas vezes no mesmo estado. Comece então a conversar com elas, e teste a âncora quando estiverem distraídas. Elas voltaram para o mesmo estado? Se não voltaram, verifique os quatro pontos-chave e ancore outra vez.

Se sua âncora falhou ao acionar o estado que desejava, você omitiu um dos quatro pontos. Talvez você, ou a outra pessoa, não estivesse num estado específico e totalmente associado. Talvez você tenha aplicado a âncora no tempo errado, depois que o auge do estado tinha passado. Talvez o estímulo não fosse bastante distinto, ou você não o reaplicou perfeitamente quando tentou trazer de volta a experiência ancorada. Em todos esses casos, você só precisa perspicácia sensorial para ter certeza de que a ancoragem está sendo feita corretamente e, quando ancorar outra vez, fazer as mudanças apropriadas em sua abordagem até conseguir uma âncora que funcione.

Aqui está outra tarefa: selecione três a cinco estados ou seções que você gostaria de ter na ponta de seus dedos, ancore-os então numa parte específica de si, de forma que tenha fácil acesso a eles. Digamos que você é o tipo de pessoa que tem dificuldades para tomar decisões mas gostaria de mudar. Você quer se sentir mais decisivo. Para ancorar a sensação de ser capaz de tomar uma decisão rápida, efetiva e facilmente você deve escolher a junta de seu indicador. A seguir, pense numa época de sua vida em que você se sentiu totalmente cheio de decisão, entre dentro dessa situação em sua mente, e associe-se plenamente a ela,



para se sentir da mesma maneira. Comece por experimentar-se tomando a grande decisão do seu passado. No auge da experiência, quando se sentir com espírito de decisão, aperte sua junta e emita um som em sua mente - como a palavra "Sim". Agora pense em outra experiência parecida, e no auge desse processo de tomar decisões, crie a mesma pressão e o mesmo som. Faça isso cinco ou seis vezes para acumular uma série de âncoras poderosas. Agora pense numa decisão que precisa tomar - pense em todos os fatos que precisa saber. Em seguida, apronte-se e dispare a âncora - e você é capaz de tomar uma decisão rápida e facilmente. Você pode usar outro dedo para ancorar sensações de relaxamento, se precisar. Eu ancorei sensações de criatividade numa junta. Posso transformar-me em questão de momentos de sentir-me parado a sentir-me criativo. Aproveite o tempo para selecionar cinco estados e instalá-los, e então divirta-se usando-os para dirigir seu sistema nervoso com rapidez e precisão infinitesimal. Por favor, faça isso agora.

A ancoragem sempre é mais efetiva quando a pessoa que está sendo ancorada não sabe o que aconteceu. Em seu livro *Keeping Faith*, Jimmy Carter dá um exemplo excepcional de ancoragem. Durante conversações sobre controle de armas, Leonid Brezhnev surpreendeu-o ao colocar sua mão no ombro de Carter e dizer em inglês perfeito: "Jimmy, se nós não tivermos sucesso, Deus não nos perdoará". Anos mais tarde, quando entrevistado na televisão, descreveu Brezhnev como "um homem de paz", e contou esta história. Enquanto falava, Carter na hora alcançou e tocou seu ombro e disse: "Eu ainda posso sentir sua mão em meu ombro". Carter lembrava-se tão vividamente da experiência porque Brezhnev surpreendeu-o ao usar um inglês perfeito e falar em Deus. Sendo profundamente religioso, é óbvio que Carter teve sensações intensas sobre o que Brezhnev falou, e o momento-chave foi quando ele o tocou. A intensidade da emoção de Carter e a importância do problema virtualmente garantem que ele se lembrará dessa experiência pelo resto de sua vida.

A ancoragem pode ser muito bem-sucedida para superar medos e mudar comportamentos. Deixe-me dar um exemplo de ancoragem que uso em meus seminários. Peço a alguém, homem ou mulher, que tenha dificuldade em lidar com o sexo oposto, que venha à frente da sala. Recentemente, foi um jovem bastante tímido que se ofereceu. (quando lhe perguntei como se sentia ao falar com uma mulher desconhecida ou convidar uma estranha para sair, pude ver uma reação física imediata. Sua postura decaiu, seu olhar se abaixou, sua voz ficou trêmula. "Não me sinto nada à vontade fazendo isso", disse. Mas na verdade, ele não precisava dizer nada. Sua fisiologia já tinha me contado o que eu precisava saber. Quebrei seu estado perguntando-lhe se podia se lembrar de uma época em que se sentia muito confiante, orgulhoso e seguro, época em que sabia que seria bem-sucedido. Ele concordou, e eu o dirigi para aquele estado. Fiz com que parasse daquela maneira, respirasse daquela maneira, para sentir-se tão confiante de todas as formas, como já tinha se sentido antes. Disse-lhe para pensar sobre o que alguém lhe dissera nessa época, quando se sentia confiante e orgulhoso, e que se lembrasse das coisas que dizia para si, enquanto estava naquele estado. No auge de sua experiência, toquei-o no ombro.

Então levei-o através da mesma experiência diversas vezes. Cada vez eu me certificava de que ele sentia e ouvia exatamente as mesmas coisas. No auge de cada experiência, eu fazia o mesmo toque da ancoragem. Lembre-se: o sucesso

da ancoragem depende de repetição precisa; portanto, eu tinha o cuidado de tocá-lo da mesma maneira e punha-o exatamente no mesmo estado, a cada vez.

### MANEIRAS DE CALIBRAR (IDENTIFICAR) MUDANÇAS DO ESTADO

Notar mudanças em:

#### RESPIRAÇÃO:

localização

pausas

média

volume

MOVIMENTOS DOS OLHOS

TAMANHO DO LÁBIO INFERIOR

POSTURA

TÔNUS MUSCULAR

DILATAÇÃO DA PUPILA

COLORAÇÃO E REFLEXO DA PELE

#### VOZ:

predicados

tempo

timbre

tom

volume

Nesse ponto eu tinha a reação muito bem ancorada. Logo, eu precisava testá-la. Quebrei seu estado e outra vez lhe perguntei como se sentia com relação às mulheres. Imediatamente, começou a voltar para aquela fisiologia deprimida. Seus ombros se curvaram, sua respiração parou. Quando toquei seu ombro no ponto que havia escolhido como uma âncora, automaticamente seu corpo começou a mudar para aquela fisiologia rica. Através da ancoragem, é interessante ver como o estado de alguém pode mudar rapidamente do desespero ou medo para a confiança.

Neste ponto do processo, uma pessoa pode tocar o ombro dele (ou qualquer que seja o ponto que escolheu para âncora) e acionar seu estado desejado toda vez que quiser. No entanto, podemos levar as coisas um passo à frente. Podemos transferir esse estado positivo para o próprio estímulo que costuma criar sensações de riqueza de recursos. Assim, aqueles estímulos criarão estas sensações. Eis como: pedi ao jovem que escolhesse uma mulher atraente na platéia, alguém que normalmente ele nem sonharia em se aproximar. Ele hesitou um momento, até que o toquei no ombro. No instante em que fiz isso, a postura de seu corpo mudou e ele escolheu uma mulher atraente. Pedi a ela que viesse para a frente da sala. Disse-lhe então que o rapaz ia tentar marcar um encontro, e que ela devia rejeitá-lo completamente.

Toquei o ombro dele, ele ficou em sua fisiologia rica, seus olhos para cima, respiração profunda, ombros para trás. Dirigiu-se para ela e disse: "Oi! Como. vai?"

Ela retrucou: "Deixe-me sozinha". Ele não se perturbou. Antes, até olhar para uma mulher deixava toda sua fisiologia confusa. Agora ele só sorria. Continuava a segurar seu ombro, e ele continuava a importuná-la. Quanto mais áspera ela era, mais ele ficava em seu estado forte. Ele continuou a sentir-se rico de recursos e confiante, mesmo depois que retirei minha mão de seu ombro. Criei um novo vínculo neurológico que agora faz com que se torne mais rico de recursos quando vê uma bela mulher ou quando encontra rejeição. Neste caso, a mulher finalmente disse: "Você não pode me deixar sozinha?", e ele replicou com uma voz profunda: "Você não reconhece poder quando o vê?" A plateia inteira explodiu em risadas.

Ele estava num estado muito poderoso e o estímulo que o mantinha assim era uma bela mulher e/ou sua rejeição. Encurtando, eu peguei uma âncora e a transferei. Mantendo-o num estado poderoso enquanto ela o rejeitava, seu cérebro começou a associar a rejeição da mulher com seu estado calmo e confiante. Quanto mais ela o rejeitava, mais relaxado, confiante e calmo ele se tornava. É notável ver a transformação que ocorre em questão de momentos.

A pergunta lógica é: "Bem, isso é ótimo num seminário. Agora, o que acontecerá no dia-a-dia?" O mesmo laço estímulo/reação está estabelecido. De fato, as pessoas com as quais trabalhávamos saíram naquela noite e encontraram outras pessoas, e os resultados foram surpreendentes. Como o medo fora afastado, elas começaram a desenvolver relacionamentos com pessoas de quem nunca teriam se aproximado, no passado. Isso não é tão surpreendente se você pensar a respeito. Afinal, você teve de aprender como reagir à rejeição, quando cresceu. Há muitos modelos. Agora, você simplesmente tem um novo conjunto de reações neurológicas para escolher. Um homem que assistiu aos nossos seminários cerca de dois anos atrás, e que era totalmente amedrontado pelas mulheres, agora é cantor num ambiente freqüentado só por mulheres e adora isso. Eu uso algumas variações dessa situação em cada seminário "Revolução da mente" que dirijo, e em cada caso a mudança na pessoa é notável. Uso variações dessa técnica de ancoragem para alterar reações de pessoas com fobias.

*"Se você faz o que sempre fez, conseguirá o que sempre conseguiu." - Anônimo*

É importante estar ciente da ancoragem porque ela está sempre acontecendo à nossa volta. Se você estiver ciente de quando ela está acontecendo, poderá lidar com ela e mudá-la. Se você não estiver ciente dela, ficará iludido com estados que vêm e vão aparentemente sem razão. Vou lhe dar um exemplo comum. Digamos que houve uma morte na família de uma pessoa. Ela está num estado de profundo pesar. No enterro, muitas pessoas chegam-se e tocam-na, com simpatia, na parte superior de seu braço esquerdo, apresentando condolências. Se muitas pessoas a tocarem da mesma maneira, e o enlutado permanecer num estado depressivo, essa espécie de toque nesse lugar pode - e muitas vezes acontece - ficar ancorada em seu estado depressivo. Então, muitos meses mais tarde, quando alguém tocá-la ali com o mesmo tipo de pressão, num contexto completamente diferente, isso pode liberar a mesma sensação de pesar, e a pessoa nem mesmo saberá por que está se sentindo assim.

Você já teve experiência assim, quando de repente se sente deprimido e nem ao menos sabe por quê? É provável que já tenha tido. Talvez não tenha nem reparado na música tocando baixo, ao fundo - uma música que você ligava a alguém a

quem amava muito, e que não está mais em sua vida. Ou talvez foi um certo olhar que alguém lhe deu. Lembre-se, as âncoras funcionam sem nossa atenção consciente.

Deixe-me dar-lhe umas poucas técnicas para controlar âncoras negativas. Uma é disparar âncoras opostas ao mesmo tempo. Peguemos aquela sensação de pesar ancorada, acionada no funeral. Se ela está ancorada na parte superior de seu braço esquerdo, um jeito de lidar com ela é ancorar uma sensação oposta - suas sensações mais poderosas e ricas de recursos - no mesmo lugar, no seu braço direito. Se você acionar ambas as âncoras ao mesmo tempo, descobrirá que acontece uma coisa notável. O cérebro conecta as duas em seu sistema nervoso; então, a qualquer hora que qualquer âncora for tocada, ela tem uma escolha de duas reações. E o cérebro quase sempre escolherá a reação mais positiva. Ou ela o porá num estado positivo, ou irá para um estado neutro (no qual ambas as âncoras se cancelam).

A ancoragem é importante se você deseja desenvolver um relacionamento duradouro e íntimo. Minha esposa Becky e eu, por exemplo, viajamos muito juntos, compartilhando essas idéias com as pessoas, por todo o país. Entramos frequentemente em estados poderosos positivos, e sempre estamos nos olhando ou tocando durante essas experiências importantes. Como resultado, nosso relacionamento está cheio de âncoras positivas - toda vez que nos olhamos no rosto, todos esses momentos poderosos, amorosos, felizes são acionados. Em contraste, quando um relacionamento chega ao ponto de dois companheiros não se suportarem mais, a razão, muitas vezes, são as âncoras negativas. Há um período em muitos relacionamentos em que um casal pode ter mais experiências negativas do que positivas. Se eles se vêem um ao outro firmemente, enquanto estão nesses estados, as sensações ficam vinculadas; algumas vezes só de olharem um ao outro, ficam querendo se separar. Isso acontece especialmente se um casal começa a brigar muito, e se, durante estes estados de zanga, cada um diz coisas destinadas a magoar ou ofender o outro. (Lembre-se de usar os padrões de interrupção!) Esses estados intensos ficam ligados ao rosto da outra pessoa. Depois de pouco tempo, cada um deles quer estar com outra pessoa, talvez alguém novo, alguém que represente só experiências positivas associadas.

Becky e eu tivemos uma experiência como essa quando nos registramos num hotel, tarde da noite. Não havia boy ou camareiro na frente do hotel; portanto, pedimos ao homem da recepção que fizesse o camareiro estacionar e pedisse ao boy que subisse as malas. O homem disse que não havia problemas. Daí, subimos para nosso quarto e começamos a relaxar. Passou uma hora e nossas malas ainda não haviam chegado: descemos, então. Para encurtar a história, tudo o que tínhamos tinha sido roubado - nossos cartões de crédito, passaportes, e um vultoso cashier check, que eu já tinha assinado. Tínhamos nos preparado para uma viagem de duas semanas. Pode imaginar em que estado fiquei. Enquanto sentia essa raiva, ficava olhando para Becky e ela também estava brava. Cerca de quinze minutos depois, compreendi que ficar perturbado não iria mudar nada, e uma vez que acredito que nada acontece por acaso, tinha de haver algum benefício naquilo. Portanto, mudei meu estado e estava me sentindo bem outra vez. Mas, dez minutos depois olhei para Becky, e quando o fiz, comeci a sentir raiva pelas coisas que ela não havia feito naquele dia. Certamente, eu não estava me sentindo atraído por ela. Parei, então, e perguntei-me. "O que está acontecendo aqui?" Compre-

endi que tinha vinculado todos os meus sentimentos negativos, por ter perdido nossas coisas, a Becky, apesar de ela não ter nada com aquilo. Olhar para ela fazia com que eu me sentisse desprezível. Quando lhe contei o que estava sucedendo, percebemos que ela também estava sentindo a mesma coisa em relação a mim. Por conseguinte, o que fizemos? Simplesmente deixamos cair as âncoras. Começamos a fazer algumas coisas excitantes positivas, um com o outro, coisas que em dez minutos nos puseram num estado ótimo, enquanto nos olhávamos no rosto.

Virginia Satir, a mundialmente famosa conselheira familiar e conjugal, usa ancoragem o tempo todo, em seu trabalho. Seus resultados são relevantes. Ao modelá-la, Bandler e Grinder notaram a diferença entre seu estilo e o dos terapeutas familiares tradicionais. Quando um casal se apresenta para terapia, muitos terapeutas acreditam que o problema básico seja a emoção e raiva reprimidas que o casal sente um pelo outro, e que contar ao outro exatamente como se sente, todas as coisas de que têm raiva, os ajudará. Você pode imaginar o que muitas vezes acontece quando eles começam a dizer todas as coisas de que têm raiva. Se o terapeuta os encoraja a libertar as mensagens de raiva com força e vigor, eles criam âncoras negativas até mais fortes, ligadas só à vista do rosto, um do outro.

Com certeza expressar esses sentimentos pode ajudar, se as pessoas os manteve dentro de si durante um longo tempo. E, mesmo acreditando que contar a verdade num relacionamento é necessário para o sucesso, eu questiono os efeitos das âncoras negativas que esse processo possa criar. Todos nós tivemos discussões, onde começamos a dizer coisas que não são realmente o que significam; quanto mais dizemos, pior fica. Assim, quando uma pessoa sabe quais são seus "reais" sentimentos? Há um número regular de desvantagens em se pôr num estado negativo antes de comunicar sentimentos a uma pessoa amada. Em vez de fazê-los gritarem um com o outro, Virginia Satir faz com que seus pacientes olhem-se como fizeram quando se apaixonaram. Ela lhes pede que se falem como o fizeram quando se apaixonaram. Sugere empilhar âncoras positivas, a fim de que ao se olharem no rosto sintam-se muito bem. A partir desse estado eles podem resolver seus problemas através de uma comunicação clara, sem ferir os sentimentos um do outro. De fato, eles se tratam com muito mais carinho e se estabelece um novo padrão, uma nova maneira de resolver os problemas no futuro.

Deixe-me dar-lhe outro poderoso instrumento para lidar com âncoras negativas. Primeiro, vamos criar uma âncora positiva e de recurso poderoso. É sempre melhor começar com a positiva do que com a negativa, pois se a negativa tornar-se difícil de se lidar sempre temos um instrumento para nos ajudar a sair daquele estado rápida e facilmente.

Quero que você pense na experiência positiva mais poderosa que teve em toda sua vida. Ponha essa experiência e suas sensações na sua mão direita. Imagine-se fazendo isso e sinta como é tê-la na sua mão direita. Pense numa época em que se sentiu totalmente orgulhoso de alguma coisa que fizera, e coloque essa experiência e sensação também na sua mão direita. Agora pense numa ocasião em que se sentiu poderoso, positivo, com sentimentos amorosos e coloque-os também na sua mão direita, e sinta como se eles estivessem lá. Lembre-se de uma época em que você vivia rindo. Pegue essa experiência e coloque-a também na sua mão direita, e repare como ela se sente com todos aqueles sentimentos amorosos, positivos e poderosos. Agora repare que cor esses sentimentos amorosos criaram

juntos em sua mão direita. Anote a cor que primeiro veio à sua mente. Repare que forma eles criaram juntos. Se tivesse de lhes dar um som, como soariam todos eles? Qual é a textura de todas essas sensações juntas em sua mão? Se todas elas falassem juntas para lhe fazer uma poderosa declaração positiva, qual seria? Aprecie todas essas sensações, e então feche sua mão direita e deixe-os ficar lá.

Agora abra sua mão esquerda e coloque nela uma experiência negativa, frustrante, depressiva, ou de raiva, alguma coisa que está aborrecendo-o. Talvez alguma coisa da qual tenha medo, que o preocupe. Coloque-a na sua mão esquerda. Não há necessidade de senti-la dentro de você. Esteja certo de ter se dissociado dela. Simplesmente está lá, na sua mão esquerda. Agora quero que se torne consciente de suas submodalidades. Qual a cor que essa situação cria em sua mão esquerda? Se você não vê uma cor ou não tem uma sensação na hora, aja como se tivesse. Que cor seria, se tivesse uma? Percorra as outras submodalidades. Qual a forma? Parece leve ou pesada? Qual é a textura dela? Que som ela faz? Se ela fosse lhe dizer uma sentença, o que diria? Como é a textura?

Agora vamos fazer o que é chamado "deixar cair âncoras". Você pode brincar com isso, de qualquer maneira que lhe pareça natural. Uma abordagem seria tomar a cor na sua mão direita, positiva, e fazer de conta que é um líquido, e derramá-lo na sua mão esquerda num ritmo bem rápido, fazendo ruídos engraçados e se divertindo enquanto faz isso. Faça-o até que a âncora negativa na sua mão esquerda esteja da cor da experiência positiva da direita.

A seguir pegue o som que sua mão esquerda estava fazendo e jogue-o na sua mão direita. Repare o que sua mão direita faz com ele. Agora pegue as sensações de sua mão direita e derrame-as sobre sua esquerda reparando o que elas fazem para a sua mão esquerda assim que entram lá. Junte suas mãos, como batendo palmas, e continue mantendo-as assim por uns momentos até que se sintam equilibradas. Agora a cor na sua mão direita e esquerda deve ser a mesma - as sensações devem ser similares.

Quando terminar, veja como se sente sobre a experiência que está na mão esquerda. É bem provável que você acabou com todo o poder que ela tinha para aborrecê-lo. Se não acabou, tente o exercício outra vez. Faça-o com submodalidades diferentes em um sentido mais ativo de brincadeira. Depois de uma ou duas vezes, qualquer pessoa pode anular completamente o poder de alguma coisa que costumava ser uma forte âncora negativa. Você pode agora sentir-se bem a esse respeito ou, pelo menos, ter sensações neutras sobre a experiência.

Você pode usar esse mesmo processo se estiver aborrecido com alguém e quiser mudar seus sentimentos sobre ele. Pode imaginar o rosto de alguém de quem realmente gosta em sua mão direita e o rosto de alguém de quem não gosta muito na esquerda. Comece olhando para a pessoa de quem não gosta, então para a pessoa de quem gosta, a pessoa de quem não gosta, a pessoa de quem gosta. Faça isso cada vez mais rapidamente, não mais dizendo de quem você gosta ou não gosta. Junte suas mãos, respire, espere um momento. Agora pense na pessoa de quem não gosta. Você deve gostar dela ou, pelo menos, sentir-se bem a respeito. A beleza desse exercício é que pode ser feito em questão de momentos – e pode mudar seus sentimentos sobre quase tudo!. Fiz esse procedimento de três minutos recentemente num seminário, com um grupo. Uma mulher do grupo pôs em sua mão direita alguém de quem realmente gostava, e na esquerda pôs o rosto de seu pai, com quem não falava há quase dez anos. Desta forma, ela foi

capaz de neutralizar seus sentimentos negativos sobre seu pai. Ligou para ele naquela noite e conversaram até quatro horas da manhã, e depois disso tornaram a desenvolver seu relacionamento.

É importante que compreendamos o poder de nossas ações em ancorar crianças. Por exemplo, meu filho Joshua foi um dia à escola, e um grupo de pessoas bem-intencionadas fez uma apresentação para as crianças sobre não aceitar caronas de estranhos - uma mensagem admirável e importante. Eu gostei de meu filho ter sido reforçado a respeito. O problema foi a maneira como a mensagem foi transmitida. O grupo mostrou uma série de slides, muito parecidos com aqueles repulsivos mostrados para adultos que vão para a auto-escola. Mostraram posters de crianças desaparecidas. Mostraram até os corpos de criancinhas sendo retiradas de valas. Crianças, diziam eles, que aceitam caronas de estranhos podem acabar assim. Obviamente essa era uma grande motivação para a estratégia de afastar-se.

Os resultados, no entanto, foram bastante destrutivos, pelo menos para meu filho, e posso supor que para outras crianças também. O que eles fizeram foi o equivalente a instalar uma fobia. Meu filho tinha agora aquelas figuras grandes, brilhantes, ensangüentadas, associadas com a volta para casa. Naquele dia recusou-se a voltar andando e tivemos de ir buscá-lo na escola. Nos dois ou três dias seguintes ele acordou à noite com pesadelos e recusava-se a ir a pé para a escola, com a irmã. Felizmente, eu conheço os princípios do que cria e afeta o comportamento humano. Eu tinha estado fora da cidade e, quando soube da situação, fiz uma série de quedas de âncoras e uma cura de fobia pelo telefone. No dia seguinte ele foi a pé para a escola, sozinho, confiante, forte e cheio de recursos. Ele não iria ser imprudente - sabia o que evitar, o que fazer para cuidar de si mesmo. Até agora ele está fortalecido para viver sua vida da maneira que quer, sem viver com medo.

As pessoas que fizeram a apresentação tinham a melhor das intenções. No entanto, sinceridade não garante que não resultarão danos de uma falta de entendimento sobre os efeitos da ancoragem. Preste atenção no efeito que está causando nas pessoas - especialmente nos pequeninos!

Façamos um último exercício. Ponha-se naquele estado poderoso e cheio de recursos e escolha a cor que seja a de mais recursos para você. Faça a mesma coisa com uma forma, um som e uma sensação que você associaria ao seu estado mais poderoso e cheio de recursos. Pense agora numa frase que você diria quando estivesse se sentindo mais feliz, mais centralizada e mais forte, como nunca se sentiu antes. A seguir, pense numa experiência desagradável, uma pessoa que seja uma âncora negativa, alguma coisa de que tenha medo. Em sua mente, ponha aquela forma positiva em volta da experiência negativa. Faça isso com a completa crença de que pode capturar a sensação negativa dentro da forma. Pegue então sua cor cheia de recursos e fisicamente atire-a por sobre toda a âncora negativa, com uma força tal que a âncora se dissolva. Ouça o som e sinta a sensação que ocorre quando está totalmente rico de recursos. Por fim, diga a coisa que você diria em seu estado mais poderoso. Enquanto a âncora negativa dissolve-se numa névoa de sua cor favorita, diga a coisa que acentua seu poder. Como se sente agora sobre a situação negativa? É provável que ache difícil imaginar que aquilo possa tê-lo aborrecido tanto antes. Faça isso com três outras experiências, e então faça-o com mais alguém.

Se você só estiver lendo o livro, esses exercícios poderão lhe parecer estranhos e tolos. Mas, se os fizer, será capaz de ver o incrível poder que têm. Esta é a chave componente do sucesso: a capacidade de eliminar de seu próprio ambiente acionadores que tendem a pô-lo em estados negativos ou pobres de recursos, enquanto instala outros positivos em si e em outros. Uma das maneiras de fazer isso é elaborar uma relação de âncoras importantes - positivas e negativas - em sua vida. Anote se são primariamente acionadas por estímulos visuais, auditivos ou cinestésicos. Uma vez que sabe o que são suas âncoras, você deve seguir, deixando cair as negativas e fazendo o melhor uso das positivas.

Pense no bem que pode fazer ao aprender como ancorar aqueles estados positivos efetivamente, não só em você mas também nos outros. Já pensou se você falasse com seus associados, deixasse-os com uma estrutura mental motivada e otimista, e ancorasse isso com um toque, expressão ou tom de voz que pudesse repetir no futuro? Depois de um tempo, ancorando aqueles estados mentais positivos diversas vezes, você poderia invocar aquela espécie de motivação intensa, a qualquer hora. Seus trabalhos seriam mais recompensadores, a empresa mais lucrativa, e todos seriam muito mais felizes. Pense no poder que poderia ter em sua própria vida, se pudesse pegar as coisas que costumavam aborrecê-lo e fazer com que elas o fizessem sentir-se bem ou cheio de recursos, o bastante para mudá-las. Você tem poder para fazê-lo.

Vou deixá-lo com um pensamento final, não só sobre ancoragem, mas sobre todas as técnicas que aprendeu até agora. Há uma incrível sinergia, um sentido "processional", seqüencial, que surge do domínio de qualquer dessas técnicas. Assim como uma pedra atirada numa lagoa calma forma um padrão de ondulações, o sucesso com qualquer dessas técnicas gera mais e mais sucesso. Você já deve ter uma percepção forte e clara de como elas são poderosas. Minha esperança é que você as use não só hoje, mas, continuamente, em sua vida. Assim como as âncoras empilhadas em minha postura de caratê ficam mais poderosas cada vez que as uso, você aumentará seu poder pessoal com cada técnica que aprende, domina e usa.

Há um filtro para experiências humanas que afeta como nos sentimos sobre tudo que fazemos ou não fazemos em nossas vidas. Esses filtros afetam a ancoragem e tudo o mais de que já falamos neste livro. Estou falando de liderança.





## PARTE III

### LIDERANÇA: O DESAFIO DA EXCELÊNCIA

#### 18. AVALIAR HIERARQUIAS: O JULGAMENTO FINAL DO SUCESSO

*"Um músico deve fazer música, um artista deve pintar, um poeta deve escrever, se for para estar em paz consigo mesmo no fim". - Abraham Maslow*

Todo sistema complexo, seja uma ferramenta industrial, ou um computador ou um ser humano, tem de ser congruente. Suas partes têm de trabalhar juntas; cada ação tem de apoiar uma outra ação, se é para trabalhar em nível alto. Se as partes de uma máquina tentam ir em duas direções diferentes ao mesmo tempo, a máquina sai de sincronia e pode acabar quebrando.

É assim também com os seres humanos. Podemos aprender a produzir os mais efetivos comportamentos, mas se esses comportamentos não apóiam nossas mais profundas necessidades e desejos, se esses comportamentos infringem outras coisas que são importantes para nós, então temos conflitos interiores, e nos falta a congruência necessária para um sucesso em larga escala. Se uma pessoa está conseguindo uma coisa, mas vagamente quer alguma outra, ela não será totalmente feliz ou realizada. Ou se uma pessoa alcança uma meta mas, a fim de fazê-lo, violou sua própria crença sobre o que é certo e errado, então resulta confusão. A fim de realmente mudarmos, avançarmos e prosperarmos, precisamos nos tornar muito conscientes das regras que temos para nós e para os outros, e de como realmente medimos, ou julgamos, o sucesso ou fracasso. Caso contrário podemos ter tudo e ainda nos sentirmos nada. Esse é o poder do elemento final e crítico, chamado valor.

O que são valores? São simplesmente suas próprias crenças, pessoais e individuais, sobre o que é mais importante para você. Seus valores são seus sistemas de crenças sobre certo, errado, bom e mau. Maslow fala sobre artistas, mas a questão é universal. Nossos valores são as coisas que todos nós fundamentalmente precisamos para seguirmos em frente. Se não os temos, não nos sentiremos completos e realizados. Essa sensação de congruência, ou totalidade e unidade, vem da compreensão de que estamos satisfazendo nossos valores com nosso comportamento presente. Eles até determinam do que você deve se afastar. Eles governam todo o seu estilo de vida. Eles determinam como você reagirá a qualquer experiência na vida. Eles são muito parecidos com o sistema operacional de um computador. Você pode colocar qualquer programa que queira, mas se o computador vai aceitar o programa, ou se vai usá-lo ou não, só depende de como o sistema operacional foi programado pela fábrica. Valores são como o sistema operacional do julgamento no cérebro humano.

O impacto de seus valores é sem fim: no que você veste e o que dirige para onde mora, com quem você se casa (se casar) ou como educa seus filhos, nos motivos que o levaram a escolher o que faz para viver. Eles são a base que define nossas reações a qualquer situação dada na vida. São a chave máxima para com-

preender e prognosticar seus próprios comportamentos assim como os comportamentos dos outros - a chave mestra que libera a magia interior.

Mas, de onde vêm eles, esses poderosos ensinamentos sobre o certo e o errado, bom e mau, o que fazer e o que não fazer? Uma vez que os valores são específicos, altamente emocionais, crenças associadas, eles vêm de algumas das mesmas origens que discutimos antes, no capítulo sobre crenças. Seu ambiente desempenha um papel, começando quando você era um bebê. Seu pai e sua mãe, especialmente em famílias tradicionais, desempenharam o papel principal ao programarem a maioria de seus valores originais. Constantemente eles expressaram seus valores, dizendo-lhe o que queriam ou não queriam que você fizesse, dissesse e acreditasse. Se você aceitava seus valores, era recompensado; você era um bom menino ou menina. Se você os rejeitava, ficava em apuros, você era um mau menino. Em algumas famílias, se você continuava a rejeitar os valores de seus pais, era punido.

De fato, a maioria de nossos valores tem sido programada através dessa técnica de recompensa-punição. Quando você ficou mais velho, os grupos de companheiros foram outra fonte de valores. Quando se encontrou com outros garotos na rua pela primeira vez, eles podiam ter valores diferentes dos seus. Misturou os seus valores com os deles, ou pode ter alterado os seus, porque se não o fizesse, eles poderiam bater em você ou - pior - não brincar com você! Através de sua vida, você foi constantemente criando novos valores ou misturando, ou instalando os seus próprios nos outros. Também, pela sua vida afora, você teve heróis ou talvez anti-heróis. E, por admirar seus feitos, você tenta igualar-se a quem pensa que eles são. Muitos garotos começaram com drogas porque seus ídolos, cuja música eles amavam, pareciam valorizar as drogas. Felizmente, hoje, muitos desses ídolos - compreendendo suas responsabilidades e oportunidades como figuras públicas para moldar os valores de um grande número de pessoas - estão deixando claro que não usam ou apóiam o uso de drogas. Muitos artistas estão deixando claro que são por uma mudança positiva no mundo. Isso é moldar os valores de uma porção de pessoas. Compreendendo o poder da mídia, para levantar dinheiro para alimentar pessoas famintas, Bob Geldoff (das famosas Live Aid e Band Aid) liberou os valores de outros artistas poderosos. Através de seus esforços conjuntos e exemplo, ajudaram a fortalecer o valor de dar e de se compadecer dos outros. Muitas pessoas que não tinham esse valor como de grande importância em suas vidas, mudaram seus comportamentos quando viram seus ídolos - Bruce Springsteen, Michael Jackson, Kenny Rogers, Bob Dylan, Stevie Wonder, Diana Ross, Lionel Richie e outros - dizendo-lhes direta e diariamente através de suas músicas e vídeos que estão morrendo pessoas e que temos que fazer alguma coisa! No próximo capítulo, olharemos mais de perto a criação de tendências. Por ora, compreenda o poder que a mídia tem, para dirigir e criar valores e comportamentos.

A formação de valores não termina com heróis. Também acontece no trabalho, onde vigora o mesmo sistema de punição e recompensa. Para trabalhar para alguém e subir na empresa, você adota alguns de seus valores. Se você não compartilha os valores do seu chefe, as promoções poderão ser impossíveis. E, para começar, se você não compartilha com os valores da companhia, será insuportável. Os professores em nosso sistema escolar estão sempre expressando seus

valores, e muitas vezes inconscientemente usam o mesmo sistema de punição-recompensa para assegurar sua adoção.

Nossos valores também mudam, quando mudamos as metas ou a imagem própria. Se você estabeleceu a meta de ser o número um da empresa, quando atingi-la estará ganhando mais dinheiro e esperando coisas diferentes dos outros. Seus valores de como vai ter de trabalhar daqui para a frente também mudam. O que você acha de um belo carro, será bastante diferente. Até as pessoas com quem passa o tempo podem também mudar para combinar com a sua "nova" auto-imagem. Em vez de ir tomar uma cerveja com os amigos, você poderá estar bebendo uma Perrier com as três outras pessoas em seu escritório que estão planejando expansão.

Qual o seu impulso, aonde vai, quem são os seus amigos, o que você faz, tudo reflete sua auto-identificação. Eles podem envolver o que o psicólogo industrial dr. Robert McMurray chamou de símbolos do ego invertido, que também demonstram valores. Por exemplo, o fato de alguém dirigir um carro barato, não significa que ele não se tenha em alta consideração, ou que o preço da gasolina é um valor importante. Porém, ele pode querer mostrar que está acima da tendência comum da humanidade ao adotar símbolos incongruentes. Um cientista ou empresário altamente educados, que tenham um salário bastante substancial, podem querer provar para si mesmos e para outros como são diferentes ao dirigirem um carro barato e super-econômico. O multimilionário, que mora numa cabana, pode valorizar a perda de espaço, ou pode querer demonstrar seus únicos valores para si e para os outros.

Portanto, acho que você pode ver como é importante descobrirmos quais são os nossos valores. O desafio para a maioria das pessoas é que muitos desses valores são inconscientes. Muitas vezes as pessoas não sabem por que fazem certas coisas - elas só sentem que têm de fazê-las. As pessoas sentem-se muito pouco à vontade e desconfiadas em relação a indivíduos que têm valores diferentes dos seus. Muitos dos conflitos que as pessoas têm na vida resultam de valores conflitantes. Assim como isso é verdade numa escala local, também o é em escala internacional. Quase toda guerra é uma guerra sobre valores. Veja o Oriente Médio, Coréia, Vietnã e outros. E o que acontece quando um país conquista o outro? Os conquistadores começam a converter a cultura para seus próprios valores.

Não são só os países diferentes que têm valores diferentes, pessoas diferentes que têm valores diferentes, mas cada indivíduo pensa que alguns valores são mais importantes do que outros. Quase todos nós temos uma meta final - coisas que são para nós importantes, acima de qualquer coisa. Para algumas pessoas isso é honestidade; para outras é amizade. Algumas pessoas podem mentir para proteger um amigo, mesmo que a honestidade seja importante para ela. Como podem elas fazer isso? Porque a amizade está mais alto, na sua escala de importâncias (hierarquia de valores), do que a honestidade, nesse contexto. Você pode colocar um alto valor pessoal no sucesso de sua firma, mas também em ter uma vida em família. Assim surgem os conflitos: você prometeu estar com sua família certa noite e então surge uma reunião de negócios. O que você escolherá para fazer depende do que colocar como seu valor mais alto, naquela hora. Assim, em vez de dizer que é ruim gastar o tempo com negócios, e não com sua família, ou vice-versa, descubra quais são seus valores verdadeiros. Então, pela primeira vez em sua vida, você compreenderá por que faz certas coisas, ou por que outras pessoas

fazem o que fazem. Os valores são um dos mais importantes instrumentos para descobrir como uma pessoa trabalha.

Para lidar efetivamente com pessoas, precisamos saber o que é mais importante para elas, especificamente qual é sua hierarquia de valores. Uma pessoa pode ter grande dificuldade em compreender motivações ou comportamentos básicos de outras pessoas, a menos que compreenda a importância relativa dos valores. Uma vez que compreenda, pode virtualmente antecipar como irão reagir a algum conjunto específico de circunstâncias. Uma vez que saiba sua própria hierarquia de valores, você pode ficar fortalecido para resolver qualquer relacionamento ou representação interior que seja conflitante para você.

Não existe sucesso real, exceto em manter-se com seus valores básicos. Algumas vezes é uma questão de aprender como conciliar entre valores existentes que estão em conflito. Se uma pessoa está tendo problemas num trabalho altamente remunerado, e um de seus principais valores é que dinheiro é nocivo, não é suficiente concentrar-se no trabalho. O problema está no nível mais alto de valores conflitantes. Se uma pessoa não pode concentrar-se no trabalho porque seu valor mais alto é a família e ela está passando o tempo todo no serviço, você tem de recorrer ao conflito interior e ao sentimento de incongruência que ele produz. Reestruturar e encontrar a intenção é o remédio. Você pode ter um bilhão de dólares, mas, se a vida que você leva entra em conflito com seus valores, você não será feliz. Vemos isso frequentemente. Pessoas com dinheiro e poder levam vidas pobres. No outro lado, você pode ser pobre como um rato de igreja financeiramente, mas, se a vida que leva está de acordo com seus valores, você se sentirá realizado.

Não é uma questão de quais valores são certos ou errados. Não pretendo impor meus valores a você. É importante saber quais são os seus valores, a fim de que possa dirigir, motivar e apoiar-se no nível mais amplo. Todos temos um valor maior, uma coisa que mais desejamos em qualquer situação, quer seja um relacionamento ou um trabalho. Pode ser liberdade, pode ser amor, pode ser excitação ou pode ser segurança. Provavelmente você lê esta lista e diz consigo mesmo: "Eu quero todas estas coisas". A maioria de nós também. Mas colocamos um valor relativo nelas todas. O que uma pessoa mais quer de uma amizade é êxtase; outra, amor; uma terceira, comunicação honesta; uma quarta, a sensação de segurança. A maioria das pessoas são totalmente ignorantes de suas hierarquias ou daquelas das pessoas que amam. Tem um senso vago de querer amor, ou desafio, ou êxtase, mas não tem idéia de como essas peças se juntam. Essas distinções são absolutamente críticas. Determinam se as máximas necessidades da pessoa serão ou não encontradas. Você não pode satisfazer as necessidades de alguém se não souber quais são elas. Você não pode ajudar alguém a fazer o mesmo por você, e não pode lidar com seus próprios valores conflitantes, até compreender as hierarquias nas quais elas estão interagindo. A primeira chave para compreender é detectá-las.

Como você descobre a hierarquia de valores, sua ou de alguém mais? Primeiro, você precisa colocar uma estrutura em volta dos valores que está procurando. Isto é, você precisa detectá-los num contexto específico. Eles são divididos em compartimentos. Muitas vezes temos valores diferentes para relacionamentos ou família. Você deve perguntar: "O que é mais importante para você numa relação pessoal?" A pessoa pode responder: "Os sentimentos de apoio". Então você pode

perguntar: "Por que é importante o apoio?" Ela pode responder: "Mostra que alguém me ama". Você pode perguntar: "O que é tão importante quanto a alguém amar você?" Ela pode responder: "Isto cria sentimentos de alegria em mim". Continuando a perguntar mais e mais: "O que é importante?" Você começa a desenvolver uma lista de valores.

Então, para ter uma compreensão clara da hierarquia de valores de alguém, tudo que você precisa fazer é pegar esta lista de palavras e compará-las. Pergunte: "O que é mais importante para você? Ser apoiada ou sentir alegria?" Se a resposta é: "Sentir alegria", então é óbvio que a alegria está mais alta na hierarquia de valores. A seguir você perguntaria: "O que é mais importante para você, sentir alegria ou sentir-se amada?" Se a resposta é: "Sentir alegria", então, desses três valores, alegria é o número um. Pergunte então: "O que é mais importante para você? Sentir-se amada ou ser apoiada?" A pessoa pode olhar zombeteiramente e responder: "Bem, ambas são importantes". Você replica: "Sim, mas qual é mais importante: que alguém a ame ou que alguém a apoie?" Ela pode dizer: "Bem, é mais importante que alguém me ame". Agora você sabe o segundo mais alto valor depois da alegria, seria amor, e o terceiro seria apoio. Você pode fazer isso com uma lista de qualquer tamanho para compreender o que é mais importante para uma pessoa e o peso relativo dos outros valores. A pessoa, nesse exemplo, pode se sentir bastante forte quanto a um relacionamento, mesmo que não se sinta apoiada. Outra pessoa, no entanto, pode colocar apoio acima de amor (e você poderá se surpreender ao descobrir quantas pessoas o fazem). Essa pessoa não acreditará que alguém a ama a menos que ela a apoie, e não será suficiente sentir-se amada se não se sentir apoiada.

As pessoas têm certos valores que, quando violados, fazem com que deixem um relacionamento. Por exemplo: se apoio for o número um na lista de valores de uma pessoa, mas ela não se sente apoiada, poderá terminar o relacionamento. Já alguém que classifica apoio como terceiro, quarto ou quinto, e amor em primeiro, não deixará o relacionamento, não importa o que aconteça - enquanto se sentir amada.

Estou certo de que você pode apresentar várias coisas que lhe são importantes num relacionamento íntimo. Fiz uma lista de algumas importantes, abaixo.

Amor  
Êxtase  
Comunicação mútua  
Respeito  
Alegria  
Crescimento  
Apoio  
Desafio  
Criatividade  
Beleza  
Atração  
Unidade espiritual  
Liberdade  
Honestidade

Estes não são, em absoluto, todos os valores importantes que existem. Para você talvez haja outros mais importantes do que os relacionados aqui. Se você tem algum outro, escreva nesta página sem hesitar.

Agora classifique-os segundo suas prioridades, atribuindo o número um ao mais importante e o catorze ao menos importante.

Você achou difícil? Se não formar uma hierarquia sistematicamente, arrumá-la pode tornar-se um tanto cansativo e confuso, conforme a lista aumenta. Assim, comparemos valores, uns com outros, para determinar quais são mais importantes do que outros. Comece com os dois primeiros da lista: "O que é mais importante para você - amor ou êxtase?" Se a resposta for amor, ele é mais importante do que comunicação mútua? Você precisa percorrer a lista toda e ver se alguma coisa é mais importante do que o valor com o qual começou. Se não, amor está no alto da hierarquia. Agora, vá para a palavra seguinte da lista. O que significa mais para você: "Êxtase ou comunicação mútua?" Se a resposta é êxtase, continue descendo a lista, comparando-a à palavra seguinte. Se a qualquer hora outra escolha é preferida à escolha inicial (neste caso, êxtase), comece fazendo as comparações para o valor.

Por exemplo: se comunicação mútua está mais valorizada do que êxtase, você deve então continuar com a pergunta: "O que é mais importante, comunicação mútua ou respeito?" Se ainda for comunicação mútua, então pergunte: "Comunicação mútua ou alegria?" Se nenhum valor for considerado mais importante do que comunicação mútua, ele é o segundo na hierarquia. Se outro valor for considerado mais importante, você compara os valores remanescentes com ele até completar a lista.

Se você, por exemplo, comparou comunicação mútua com todas as palavras deste exemplo e chegou ao último valor da lista, honestidade, e verificou ser mais importante do que comunicação mútua, então você não tem de compará-lo com criatividade, uma vez que criatividade não é tão importante como comunicação mútua. Assim, sabemos que, desde que honestidade é mais importante do que comunicação mútua, ela será também mais alta do que criatividade ou qualquer outra palavra na lista, já abaixo de comunicação mútua. Para completar a hierarquia, repita esse processo através da lista toda.

Como verá, classificá-los nem sempre é um processo fácil. Alguns desses valores têm diferenças muito pequenas, que não estamos acostumados a fazer. Se a decisão não for clara, torne as diferenças mais específicas. Você pode perguntar: "O que é mais importante, êxtase ou crescimento?" Uma pessoa pode responder: "Bem, se estou crescendo, eu tenho êxtase". Então você precisa perguntar: "O que significa êxtase para você? O que crescimento significa para você?" Se a resposta for: "Êxtase significa sentir uma sensação total de alegria pessoal, e crescimento significa superar obstáculos", então você pode perguntar: "O que é mais importante, superar obstáculos ou sentir uma sensação total de alegria?" Isso tornará a decisão mais fácil.

Se as diferenças ainda não estiverem claras, pergunte o que aconteceria se você excluísse um valor: "Se você nunca pudesse ficar extasiado mas pudesse crescer, seria essa sua escolha, ou se você nunca pudesse crescer mas pudesse ficar extasiado, qual delas você preferiria?" Isso, em geral, proporciona a informação necessária para distinguir qual valor é mais importante.

Definir uma de suas próprias hierarquias de valores é um dos mais valiosos exercícios que você pode fazer neste livro. Pare um pouco para decidir o que deseja de um relacionamento. Você deve fazer a mesma coisa com sua parceira, se estiver com um relacionamento agora. Vocês dois desenvolverão uma nova consciência das mais profundas necessidades um do outro. Faça uma lista de todas as coisas que são mais importantes para você num relacionamento – por exemplo, atração, alegria, excitação e respeito. Para aumentar esta lista, você deve perguntar: "Por que o respeito é importante?" E sua parceira pode dizer: "É a coisa mais importante num relacionamento". Portanto, você já tem o valor número um. Ou sua parceira pode dizer: "Quando me sinto respeitada, sinto-me unida à outra pessoa". Logo, você tem outra palavra, união. Você pode perguntar: "Qual a importância da união?" E sua parceira pode dizer: "Se eu me sinto unida a outra pessoa, eu me sinto amada por ela". Então você pode perguntar: "Por que é importante o amor?" Continue dessa maneira para desenvolver uma lista de palavras, até que fique satisfeito por estabelecer a maioria dos principais valores que são importantes para você num relacionamento. Agora, crie uma hierarquia de importância usando a técnica descrita acima. Compare sistematicamente cada valor até que tenha uma hierarquia clara, que lhe pareça certa.

Após ter criado uma hierarquia de valores para seus relacionamentos pessoais, faça a mesma coisa com seu ambiente de trabalho. Crie o contexto de trabalho e pergunte: "O que é importante para mim, no trabalho?" Você poderia dizer, criatividade. A questão óbvia seguinte seria: "O que é importante sobre criatividade?" e poderia responder: "Quando sou criativo, sinto que cresço". E então: "O que é importante sobre crescer?" Continue daí. Se você for pai ou mãe, sugiro fazer o mesmo com seus filhos. Descobrimos coisas que verdadeiramente os motivam, você estará com instrumentos únicos e efetivos para criá-los melhor.

O que descobriu? Como se sente sobre a lista que criou? Na sua opinião ela é correta? Se não for, faça comparações adicionais até que sinta que está certa. Muitas pessoas ficam surpresas ao descobrirem seus valores mais altos. No entanto, tornando-se conscientemente informadas de suas hierarquias de valores, elas começam a entender por que fazem o que fazem. Em relacionamentos pessoais, ou no trabalho, você pode expressar o que lhe é mais importante, agora que já sabe quais são seus valores. E, conhecendo-os, pode começar a dirigir suas energias para alcançá-los.

Elaborar uma hierarquia não é suficiente. Como veremos mais tarde, as pessoas têm significados diferentes para uma mesma palavra, quando se trata de valores. Agora que você se tornou consciente de sua hierarquia, aproveite para perguntar o que ela significa.

Se o valor primário num relacionamento é amor, você pode perguntar: "O que faz sentir-se amado?" ou: "O que faz com que ame alguém?" ou: "Como sabe quando não é amado?" Você deve fazer isso com a maior precisão possível, pelo menos com os quatro primeiros itens de sua hierarquia. A palavra sozinha "amor" provavelmente significa dúzias de coisas para você, e vale a pena descobrir quais são. Não é um processo fácil, mas fazendo-o cuidadosamente, saberá mais sobre si mesmo, o que deseja de verdade e que evidência deve usar para saber se seus desejos estão sendo satisfeitos.

É claro que você não pode ir pela vida afora fazendo estudos completos dos valores de todas as pessoas que conhece. O quão preciso e específico que você



quiser ser dependerá inteiramente de seu objetivo. Se for para ter um relacionamento que durará para sempre com sua esposa ou um filho, você quererá saber tudo que for possível sobre como funciona o cérebro dessas pessoas. Se você for um treinador tentando motivar um jogador ou um homem de negócios, tentando avaliar um possível cliente, você ainda quererá conhecer os valores da pessoa, mas não com tanta profundidade. Você só está procurando vantagens grandes. Lembre-se: em qualquer relacionamento - seja intenso como entre pai e filho ou casual como dois vendedores que compartilham o mesmo telefone - você tem um contrato, quer tenha sido verbalizado ou não. Ambos esperam certas coisas, um do outro. Ambos julgam as ações e palavras do outro, pelo menos inconscientemente, por seus valores. Você pode muito bem ficar sabendo quais são esses valores e criar acordo a fim de que saiba com antecedência como seus comportamentos afetarão a ambos e quais são suas verdadeiras necessidades.

Você pode detectar esses valores dominantes em conversa casual. Uma técnica simples, mas valiosa, é ouvir com atenção as palavras que as pessoas usam. As pessoas tendem a usar com frequência palavras-chave que demonstram quais são os valores no alto de suas hierarquias. Duas pessoas podem compartilhar juntas uma experiência de êxtase. Uma pode delirar com ela, dizendo como deixou sua criatividade ativa. A outra pode só ter ficado entusiasmada, e poderá dizer como eram intensas as sensações compartilhadas. É provável que elas lhe deram pistas fortes sobre seus valores mais altos e sobre o que você deve entender se quiser motivá-las ou excitá-las.

Deteções de valores são importantes, tanto em negócios como na vida pessoal. Há um valor maior, que todos procuram no trabalho. Fará uma pessoa entrar num serviço, e se não satisfizer – ou se violado - fará com que ela o deixe. Para algumas pessoas, pode ser dinheiro. Se você os paga bem, você os manterá. Para muitos outros, todavia, é alguma coisa mais. Pode ser criatividade, ou desafio, ou um senso de família.

É crucial para os gerentes saber o valor mais alto na hierarquia de valores de seus empregados. Para descobrir, a primeira coisa a perguntar é: "O que faz com que você entre numa organização?" Digamos que o empregado responda: "Um ambiente criativo". Você desenvolve uma lista sobre o que é importante perguntando: "O que mais o faria entrar?" Então você quererá saber, mesmo que todos os valores mais altos existam, o que o faria deixar o serviço. Suponha que a resposta é: "Falta de confiança". Poderia continuar daí perguntando: "Mesmo que haja falta de confiança, o que o faria ficar?" Algumas pessoas poderiam dizer que nunca ficariam numa organização com falta de confiança. Se dizem isso, esse é o maior valor para elas, a coisa que devem ter para permanecer num emprego. Alguém mais pode dizer que ficaria, mesmo que não houvesse confiança, se houvesse chance de subir na organização. Continue perguntando e questionando até descobrir as coisas que a pessoa tem de ter para permanecer feliz, e então saberá com antecedência o que a faria sair. As palavras que as pessoas usam são como super-âncoras - têm fortes associações emocionais. Para ser até mais efetivo, seja claro: "Como você saberia quando tem aquilo?" e: "Como você saberia quando não tem aquilo?" Também é essencialmente importante notar o procedimento evidente de uma pessoa, para determinar como seu conceito de confiança difere do dela. Ela pode acreditar que só há confiança se nunca for questionada em suas decisões. Ela pode acreditar que há falta de confiança se a responsabilidade de seu

trabalho é mudada sem uma explicação clara para ela. É inestimável para um gerente compreender esses valores, e ser capaz de saber com antecedência, quando estiver lidando com pessoas em qualquer situação dada.

Há alguns gerentes que acreditam estarem sendo bons motivadores se forem bons em seus próprios termos. Eles pensam: "Eu pago um bom salário a esse sujeito, logo espero isso e isso em troca. Bem, de uma certa forma isso é verdade. Mas várias pessoas valorizam as coisas diferentemente. Para algumas, a coisa mais importante é trabalhar com pessoas de quem gostamos. Quando essas pessoas começam a sair, o emprego perde seu brilho. Alguns valorizam um senso de criatividade e excitação. Alguns valorizam outras coisas. Se você quiser gerenciar bem, precisa saber os valores supremos de um empregado, e como satisfazê-los. Se você não os proporcionar, o perderá, ou pelo menos nunca o terá trabalhando no auge de seu desempenho e gostando de seu trabalho.

Isso tudo exige mais tempo e sensibilidade? Claro. Mas, se você valoriza as pessoas com quem trabalha, vale a pena - por você e por elas. Lembre-se de que os valores têm enorme poder emocional. Se você se afasta de seus valores e assume que está agindo certo no seu ponto de vista, provavelmente passará muito tempo sentindo-se amargo e traído. Se você puder resolver a diferença de valores, provavelmente terá associados, amigos e membros da família mais felizes - e você será também mais feliz. Não é essencial na vida ter os mesmos valores de outra pessoa. Mas é essencial ser capaz de alinhar-se com outras pessoas, para entender quais são seus valores e para apoiá-los e trabalhar com eles.

Os valores são os instrumentos de motivação mais poderosos que temos. Se quiser mudar um mau hábito, a mudança pode ser feita muito rapidamente se você vincular o sucesso da manutenção dessa mudança a altos valores. Sei de uma mulher que colocou um valor extremamente alto no orgulho e no respeito. Assim, o que fez foi escrever um bilhete para as cinco pessoas que ela mais respeitava no mundo, dizendo que nunca mais fumaria, que tinha mais respeito pelo seu próprio corpo e pelo dos outros e não permitiria que isso acontecesse outra vez. Após ter enviado as cartas, deixou de fumar. Houve muitas ocasiões quando, disse ela, teria dado qualquer coisa por um cigarro, mas seu orgulho nunca a deixou voltar atrás. Era um valor mais importante do que a sensação de tirar baforadas de um cigarro. Hoje é ela uma saudável não fumante. Valores usados corretamente têm um grande poder para mudar nosso comportamento!

Deixe-me compartilhar com vocês uma experiência recente que tive. Estava trabalhando com um time de futebol de faculdade que tinha três zagueiros. Todos tinham valores muito diferentes. Detectei seus valores simplesmente perguntando a cada um por que era importante jogar futebol - o que isso dava a ele. Um disse que futebol era a maneira de fazer sua família ficar orgulhosa e glorificar Deus e Jesus Cristo, nosso Salvador. O segundo disse que futebol era importante como uma expressão de poder, e que superar as próprias limitações, vencer e subjugar outros eram os valores máximos para ele. O terceiro era um jovem do gueto que não foi capaz de encontrar qualquer valor particular no futebol. Quando lhe perguntei: "Por que é importante jogar futebol?", ele disse que não sabia. Acontece que estava quase sempre se afastando das coisas, como pobreza e vida difícil em casa, e não tinha uma noção clara do que o futebol significava para ele.

Obviamente, você motivaria esses três de maneiras muito diferentes. Se tentasse motivar o primeiro (cujos valores eram fazer Jesus e sua família orgulhosos),

enchendo-lhe a cabeça com a importância de agarrar seus oponentes e amassá-los na poeira, isso provavelmente causaria um grande conflito interno porque ele vê no jogo um valor positivo e não violento, negativo. Se você conversa com ardor sobre glorificar Jesus e fazer sua família orgulhosa, com o segundo, ele não ficaria motivado porque não é essa a principal razão para ele estar jogando.

Aconteceu que o terceiro zagueiro é que tinha mais talento, mas estava fazendo menos uso dele, do que os outros dois. Os treinadores estavam tendo dificuldades em motivá-lo porque não tinha valores claros - nada claro, para o que dirigir-se ou afastar-se. Nesse caso, eles tinham de encontrar algum valor que ele tivesse em outro contexto - como orgulho - e transferi-lo para o contexto do futebol. Por fim, apesar de já ter-se machucado antes do primeiro jogo, pelo menos tornou-se motivado para apoiar o time, e os treinadores tinham um meio de motivá-lo no futuro, quando seu corpo ficasse curado.

Os valores trabalham de uma maneira que é tão complexa e delicada como tudo de que já falamos neste livro. Lembre-se de que quando usamos palavras, estamos usando um mapa - e o mapa não é o território. Se eu lhe digo que estou com fome ou que quero dar uma volta de carro, você ainda está trabalhando a partir de um mapa. Fome pode significar estar pronto para uma grande refeição ou querer um pequeno lanche. Sua idéia de um veículo pode ser um Honda ou uma limusine. Mas o mapa se aproxima bastante. Sua equivalência complexa está bastante perto da minha e não temos muitos problemas em nos comunicar. Os valores se apresentam a nós como os mapas mais sutis de todos. Portanto, quando lhe digo quais são os meus valores, você está trabalhando com um mapa do mapa. O seu mapa, sua equivalência complexa dos valores, pode ser muito diferente do meu. Se você ou eu dizemos que a liberdade é o nosso valor mais alto, isso criaria harmonia e concordância entre nós, porque queremos a mesma coisa, estamos motivados na mesma direção. Mas não é tão simples assim. Liberdade para mim pode significar ser capaz de fazer o que eu quiser, quando quiser, onde quiser, com quem eu quiser e tanto quanto eu quiser. Liberdade para você pode significar ter alguém que tome conta de você o tempo todo, ficar livre de discussões vivendo num ambiente estruturado. Liberdade para outra pessoa, ainda, pode ser um planejamento político, a disciplina necessária para manter um determinado sistema político.

*"Se um homem não descobriu algo por que morrer, ele não está preparado para viver." - Martin Luther King Jr.*

Por terem os valores tanta prioridade, eles carregam uma incrível carga emocional. Não há maneira mais fácil de ligar pessoas do que alinhá-las através de seus valores mais altos. É por isso que uma força leal lutando pelo seu país quase sempre subjugará um grupo de mercenários. Não há maneira mais traumática de separar pessoas do que criar comportamentos que ponham seus valores mais altos em conflito. As coisas que valem mais para nós, seja um sentimento de patriotismo ou o amor pela família, são todas reflexos dos valores. Assim, construindo hierarquias exatas, você desenvolve alguma coisa que nunca teve antes - o mapa mais útil possível do que alguém precisa e do que será a reação dele.

Vemos o poder explosivo e as delicadas nuances dos valores, o tempo todo nos relacionamentos. Uma pessoa pode sentir-se traída por um romance que fracassou: "Ele dizia que me amava", diz ela. "Que piada!" Para uma pessoa, amor

pode ser um compromisso que dure para sempre. Para outra, pode ser uma união breve, mas intensa. Essa pessoa pode ter sido grosseira, ou pode ter sido uma pessoa com um complexo de equivalência diferente do que é o amor.

Portanto, é absolutamente crucial que você construa um mapa que seja o mais correto possível, que você determine o que o mapa da outra pessoa é realmente. Você precisa saber não só as palavras que está usando, mas o que ela significa. A maneira de fazer isso é perguntar com toda flexibilidade e persistência que você consiga para construir um complexo de equivalência exato do que seja a hierarquia de valores deles.

Muitas vezes, as idéias de valores variam tanto que duas pessoas que professam valores comuns podem não ter nada em comum, e duas pessoas que professam valores diferentes podem descobrir que realmente querem a mesma coisa. Para uma pessoa, diversão pode significar usar drogas, ficar acordado todas as noites em festas e dançar até o dia raiar. Para outra, diversão pode significar subir montanhas ou descer corredeiras, qualquer coisa que seja nova, excitante ou desafiadora. A única coisa que seus valores têm em comum é a palavra que usam. Uma terceira pessoa pode dizer que seu valor mais importante é o desafio. Para ela também pode significar subir montanhas e descer corredeiras. Pergunte-lhe sobre diversão, e ela pode dispensá-la como frívola e sem importância. Mas, por desafio, ela pode querer significar exatamente a mesma coisa que a segunda pessoa faz para diversão.

Valores comuns formam a base para a harmonia máxima. Se duas pessoas têm valores que estão totalmente vinculados, seu relacionamento pode durar para sempre. Se seus valores são totalmente diferentes, há pouca chance de um relacionamento ser duradouro e harmonioso. Poucos relacionamentos podem ser classificados em qualquer dessas categorias extremas. Como resultado, você tem de fazer duas coisas. Primeiro, encontre os valores que têm em comum a fim de poder usá-los para ajudar a passar os outros que não são iguais. (Não foi isso que Reagan e Gorbachev tentaram fazer em seus encontros de cúpula? Manter os valores que ambos os países têm em comum, que mantivessem seu relacionamento - como sobrevivência?) Segundo, procure apoiar e preencher os valores mais importantes da outra pessoa, o mais que puder. Isso é a base de um relacionamento poderoso, apoiado e duradouro, quer seja de negócios, pessoal ou de família.

Os valores são o fator dominante, que provocam congruência e fazem com que as pessoas fiquem motivadas ou não. Se você conhece os valores delas, você tem a chance final. Se não tem, você pode criar um comportamento poderoso que não dura ou não produz o seu final desejado. Se estiver em conflito com os valores da pessoa, ela agirá como um interruptor de circuito para dominá-los. Os valores são como uma corte suprema. Eles decidem quais comportamentos funcionam e quais não, quais produzem estados desejados e quais produzem incongruência.

Assim como as pessoas têm idéias diferentes do que os valores significam, elas têm diferentes maneiras de determinar se seus valores estão sendo preenchidos.

Em nível pessoal, o procedimento para detectar uma evidência é uma das coisas mais valiosas que você pode fazer para estabelecer metas para si. Aqui está um exercício que vale a pena: pense em cinco valores que são importantes para você e imagine seu procedimento evidencial. O que tem de acontecer para que você saiba que seus valores estão sendo encontrados e preenchidos? Responda

isso agora em outra folha de papel. Avalie se seu procedimento evidencial o ajuda ou o afasta.

Você pode controlar e mudar seus próprios procedimentos evidenciais. Os que apresentamos eram criações mentais, nada mais. Deveriam nos servir em vez de nos manter afastados.

Os valores mudam. Algumas vezes mudam radicalmente, mas em geral mudam em nível inconsciente. Muitos de nós temos procedimentos evidenciais que são autodestrutivos ou ultrapassados. Quando você estava no colégio, deve ter precisado de inúmeros envolvimento românticos para sentir-se atraente. Como adulto, deve ter querido desenvolver estratégias mais elegantes. Se você valoriza a atração pessoal, mas só se sente atraente se seu aspecto rivalizar com Cheryl Tiegs ou Robert Redford, você pode estar se garantindo uma frustração. Todos nós conhecemos pessoas que estão fixas num objetivo, alguma coisa que simbolize algum valor máximo para elas. E agora, quando o alcançam, descobrem que não significava nada. Seus valores mudaram, mas o procedimento evidencial teve uma vida própria. Algumas vezes as pessoas têm um procedimento evidencial que não está ligado a nenhum valor. Elas sabem o que querem, mas não sabem por quê. Portanto, quando o conseguem, isso torna-se uma miragem, alguma coisa que a cultura lhes vendeu, mas que realmente não desejavam. A incongruência entre valores e comportamentos é um dos grandes temas na literatura e filmes indo de Cidadão Kane a O Grande Gatsby. Você precisa desenvolver um sentido para ver o progresso de seus valores e como eles estão mudando. Assim como precisa regularmente reavaliar seus objetivos e metas que listou no capítulo 11, você deve regularmente rever os valores que mais o motivam.

Outra maneira de rever procedimentos evidenciais é anotar se são acessíveis a um nível, que seja atingido dentro de um período de tempo razoável. Pegue dois formandos do colegial, começando a vida. Para um garoto, sucesso pode significar uma família estável, um emprego que pague \$ 40.000 por ano, uma casa de \$ 100.000 e ser fisicamente apresentável. Para outro, pode significar uma grande família, uma renda de \$ 240.000 por ano, uma casa de \$ 2 milhões, o corpo de um triatleta, muitos amigos, um time profissional de futebol e um Rolls-Royce, com motorista. Ter metas grandiosas é ótimo, se elas trabalharem por você. Certamente eu criei grandes metas para mim e como resultado de criar aquelas representações interiores, fui capaz de criar os comportamentos que as apoiaram.

Mas assim como as metas e os valores mudam, os procedimentos evidenciais também. As pessoas são mais felizes se também encontrarem metas intermediárias, para dirigirem seus esforços. Essas proporcionam o feedback de que está sendo bem-sucedido, de que pode realizar seus sonhos. Algumas pessoas podem ser totalmente motivadas pela meta de um corpo de triatleta, uma casa de \$ 2 milhões, um time de futebol e um Rolls-Royce. Outras podem primeiro ver sucesso em disputar honrosamente uma corrida de 10 km, ou mudar seus hábitos alimentares, ou ter uma linda casa de \$ 100.000 ou um adorável relacionamento ou família. Após criar esses objetivos eles podem estabelecer outros novos. Ainda podem querer alcançar visões mais opulentas, mas podem conseguir mais satisfação realizando a meta antiga.

Outro aspecto dos procedimentos evidenciais é a especificação. Se colocar um valor num romance, você pode dizer que seu procedimento evidencial é ter um bom relacionamento com uma mulher atraente e adorável. Esse é um objetivo ra-

zoável que merece ser tentado. Você até pode ter uma boa imagem da aparência e traços de personalidade que mais queira. Isso também é ótimo. Outra pessoa pode ter como procedimento evidencial um romance tempestuoso com uma coelhinha loura e de olhos azuis da Playboy, com um busto de 105 centímetros, um apartamento na 5ª. Avenida em Manhattan, e uma renda de seis dígitos. Somente essas exatas submodalidades a satisfarão. Não há nada errado em ter-se um alvo, mas há um grande potencial de frustração se você ligar seus valores a uma imagem que seja muito específica. Você está excluindo 99 por cento das pessoas, coisas ou experiências que poderiam satisfazê-lo. Isso não significa que não possa criar tais resultados na vida - você pode. No entanto, com mais flexibilidade em seu procedimento evidencial, poderá facilmente realizar seus verdadeiros desejos ou valores.

Há uma linha comum aqui: a importância da flexibilidade. Lembre-se de que, em qualquer contexto, o sistema com maior flexibilidade, com mais escolhas, será o mais efetivo. É absolutamente essencial lembrar que os valores têm prioridade para nós, mas representamos suas prioridades pelos procedimentos evidenciais que adotamos. Você pode escolher um mapa do mundo que seja tão limitado, que se torna quase uma garantia de frustração. Muitos de nós fazemos isso. Dizemos que sucesso é precisamente isso e um bom relacionamento é precisamente outra coisa. Mas tirar toda a flexibilidade do sistema é uma das maneiras mais certas de garantir frustração.

As mais dolorosas questões que podem vir às mãos das pessoas geralmente dizem respeito a seus valores. Algumas vezes dois valores diferentes, como liberdade e amor, nos puxam para direções opostas. Liberdade pode significar a capacidade de você fazer o que quiser, a qualquer hora. Amor pode significar compromisso com uma só pessoa. A maioria de nós já sentiu esse conflito. Quando acontece, não é agradável. No entanto, é da maior importância saber quais são nossos valores mais altos a fim de escolhermos comportamentos que os apoiem. Se não o fizermos, mais tarde pagaremos o preço emocional por não termos apoiado o que acreditávamos que fosse o mais importante em nossas vidas. Os comportamentos ligados aos valores mais altos da hierarquia substituirão os comportamentos ligados aos valores classificados como mais baixos.

Não há nada tão desanimador como ter valores fortes a puxarem você para direções opostas. Isso cria um tremendo sentido de incongruência. Se a incongruência permanecer bastante tempo, poderá destruir um relacionamento. Você pode agir com um deles - por exemplo, exercer sua liberdade - de uma forma que destrói o outro. Você pode tentar adaptar - isto é, reprimir seus anseios de liberdade - de tal forma que você se torna frustrado e destrutivo no relacionamento. Ou, desde que poucos de nós realmente confrontamos e compreendemos nossos valores, podemos só experimentar um sentimento geral de frustração e mal-estar; logo começaremos a filtrar todas as nossas experiências de vida através dessas emoções negativas até se tornarem parte de nós, sentimentos de insatisfação que poderemos tentar aliviar, comendo muito, fumando e coisas assim.

Se você não compreende como os valores trabalham, é difícil aproximar-se de qualquer espécie de compromisso elegante. Mas, se você compreende, não tem necessidade de enfraquecer - o relacionamento ou seu senso de liberdade. Você pode mudar o procedimento evidencial. Quando você era um rapaz do colegial, liberdade talvez significasse tentar imitar a vida sexual de Warren Beatty. Mas tal-

vez um relacionamento amoroso proporcione o conforto, os recursos, e a alegria que incorporam mais liberdade real, do que a capacidade de correr para a cama com qualquer pessoa que você encontre num bar. Esse é essencialmente o processo de reestruturar uma experiência, de forma a criar congruência.

Às vezes a incongruência não vem dos valores em si, mas dos procedimentos evidenciais para os valores diferentes. Sucesso e espiritualidade não têm de produzir incongruência. Você pode ser um grande sucesso e ainda ter uma vida espiritual rica. Mas, se o seu procedimento evidencial para o sucesso é ter uma imensa mansão, e o seu procedimento evidencial para a espiritualidade é viver uma vida simples e austera? Você terá de redefinir seu procedimento evidencial ou reestruturar sua percepção. De outra forma, você poderia estar se condenando a uma vida de conflitos interiores. Poderia ser útil lembrar o sistema de crenças que W. Mitchell usou para apoiar-se a fim de ter uma vida rica e feliz, apesar do que poderiam ter sido circunstâncias limitadoras: não há nenhuma relação entre dois fatores. Isto é, para ele, estar paralisado não significa que não possa ser feliz. Ter muito dinheiro não significa que você não seja espiritual e viver uma vida austera necessariamente não significa que você seja espiritual.

A PNL proporciona instrumentos para mudar a estrutura da maioria das experiências, a fim de que possam criar congruência. Uma vez trabalhei com um homem que tinha um problema bastante comum. Ele tinha um relacionamento amoroso com uma mulher. Mas também tinha em alto valor ser sexualmente atraente e se relacionar com outras mulheres. Quando detectava sinais sexuais em uma mulher atraente começava a sentir-se culpado, devido ao valor que dava ao seu relacionamento.

Quando encontrava uma mulher atraente, sua sintaxe para a atração trabalhava dessa maneira. Ele via uma tal mulher (Ve) e diria alguma coisa para si (Aid): "Essa mulher é deslumbrante, e ela me quer". Isso levaria a um sentimento ou desejo de continuar (Ki), e algumas vezes o desejo torna-se realidade e ele agiria (Ke). Mas o desejo e a aventura romântica que se seguissem, resultariam em conflitos severos com a sua necessidade de um relacionamento forte com uma só pessoa, que para ele era um profundo desejo.

Ensinei-lhe a acrescentar uma nova peça à sua estratégia, que tinha sido Ve-Aid-Ki-Ke. Instalei-a de forma que depois que visse uma mulher (Ve) e dissesse para si: "Essa é uma bela mulher, e ela me quer" (Aid), acrescentasse outra frase auditiva interior: "E eu amo a mulher com quem estou". Então, fazia-o ver a mulher com a qual estava envolvido sorrindo para ele, e olhando-o de uma maneira totalmente amorosa (Vi), que criava para ele uma nova sensação cinestésica interior, que fazia com que ele se sentisse amando a mulher com quem vivia. Fiz com que instalasse a estratégia, por repetição. Fazia-o simplesmente ver uma mulher por quem tinha sido atraído e dizer para si: "Esta é uma bela mulher e ela me quer", imediatamente dizer a nova sensação auditiva interior: "E eu amo a mulher com quem vivo", num tom de voz amoroso, e então imaginar sua companheira sorrindo para ele de maneira amorosa. Fiz com que repetisse muitas e muitas vezes, até que estivesse instalado, como um sistema swish, de forma que cada vez que uma mulher atraente passasse, imediatamente faria com que ele percorresse o novo padrão.

Essa estratégia permitiu-lhe ter tudo. Sua antiga estratégia o empurrava para duas direções ao mesmo tempo, provocando grande desgaste no seu relaciona-

mento. Só reprimir o impulso de sentir-se atraente teria feito com que se sentisse frustrado e conflitado. A nova estratégia permitiu que conseguisse as sensações positivas de atração que precisava, enquanto afastava o conflito que estava enfraquecendo seu relacionamento. Agora, quanto mais mulheres atraentes ele vê, mais ele sente que ama a mulher com quem vive.

A maneira suprema de usar valores é integrá-los com metaprogramas a fim de nos motivar e nos entendermos e aos outros. Os valores são os filtros finais. Metaprogramas são os padrões de operações que guiam a maioria de nossas percepções e, assim, de nossos comportamentos. Se souber como usar os dois juntos, você pode desenvolver os mais exatos padrões de operações, que guiam a maioria de nossas percepções e, pois, de nossos comportamentos. Se souber como usar os dois juntos, poderá desenvolver os mais exatos padrões de motivação.

Uma vez trabalhei com um jovem tão irresponsável que deixava seus pais loucos. Seu problema era que vivia completamente o momento, sem nenhuma consideração pelas conseqüências. Se surgissem oportunidades que o mantivessem fora a noite toda, não queria dizer com isso que fosse irresponsável. Mas ele reagia às coisas que estivessem diretamente em sua frente (as coisas para quais se dirigia), mais do que reagia às conseqüências de suas ações (coisas das quais devia se afastar).

Quando encontrei esse jovem e conversei com ele, detectei seus metaprogramas. Aprendi que se movia em direção às coisas e agia pela necessidade. Comecei então a detectar seus valores. Ficou claro que seus três valores mais altos eram segurança, felicidade e confiança. Essas eram as coisas principais que precisava na vida.

Portanto, estabeleci harmonia igualando-o e espelhando-o. Então, de uma maneira totalmente congruente, comecei a explicar como seus comportamentos estavam enfraquecendo todas as coisas nas quais ele colocava o maior valor. Ele tinha acabado de voltar depois de uma ausência de dois dias inteiros, sem permissão ou comunicação a seus pais, que estavam desesperados e transtornados. Disse-lhe que eles estavam perdendo toda a paciência e que seu comportamento iria abalar toda a segurança, felicidade e confiança que a família lhe proporcionava. Se ele continuasse a agir assim, iria viver num lugar sem segurança, felicidade ou confiança. Poderia ser a cadeia. Poderia ser o reformatório. Mas, se ele não fosse suficientemente responsável para viver em casa, seus pais teriam de mandá-lo para algum lugar onde alguém mais fosse responsável por ele.

Assim, dei-lhe alguma coisa do que se afastar, alguma coisa que era a antítese de seus valores. (A maioria das pessoas, mesmo que se mova normalmente para a frente, evitará perder um valor-chave.) A seguir dei-lhe a alternativa otimista, alguma coisa para a qual se dirigir. Dei-lhe tarefas específicas que serviriam como um procedimento evidencial, que seus pais usariam para determinar a sua capacidade de continuar e apoiar os valores de segurança, felicidade e confiança que eram tão importantes para ele. Ele teria de estar em casa todas as noites às dez horas. Teria de arranjar um emprego, em sete dias. Teria de fazer seus deveres domésticos todos os dias. Disse-lhe que reveríamos seus progressos dentro de sessenta dias, e se ele mantivesse seus acordos, o nível de confiança de seus pais se elevaria - e assim também o apoio deles para sua felicidade pessoal e segurança. Deixei bem claro que essas coisas eram necessidades para as quais ele devia se dirigir agora. Se quebrasse seu acordo uma vez, seria visto como uma



experiência de aprendizado. Se quebrasse seu acordo duas vezes, seria reprimido. Se quebrasse seu acordo uma terceira vez, iria embora.

O que fiz foi dar-lhe coisas para as quais se dirigir na hora, a fim de manter e aumentar o aproveitamento das coisas que valorizava. Antes, ele não tinha as coisas certas para as quais se dirigir, que apoiassem seu relacionamento com os pais. Também deixei claro que essas mudanças eram totalmente necessárias e lhe davam um procedimento evidencial muito específico para seguir. A última vez que ouvi falar dele, ainda estava se comportando como um rapaz modelo. Juntos, seus valores e metaprogramas lhe proporcionaram os instrumentos motivadores fundamentais. Dei-lhe uma maneira de criar para si a segurança, felicidade e confiança de que precisava.

*"Aquele que sabe muito sobre os outros pode ser instruído, mas aquele que se compreende é mais inteligente. Aquele que controla os outros pode ser forte, mas aquele que se domina é ainda mais poderoso." - Lao-Tse, Tao Te-King*

Penso que você pode ver como os valores são explosivos e como podem ser valiosos instrumentos para mudanças. Antes, seus valores operavam quase que inteiramente no nível subconsciente. Agora, você tem a capacidade tanto de entender como manipulá-los para uma mudança positiva. Houve um tempo em que não sabíamos o que era um átomo, portanto éramos incapazes de usar seu terrível poder. Aprender sobre os valores tem o mesmo efeito sobre nós. Trazendo-os para a consciência, podemos produzir resultados que nunca poderíamos antes. Podemos brincar com botões que não sabíamos que existiam. Lembre-se: valores são sistemas de crenças que têm efeitos globais. Assim, fazendo mudanças em valores - seja eliminando conflitos ou acentuando o poder de valores fortalecedores - podemos realizar profundas mudanças em toda nossa vida.

Em vez de nos sentirmos desconfortáveis sobre conflitos de valores que pouco compreendíamos no passado, podemos compreender o que está acontecendo dentro de nós, ou entre nós e os outros, e começarmos a gerar novos resultados. Fazemos isso de diversas maneiras. Podemos reestruturar a experiência a fim de que seja mais efetiva. Podemos mudar nossos procedimentos evidenciais, manipulando suas submodalidades, como fizemos através deste livro. Quando os valores são conflitantes, o conflito real é quase sempre entre um dos muitos procedimentos evidenciais. Podemos virar a figura e o som, de forma que o conflito fique desaparecido. Em alguns casos, podemos até mudar os próprios valores. Se você tem um valor que gostaria que estivesse mais alto em sua hierarquia, você pode mudar suas submodalidades de forma que fiquem mais parecidos com aquelas no alto da hierarquia. Na maioria dos casos é muito mais fácil e mais efetivo lidar com submodalidades, mas acho que você pode ver como são poderosas essas técnicas. Dessa maneira, você pode mudar o nível de importância dos valores mudando a maneira como os representa em seu cérebro.

Por exemplo: eu estava cuidando de um homem cujo valor número um era utilidade. Amor era o número nove na sua escala. Como você pode imaginar, com essa espécie de hierarquia de valores, ele fazia muitas coisas que não provocavam grande quantidade de harmonia com outros seres humanos. Descobri que ele representava seu valor número um, a utilidade, como um enorme quadro, colocado à direita, muito brilhante, com um certo tom associado a ele. Após compará-lo com

o que ele representava como sendo um valor mais baixo, amor (um quadro muito menor em preto e branco numa posição diferente, mais baixo, mais escuro, menor, desfocado), tudo que eu precisava fazer era tornar as submodalidades do valor classificado mais baixo exatamente iguais àsquelas do valor classificado mais alto, e fazer as submodalidades do valor classificado mais alto iguais àsquelas do valor classificado mais baixo, e então criar um padrão swish para mantê-las assim. Fazendo isso, mudamos a maneira como se sentia sobre seus valores: mudamos sua hierarquia. O amor tornou-se seu valor número um. Isso alterou radicalmente a maneira como percebia o mundo, o que era mais importante para ele, e assim as espécies de ações que criou sobre uma base consistente.

Mudar a hierarquia de valores de alguém pode ter implicações imensas que podem não aparecer imediatamente. Geralmente é melhor começar descobrindo o procedimento evidencial da pessoa e mudar suas percepções sobre se estava alcançando seus valores; mudar sua escala de importância.

Acredito que possa ver como isso poderia ser valioso num relacionamento pessoal. Suponhamos que o valor número um de uma pessoa seja atração, que o número dois é comunicação honesta, o número três é criatividade e o número quatro é respeito. Há duas abordagens para criar um sentimento de satisfação dentro desse mesmo relacionamento. Uma seria fazer respeito ser o valor número um e fazer atração ser o número quatro. Por meio disso, você poderia pegar um indivíduo que não se sente mais atraído por sua companheira e fazer esse sentimento menos importante do que seu respeito por ela. Enquanto sentisse respeito por ela, sentiria que sua maior necessidade estava sendo preenchida. Uma abordagem mais simples e menos radical seria determinar seu procedimento evidencial para achar alguém atraente. O que ele deve ver, ouvir, sentir? Então ou mude essa estratégia de atuação ou faça-o compartilhar com sua companheira o que ele precisa para ter aquele valor preenchido.

Muitos de nós temos alguns valores conflitantes. Queremos sair e conseguir grandes resultados no mundo, e queremos descansar na praia; queremos passar bastante tempo com nossas famílias, e queremos trabalhar com afinco para sermos um sucesso em nossos empregos. Queremos segurança e queremos excitação. Algum conflito de valores é inevitável; ele empresta uma certa riqueza e textura à vida. Os problemas surgem quando valores fundamentais nos empurram em direções diferentes. Após ler este capítulo, olhe sua hierarquia de valores e procedimentos evidenciais, para ver onde estão os conflitos. Vê-los claramente é o primeiro passo para resolvê-los.

Valores têm prioridade para as sociedades assim como para indivíduos. A história dos Estados Unidos, durante os últimos vinte anos, é um triste estudo da importância e variação dos valores. O que foi a revolta dos anos sessenta, se não um exemplo catastrófico de valores em conflito? Repentinamente, um enorme e influente segmento da sociedade estava professando valores que iam de encontro radicalmente àsquelas da sociedade como um todo. Muitos dos mais queridos valores de nossa pátria - patriotismo, família, casamento, o trabalho ético - estavam sendo repentinamente questionados. O resultado foi um período de incongruência social e tumultos.

Há duas diferenças principais entre hoje e ontem. Uma é que a maioria dos jovens dos anos sessenta encontraram maneiras novas e mais positivas para expressar seus valores. Nos anos sessenta, uma pessoa podia achar que liberdade

significava usar drogas e deixar o cabelo crescer. Agora, nos anos oitenta, a mesma pessoa pode sentir que ter um negócio e estar no controle de sua vida é a maneira mais efetiva de alcançar o mesmo resultado. A outra diferença é que nossos valores mudaram. Quando você olha para a evolução dos valores americanos nos últimos vinte e cinco anos, realmente não vê a vitória de um conjunto de valores sobre outros. Em vez disso, você vê que um conjunto de valores evoluiu. De certa maneira retrocedemos para alguns valores tradicionais, como patriotismo ou vida familiar. Em outros, adotamos muitos dos valores dos anos sessenta. Somos mais tolerantes, temos valores diferentes sobre os direitos das mulheres e minorias, sobre a natureza do trabalho produtivo e satisfatório.

Há uma lição útil para todos nós no que ocorreu: os valores mudam, e as pessoas mudam. As únicas pessoas que não mudam são aquelas que não respiram. Portanto, o importante é estar consciente desse fluxo e mover-se com ele. Lembre-se do exemplo das pessoas que se fixam num objetivo, só para descobrir que ele não serve mais a seus valores. Muitas vezes, nos encontramos nessa situação, em diferentes ocasiões. O meio de contorná-las é reconhecer nossos valores atenta e ativamente e os procedimentos evidenciais que construímos para elas.

Todos nós temos de viver com algum grau de incongruência. Isso é parte da ambigüidade do ser humano. Assim como as sociedades atravessaram períodos de alterações como os anos sessenta, as pessoas também. Mas, se sabemos o que está acontecendo, estamos mais bem capacitados para competir ou mudar o que pudermos. Se sentimos a incongruência e a compreendemos, freqüentemente agiremos de maneira imprópria. Começaremos a fumar, ou beber ou qualquer outra coisa para fazer frente a frustrações que não entendemos. Assim, o primeiro passo para lidar com conflitos de valores é compreendê-los. A Fórmula do Sucesso Supremo confirma os valores, assim como as outras coisas. Você precisa saber o que quer - seus valores primários e sua hierarquia de valores. Você precisa agir. Você precisa desenvolver o sentido de perspicácia para saber o que está conseguindo. E você precisa desenvolver a flexibilidade para mudar. Se seus comportamentos atuais não combinam com seus valores, você precisa modificar seus comportamentos para resolver o conflito.

Há um ponto final que vale a pena considerar. Lembre-se: todos nós estamos modelando, o tempo todo. Nossas crianças, nossos empregados e nossos sócios nos negócios estão sempre nos modelando de diferentes maneiras. Se quisermos ser modelos efetivos, não há nada mais importante do que termos valores fortes e comportamentos congruentes. Modelar comportamentos é importante, mas os valores dominam quase que tudo mais. Se você apóia compromisso enquanto sua vida reflete infelicidade e confusão, aqueles que vêem você como um modelo ligarão a idéia de compromisso a uma infelicidade confusa. Se você apóia um compromisso enquanto sua vida reflete excitação e alegria, você está proporcionando um modelo congruente que liga compromisso e alegria.

Pense nas pessoas que mais o afetaram em sua vida. É bem provável que tenham proporcionado os mais efetivos e congruentes modelos. Foram pessoas cujos valores e comportamentos proporcionaram o mais vibrante e convincente modelo de sucesso. As mais importantes forças motivadoras na história, livros como a Bíblia, são a respeito de nada mais do que valores. As histórias que os livros religiosos contam, as situações que descrevem, são modelos que enriqueceram as vidas da maioria das pessoas no planeta, dando grande poder àqueles valores!

Descobrir os valores de alguém é simplesmente uma questão de descobrir o que é mais importante para ele ou ela. Sabendo disso, você pode conhecer mais efetivamente não somente as necessidades do outro, mas as suas próprias. No próximo capítulo vamos olhar as cinco coisas que toda pessoa de sucesso tem de confrontar e com as quais tem de se haver a fim de usar e aplicar tudo de que falamos neste livro.

## 19. AS CINCO CHAVES PARA A PROSPERIDADE E FELICIDADE

*"O homem não é criação das circunstâncias. As circunstâncias é que são criação dos homens." - Benjamin Disraeli*

Você tem agora os recursos para se responsabilizar por sua vida. Tem capacidade para formar representações interiores e produzir os estados que levam ao sucesso e poder. Ter a capacidade, porém, nem sempre é o mesmo que usá-la. Há certas experiências que vez por outra põem as pessoas em estados pobres de recursos. Há curvas na estrada, corredeiras nos rios, pessoas traídas. Há experiências que consistentemente evitam que as pessoas sejam tudo que poderiam ser. Neste capítulo, quero lhes dar um mapa mostrando onde estão os perigos e o que você precisa saber para superá-los.

Eu as chamo de as cinco chaves da prosperidade e felicidade. Se você for usar todas as habilidades que tem agora, se você for tudo que pode ser, vai ter de entender essas chaves. Toda pessoa que é sucesso, mais cedo ou mais tarde, tem de entendê-las. Se você as entender, se puder usá-las consistentemente, sua vida será um sucesso indômito.

Tempos atrás, eu estava em Boston. Uma noite, depois do seminário, fui dar uma volta em Copley Square. Estava reparando nas construções que vão de modernos arranha-céus até estruturas tão antigas como a América, quando reparei num homem oscilando para frente e para trás, vindo em minha direção. Seu aspecto era de quem estava dormindo nas ruas há semanas. Rescendia a álcool e parecia que não fazia a barba há meses.

Imaginei que se aproximaria e pediria dinheiro. Bem, assim você pensa, assim você atrai. Ele aproximou-se e pediu: "Senhor, poderia me emprestar 25¢?" Primeiro perguntei-me se eu queria recompensar seu comportamento. Então disse a mim mesmo que não queria que ele sofresse. De qualquer forma, 25¢ não ia fazer muita diferença. Então imaginei que o mínimo que poderia fazer era tentar ensinar-lhe uma lição: "25¢. É isso que você quer, 25¢?" Ele disse: "Só 25¢". Assim, procurei em meu bolso, tirei uma moeda, e falei: "A vida pagará qualquer preço que você pedir". O camarada olhou espantado, e então afastou-se cambaleando.

Enquanto o via afastar-se, eu pensava sobre as diferenças entre aqueles que são bem-sucedidos e os que falham. Pensei: "Qual é a diferença entre ele e eu? Por que minha vida é tão feliz, que posso fazer o que quiser, quando quiser, onde eu quiser, com quem eu quiser, tanto quanto eu queira? Ele deve ter sessenta anos e mora na rua, pedindo moedas. Deus desceu e disse: "Robbins você foi bom. Você vai viver a vida que sonhou."? Não foi nada disso. Alguém me deu recursos superiores ou vantagens? Não creio. Eu estava num estado quase tão ruim como o dele, apesar de não ter tomado nada de álcool ou dormido na rua.

Penso que parte da diferença é a resposta que lhe dei - que a vida lhe pagará aquilo que pedir. Peça uma moeda, e é o que receberá. Peça alegria retumbante

ou sucesso, e conseguirá isso, também. Tudo que estudei convence-me de que, se você aprende a dirigir seus estados e comportamentos, você pode mudar qualquer coisa. Você pode aprender a pedir da vida, e pode ter certeza que conseguirá. Nos meses seguintes, encontrei mais pessoas nas ruas e perguntei-lhes sobre suas vidas e como chegaram lá. Comecei a descobrir que desafios em comum. A diferença era como os controlamos.

*"Qualquer espécie de palavra que você disser, a mesma você ouvirá." - Provérbio grego*

Deixe-me compartilhar com você cinco coisas para usar como sinais na estrada do sucesso. Não há nada profundo ou obscuro a respeito delas. Mas elas são absolutamente cruciais. Se você dominá-las, não há limite para o que queira fazer. Se não usá-las, você já colocou limites na altura a que pode ir. Pensamentos afirmativos e positivos são um começo, mas eles não são a resposta completa. Afirmação sem disciplina é o começo da desilusão. Afirmação com disciplina cria milagres.

Aqui está a primeira chave para a criação da prosperidade e felicidade. Você deve aprender como controlar a frustração. Se quiser tornar-se tudo que você pode se tornar, fazer tudo que pode fazer, ouvir tudo que pode ouvir, ver tudo que pode ver, você tem de aprender a lidar com a frustração. Ela pode matar sonhos. Acontece a toda hora. A frustração pode mudar uma atitude positiva em negativa, um estado fortalecedor num decadente. A pior coisa que uma atitude negativa faz é destruir a autodisciplina. E quando essa disciplina vai-se, os resultados que deseja também se vão.

Assim, para assegurar sucesso duradouro, você deve aprender como disciplinar sua frustração. Deixe-me contar-lhe uma coisa. A chave do sucesso está na frustração maciça. Olhe para quase todos os grandes sucessos, e descobrirá que houve muita frustração pelo caminho. Qualquer pessoa que lhe diga outra coisa, não sabe nada sobre realização. Há duas espécies de pessoas - aquelas que controlaram as frustrações e aquelas que gostariam de tê-las controlado.

Há uma pequena companhia chamada Federal Express. Um sujeito chamado Fred Smith começou a firma e construiu um negócio de muitos milhões de dólares, a partir de montes de frustrações. Quando começou a firma, após tê-la financiado com cada centavo que tinha, ele esperava entregar aproximadamente 150 encomendas. Em vez disso, ele entregou dezesseis, cinco das quais eram para a casa de um dos empregados. As coisas então pioraram. Periodicamente, os empregados descontavam seus cheques com agiotas, porque não havia fundos para cobri-los. Muitas vezes seus aviões estavam quase para ser devolvidos, e algumas vezes tinham de conseguir uma certa quantidade de vendas durante um dia, para continuar operando. A Federal Express é agora uma empresa de bilhões de dólares. A única razão pela qual ainda existe é que Fred Smith foi capaz de controlar frustração em cima de frustração.

As pessoas recebem uma boa recompensa por controlar frustrações. Se você faliu provavelmente é porque não estava controlando muito a frustração. Você diz: "Bem, estou falido, e por isso estou frustrado". Dizer isso é um retrocesso. Se você tivesse controlado mais frustrações seria rico. A grande diferença entre pessoas que estão seguras financeiramente e pessoas que não estão é como controlam as

frustrações. Eu não sou bastante calejado para sugerir que pobreza não tenha grandes frustrações. Estou dizendo que a maneira de não ser pobre é enfrentar frustração após frustração até ser bem-sucedido. As pessoas dizem: "Bem, gente com dinheiro não tem problemas". Se têm bastante, provavelmente têm mais problemas. Acontece que elas sabem como enfrentá-los, como elaborar novas estratégias, novas alternativas.

Lembre-se: ser rico não é só uma questão de ter dinheiro. Um relacionamento excelente proporciona problemas e desafios. Se você não quer problemas, não deve ter um relacionamento. Há grandes frustrações na estrada de qualquer grande sucesso - nos negócios, num relacionamento, numa vida.

A maior dádiva que o Optimum Performance Technologies nos proporciona é que nos ensina como controlar as frustrações de maneira efetiva. Você pode pegar as coisas que costumavam frustrá-lo e programá-las para que o excitam. Instrumentos como a PNL não são só o pensamento positivo. O problema com o pensamento positivo é que você tem de pensar sobre ele e, muitas vezes, já é muito tarde para fazer o que queria.

O que a PNL oferece é uma maneira de transformar tensão em oportunidade. Você já sabe como pegar as imagens que antes o deprimiam e fazê-las enfraquecer e desaparecer ou mudá-las em imagens que lhe tragam êxtase. Não é difícil de fazer. Você já sabe como é.

Aqui está uma fórmula, em dois passos, para controlar a tensão. Passo 1: Não sofra por pequenas coisas. Passo 2: Lembre-se, são só pequenas coisas.

Todas as pessoas bem-sucedidas aprenderam que o sucesso está escondido no outro lado da frustração. Infelizmente, algumas pessoas não chegam ao outro lado. Pessoas que falham ao tentar alcançar suas metas geralmente são detidas pela frustração. Elas permitem que a frustração as impeça de tomarem as medidas necessárias que as apoiariam na realização de seus desejos. Você afasta essa pedra da estrada, abrindo caminho através da frustração, pondo cada revés com o qual possa aprender como feedback e segue em frente. Duvido que encontre muitas pessoas de sucesso que não tenham passado por isso.

Aqui está a segunda chave. você deve aprender a controlar a rejeição. Quando repito isso num seminário posso sentir que a fisiologia na sala muda. Há alguma coisa na linguagem humana que fira mais do que a pequenina palavra "não"? Se você trabalha em vendas, qual é a diferença entre fazer \$100,000 e fazer \$25,000? A principal diferença é aprender como controlar a rejeição, de modo que esse medo não mais o impeça de agir. Os melhores vendedores são aqueles que são os mais rejeltados. São aqueles que podem pegar qualquer "não" e usá-lo como estímulo para tentar o próximo "sim".

O maior desafio para as pessoas de nossa cultura é que elas não podem controlar a palavra "não". Lembra-se da pergunta que fiz antes? O que você faria se soubesse que não pode falhar? Pense sobre isso agora. Se você soubesse que não pode falhar, isso mudaria seu comportamento? Isso permitiria que você fizesse exatamente o que quer fazer? Então, o que o está impedindo de fazê-lo? É aquela pequenina palavra "não". Para ter sucesso, você deve aprender como competir com rejeição: aprender como tirar toda a força da rejeição.

Certa vez trabalhei com um atleta de salto em altura. Ele tinha sido atleta olímpico, mas atingira um ponto onde não mais conseguia saltar nem à altura de

seu chapéu. Imediatamente vi qual era seu problema, ao vê-lo saltar. Realmente, ele bateu na barra e começou a passar toda espécie de rotações emocionais. Transformava cada fracasso num grande acontecimento. Chamei-o e lhe disse que nunca fizesse aquilo outra vez se quisesse trabalhar comigo. Ele guardava a coisa toda como um fracasso. Enviava para seu cérebro uma mensagem que reforçava a imagem de fracasso - e, assim, lá estava ela cada vez que saltava. Cada vez que ele saltava, seu cérebro estava mais preocupado com o fracasso do que em estar num estado rico de recursos que traria sucesso.

Disse-lhe que, se batesse na barra outra vez, deveria dizer para si: Ah! Outra distração, e não: Droga! Outro fracasso. Ele deveria se pôr de volta num estado rico de recursos e tentar outra vez. Com três saltos ele estava desempenhando melhor do que nos últimos dois anos. Não leva muito tempo para mudar. A diferença entre 2,10 m e 1,90 m é só 10 por cento. Não é uma grande diferença em altura, mas é uma grande diferença em desempenho. Da mesma maneira, pequenas mudanças podem fazer uma grande mudança na qualidade de nossas vidas.

Já ouviu falar de um camarada chamado Rambo? Sylvester Stallone? Será que ele apareceu na porta de algum agente ou estúdio e ouviu: "Ei! Gostamos de seu corpo. Vamos colocá-lo num filme?" Não exatamente. Stallone tornou-se um sucesso porque foi capaz de resistir a rejeição após rejeição. Quando começou, foi rejeitado mais de mil vezes. Ele foi a todo agente que pôde encontrar em Nova York, e todos diziam não. Mas ele continuou seguindo, continuou tentando e finalmente fez um filme chamado Rocky. Ouviu a palavra "não" mil vezes e foi bater na 1001ª porta.

Quantos "não" você agüenta? Quantas vezes você quis se aproximar e falar com alguém que achou atraente e decidiu não ir porque não queria ouvir a palavra "não"? Quantos de vocês decidiram não tentar um emprego, ou fazer uma visita de vendas, ou teste para um papel, porque não queriam ser rejeitados? Pense em como isso é loucura. Pense em como está criando limitações por causa de seu medo dessa pequena palavra de três letras. A palavra em si não tem poder. Ela não pode cortar sua pele ou absorver sua força. Seu poder vem da maneira como você a representa para si. Seu poder vem das limitações que ela faz você criar. E o que os pensamentos limitados criam? Vidas limitadas.

Assim, quando você aprende a dirigir seu cérebro, você pode aprender a controlar a rejeição. Você pode até ancorar-se a fim de que a palavra "não" o mude. Você pode pegar qualquer rejeição e transformá-la em oportunidade. Se você trabalha em vendas por telefone, pode ancorar-se de forma que simplesmente ao pegar o telefone, se ponha em êxtase, mais do que faça surgir o medo da rejeição.

Lembre-se: o sucesso está escondido do outro lado da rejeição. Não há sucessos reais sem rejeição. Quanto mais rejeição receber, melhor você fica, mais você aprende, e mais próximo de seu objetivo você está. A próxima vez que alguém rejeitá-lo, você deve dar-lhe um abraço. Isso mudará a fisiologia dele. Transforme os "não" em abraços. Se você puder controlar a rejeição, aprenderá a conseguir tudo que quer.

Aqui está a terceira chave para a prosperidade e felicidade. Você deve aprender a controlar a pressão financeira. A única maneira de não ter pressão financeira, é não ter nenhuma finança. Há várias espécies de pressão financeira, e elas destruíram muitas pessoas. Elas podem criar ganância, inveja, falsidades ou paranóia. Elas podem roubá-lo de sua sensibilidade ou roubá-lo de seus amigos. Agora,

lembre-se: eu disse que elas podem, e não que elas farão. Controlar a pressão financeira significa saber como conseguir e como dar, saber como ganhar e como economizar.

A princípio, quando comecei a ganhar dinheiro, passei o inferno por isso. Meus amigos me repudiavam. Eles diziam: "Você está no dinheiro. Qual é seu problema?" Eu dizia: "Não estou no dinheiro. Eu só tenho algum". Mas eles não viam desse jeito. De repente, as pessoas por algum motivo achavam que eu era uma pessoa diferente porque tinha um status financeiro diferente. Algumas estavam muito ressentidas. Assim, essa é uma das espécies de pressão financeira. Não ter dinheiro suficiente é outra espécie de pressão financeira. Você provavelmente sente essa pressão todos os dias. A maioria das pessoas sente. Mas, quer você tenha pouco ou muito, você lida com pressão financeira.

Lembre-se de que todas as nossas ações na vida são guiadas pelas nossas filosofias, nossos guias de representações interiores sobre como agir. Eles nos dão os modelos de como agir. George S. Clason deu um grande modelo para aprender a controlar pressão financeira no *The Richest Man in Babylon*. Você já leu? Se já leu, leia outra vez. Se não, corra e consiga-o agora. É um livro que pode fazer você totalmente rico, feliz e excitado. Para mim, a coisa mais importante que o livro ensina é pegar 10 por cento de tudo que você ganha e dar. É isso mesmo. Por quê? Uma razão é que você deve pôr de volta o que tirou. Outra é que ele cria valor para você e para os outros. Mais importante, ele diz para o mundo e para seu próprio subconsciente de que há mais do que o suficiente. E essa é uma crença muito poderosa para alimentar. Se há mais do que suficiente, significa que você pode o que quiser e os outros também podem. E quando você detém esse pensamento, você o faz tornar-se real.

Quando você começa a dar 10 por cento? Quando estiver rico e famoso? Não. Você deve fazê-lo quanto estiver começando. Porque o que você dá torna-se como sua semente de milho. Você tem de investi-la, não comê-la, e a melhor maneira de investi-la é dá-la para que produza valores para os outros. Você não terá dificuldades em encontrar as maneiras. Há necessidade à volta de todos nós. Uma das coisas mais valiosas no dar é como isso faz com que você se sinta. Quando você é do tipo de pessoa que tenta encontrar e preencher as necessidades dos outros, isso faz você sentir-se diferente sobre quem você é. E a partir dessa espécie de sentimento, ou estado, você vive sua vida numa atitude de gratidão.

Tive a felicidade de voltar outro dia à minha escola em Glendora, Califórnia. Estou organizando um programa para professores, e queria agradecer aos professores que influenciaram minha vida. Quando cheguei, soube que um programa de língua, que me ensinara como me expressar, tinha sido cortado por falta de fundos e porque as pessoas não achavam que fosse bastante importante. Assim, fundei o programa. Devolvi uma parte do que tinha sido dado para mim. Não fiz por ser um camarada legal. Fiz porque devia isso. E não é ótimo saber que quando você deve alguma coisa, você pode pagá-la? Essa é a verdadeira razão para ter dinheiro. Todos nós temos débitos positivos. A melhor razão para ter dinheiro é sermos capazes de pagá-lo.

Quando eu era pequeno, meus pais trabalhavam diligentemente para nos criar bem. Por várias razões nos encontrávamos em situação financeira extremamente difícil. Lembro-me de um Dia de Ação de Graças em que não tínhamos dinheiro. Lembro-me que estávamos tristes, até que alguém chegou à porta da frente, com



uma caixa cheia de enlatados e um peru. O homem que a entregou disse que era da parte de alguém que sabia que não pediríamos nada, nos amava, e queria que tivéssemos um ótimo Dia de Ação de Graças. Nunca esqueci esse dia. Assim, todo ano, no Dia de Ação de Graças, faço o que alguém fez por mim naquele dia: saio e compro mantimentos para uma semana e entrego-os a uma família necessitada. Entrego os mantimentos como um empregado ou garoto de entregas, nunca como a pessoa que está proporcionando o presente. Sempre deixo uma nota que diz: "Isto é da parte de alguém que se preocupa com vocês, e espera que algum dia vocês possam se cuidar, e que saiam e devolvam o favor para alguém mais que precise."

Isso tornou-se um dos pontos mais luminosos do ano para mim. Ver o rosto das pessoas quando sabem que alguém se preocupa – faz uma diferença -, isso é que é vida. Um ano eu quis dar perus no Harlem mas não tínhamos uma caminhonete, ou mesmo um carro, e tudo estava fechado: Minha equipe disse: "Esqueçamos disso, este ano". Eu retruquei: "Não; eu vou". Eles perguntaram: "Como você vai fazer isso? Você nem ao menos tem uma caminhonete para fazer as entregas!" Disse que havia inúmeras caminhonetes na rua; nós só precisaríamos encontrar uma que nos levasse. Comecei a fazer sinais para as caminhonetes, uma prática que não recomendo em Nova York. Muitos motoristas pensavam que estávamos em uma missão de procurar e destruir, e o fato de ser Dia de Ação de Graças não mudou nada.

Assim, fui para um semáforo e comecei a bater nas janelas dos carros, dizendo às pessoas que eu daria \$ 100 se nos levassem ao Harlem. Quando isso também não resolveu, mudei um pouco a minha mensagem. Dizia às pessoas que queria tomar uma hora e meia de seu tempo, para entregar mantimentos para pessoas necessitadas numa "área pobre" da cidade. Isso nos aproximou mais um pouco.

Eu já tinha decidido que queria ir numa caminhonete que fosse longa e larga o bastante para fazer uma grande entrega. Logo, uma linda caminhonete, vermelha, apareceu, e era extralonga, com uma extensão atrás. Eu disse: "É essa!" Um dos meus rapazes correu imediatamente à rua e, pegando-a no sinal, bateu na janela e ofereceu ao motorista \$ 100 se nos levasse aonde queríamos. O motorista falou: "Olhe, você não tem que me pagar. Ficarei feliz em levá-los". Essa era a décima pessoa que tentávamos. Então ele estendeu a mão, pegou o chapéu e colocou-o. Estava escrito Exército de Salvação. Disse que seu nome era capitão John Rondon, e queria ter certeza de que trazíamos comida para pessoas realmente necessitadas.

Assim, em vez de só entregarmos comida no Harlem, também fomos ao South Bronx, que é uma das mais arruinadas paisagens do país. Passamos pelos terrenos vazios e ruínas de edifícios até uma mercearia no South Bronx. Lá compramos comida e a entregamos aos invasores, refugiados urbanos, gente da rua e famílias que lutavam para conseguir uma vida decente.

Não sei quanto mudamos as vidas dessas pessoas, mas, de acordo com o capitão Rondon, isso mudava suas crenças sobre pessoas que se preocupavam com outras. Não há quantia de dinheiro que possa comprar o que você ganha quando você dá de si. Nenhum planejamento financeiro pode fazer mais por você, que se você der 10 por cento. Isso lhe ensina o que o dinheiro pode fazer, e o que o dinheiro não pode fazer. E essas são duas das mais valiosas lições que pode

aprender. Costumava achar que a melhor maneira de ajudar os pobres, era ser um deles. A melhor maneira de ajudar os pobres é ser um modelo de outras possibilidades, deixá-los saber que há outras escolhas possíveis, e assisti-los em desenvolver os recursos para se tornarem auto-suficientes.

Depois de dar 10 por cento de seu rendimento, pegue outros 10 por cento para diminuir suas dívidas e um terceiro 10 por cento para formar um capital para investir. Você precisa viver com 70 por cento do que tem. Vivemos numa sociedade capitalista na qual a maioria dos seres humanos não são capitalistas. Como resultado, eles não têm o estilo de vida que desejam. Por que viver numa sociedade capitalista, rodeado de oportunidades, e não tirar vantagem do mesmo sistema que nossos antepassados lutaram para criar? Aprenda a pegar seu dinheiro e usá-lo como capital. Se você o está gastando, nunca formará qualquer capital. Nunca terá os recursos de que precisa. Dizem que a renda média na Califórnia é agora \$25,000 por ano. A despesa média é \$30,000. A diferença é chamada pressão financeira. Não queira juntar-se a essa multidão!

O essencial é que o dinheiro é como todas as coisas. Você pode fazê-lo trabalhar para si, ou pode deixá-lo trabalhar contra você. Você deve ser capaz de lidar com dinheiro em sua mente como com qualquer outra coisa, com a mesma finalidade e elegância. Aprenda a ganhar, a economizar e a dar. Se puder fazer isso, aprenderá a controlar a pressão financeira e o dinheiro nunca mais será um estímulo para pô-lo em estado negativo, que faz com que você seja infeliz ou trate os outros à sua volta de uma maneira menos rica de recursos.

Quando dominar as primeiras três chaves, começará a sentir a vida como um imenso sucesso. Se você puder controlar a frustração, a rejeição e a pressão financeira, não há limites para o que possa fazer. Já viu Tina Turner representar? Ela é alguém que controlou grandes quantidades de todos as três. Depois de tornar-se uma estrela, desmanchou seu casamento, perdeu seu dinheiro, e passou oito anos no purgatório de shows, em saguões de hotéis e clubes baratos. Ela não conseguia que as pessoas a atendessem ao telefone, muito menos oferecer-lhe um contrato de gravação. Mas continuou tentando, não ligando para os "não", continuou a trabalhar para pagar as dívidas e pôs sua vida financeira em ordem. Finalmente, percorreu o caminho de volta para o alto do mundo dos espetáculos.

Assim, você pode fazer qualquer coisa. E aqui é onde a número quatro entra. Você deve aprender como controlar a acomodação. Você já viu pessoas em sua vida, ou celebridades ou atletas que atingem um nível de sucesso e então param. Começam a se sentir confortáveis e em primeiro lugar perdem quem os pôs lá.

*"Aquele que realizou mais, ainda tem todo o futuro para ser realizado." - Lao-Tse, Tao Te-King*

O conforto pode ser uma das mais desastrosas emoções que um corpo humano pode ter. O que acontece quando uma pessoa consegue muito conforto? Ela pára de crescer, pára de trabalhar, pára de criar valores adicionais. Você não quer conseguir muito conforto. Se você se sentir realmente confortável, é provável que pare de crescer. O que disse Bob Dylan? "Aquele que não deu trabalho para nascer, dá trabalho para morrer." Você ou está subindo ou está escorregando. Perguntaram certa vez a Ray Kroc, o fundador do McDonald's, qual seria seu conselho para quem quisesse garantir uma longa vida de sucesso. Ele disse para simples-

mente lembrarem-se disso: "Quando você está verde, você cresce; quando você amadurece, você apodrece". Enquanto você permanecer verde, você cresce. Você pode pegar qualquer experiência e torná-la uma oportunidade para crescer, ou pode pegá-la e torná-la um convite para decair. Você pode encarar a aposentadoria como o começo de uma vida mais rica, ou pode vê-la como o fim de sua vida de trabalho. Você pode ver o sucesso como o trampolim para coisas maiores, ou pode encará-lo como um lugar de descanso. E se for um lugar de descanso, é provável que não o manterá por muito tempo.

Uma espécie de acomodação (ou complacência) vem da comparação. Eu costumava pensar que estava indo tudo bem, porque estava indo bem comparado com pessoas que eu conhecia. Esse é um dos maiores enganos que você pode fazer. Talvez só signifique que seus amigos não estão indo muito bem. Aprenda a julgar-se por suas metas em vez daquelas pelas quais seus colegas parecem estar se rezando. Por quê? Porque você pode sempre encontrar pessoas para justificar o que está fazendo.

Você não fez isso, quando era garoto? Você dizia, "Johnny fez isso, por que eu não posso?" Provavelmente sua mãe dizia: "Bem, não me importa o que Johnny faz", e ela estava certa. Você não deve se preocupar com o que Johnny ou Mary ou os outros fazem. Preocupe-se com o que você é capaz. Preocupe-se com o que você faria e o que quer fazer. Trabalhe a partir de um conjunto de metas dinâmicas, envolventes, cheias de possibilidades que o ajudarão a fazer o que quer, não o que alguém fez. Sempre haverá alguém que tem mais do que você. Sempre haverá alguém que tem menos. Nada disso importa. Você precisa julgar-se pelas suas metas e nada mais.

*"Pequenas coisas afetam pequenas mentes." - Benjamin Disraeli*

Aqui está outra maneira de evitar acomodação. Afaste-se de seu papo furado. Você sabe do que estou falando. Das sessões em que todos expõem hábitos de trabalho, vida sexual, status financeiro e tudo o mais torna-se distração. Esses tipos de seminários são como suicídio. Eles envenenam seu cérebro, fazendo com que concentre sua atenção no que as outras pessoas estão fazendo nas suas vidas privadas, em vez do que você pode estar fazendo para intensificar sua experiência de vida. É fácil cair nesses "seminários", mas lembre-se de que as pessoas que o fazem estão meramente tentando se distrair do aborrecimento criado por sua incapacidade de produzir os resultados que desejam em suas próprias vidas.

Uma frase que Rolling Thunder, o índio sábio, usava muito, era: "Só fale com bons propósitos". Lembre-se, o que colocamos para fora, volta para nós. Portanto, meu desafio para você é que mantenha-se afastado do lixo da vida. Não cresça em coisas pequenas. Se quiser ser acomodado e medíocre, passe sua vida mexendo sobre quem está dormindo com quem. Se quiser ser diferente, esteja certo de que você se desafia, se testa, que faz de sua vida algo especial.

Aqui está a última chave. Sempre dê mais do que espera receber. Esta pode ser a chave mais importante de todas porque virtualmente garante a verdadeira felicidade.

Lembro-me de estar dirigindo de volta para casa, depois de uma reunião noturna, com muito sono. A trepidação mantinha-me consciente. E nesse estado se-

milúcido, tentava imaginar o que dava significado à vida. De repente uma vizinha em minha cabeça disse: "O segredo de viver é dar".

Se quiser fazer sua vida correr bem você tem de começar com "como dar". A maioria das pessoas começa suas vidas pensando só em receber. Receber não é um problema. Receber é como o oceano. Mas você tem de estar certo de que está dando, para poder pôr o processo em movimento. O problema na vida é que as pessoas querem primeiro as coisas. Um casal virá a mim, e o homem dirá que sua mulher não o trata bem. E a mulher dirá que é porque ele não é muito carinhoso. Isto é, cada um estava esperando que o outro tomasse a iniciativa, apresentasse a primeira prova.

Que espécie de relacionamento é esse? Quanto tempo irá durar? A chave para qualquer relacionamento é que você tem primeiro de dar, e continuar dando. Não pare e espere para receber. Quando você começa a marcar pontos, o jogo termina. Você fica lá, dizendo: "Eu dei, agora é a vez dela", e o papo termina. Ela se foi. Você pode pegar seu resultado e levar para outro planeta, porque o placar não funciona desta maneira aqui. Você tem de estar querendo plantar a semente, e cuidar para que ela germine.

O que aconteceria se você se dirigisse ao solo e dissesse. Dê-me alguns frutos. Dê-me algumas plantas"? O solo provavelmente responderia: "Desculpe-me, senhor, mas está um pouco confuso. Deve ser novo aqui. As regras do jogo são outras". Então explicaria que você planta a semente, cuida dela, põe água e lavra a terra. Fertiliza-a. Protege-a e alimenta-a. Então, se cuidar bem dela, conseguirá sua planta ou seu fruto, mais tarde. Você pode pedir ao solo muitas vezes, mas isso não muda as coisas. Você tem de continuar dando, alimentando, para que o solo produza frutos - e a vida é exatamente da mesma maneira.

Você pode ganhar muito dinheiro. Você pode imperar sobre reinos ou dirigir grandes empresas ou controlar vastas terras. Mas, se estiver fazendo só para si, você realmente não é um sucesso. Na verdade, você não tem poder, não tem riqueza real. Se você subiu ao topo da "montanha do sucesso" em seu benefício, provavelmente pulará fora.

Quer saber qual a maior das ilusões sobre o sucesso? Que ele é como um pináculo a ser atingido, uma coisa a ser possuída, ou um resultado estático a ser obtido. Se quiser ter sucesso, se quiser realizar todos os seus objetivos, você tem de pensar no sucesso, como um processo, um meio de vida, um hábito da mente, uma estratégia para a vida. Este capítulo foi sobre isso. Você deve saber o que tem, e você deve conhecer os perigos em seu caminho. Você deve ter a habilidade de usar seu poder de uma forma responsável e amorosa se quiser experimentar a verdadeira riqueza e felicidade. Se puder controlar essas cinco coisas, será capaz de usar todas as técnicas e poderes, ensinados neste livro, para fazer coisas maravilhosas.

Agora vejamos como são as mudanças em nível mais elevado, a nível de grupos, comunidades e nações.

## 20. DIRIGIR A CRIAÇÃO: O PODER DA PERSUASÃO

*"Nós não vamos ser capazes de operar com sucesso nossa nave espacial Terra por muito mais tempo, a menos que a vejamos como uma nave inteira e nosso destino como comum. Tem que ser todos ou ninguém." - Buckminster Fuller*

Até agora lidamos principalmente com mudanças individuais, maneiras como as pessoas podem crescer e tornarem-se fortalecidas. Mas um dos aspectos inconfundíveis do mundo moderno é a quantidade de mudanças que acontecem em nível de massa. A idéia de uma aldeia global há muito tempo tornou-se um clichê, mas ainda é verdadeira. Nunca antes na história do mundo houve tantos mecanismos poderosos para persuasão de grupo, maciça e duradoura. Isso pode significar mais gente comprando Coca-Cola, usando jeans Levi's e ouvindo bandas de rock-and-roll. Pode também significar mudanças nas atitudes maciças, positivas no mundo todo. Tudo depende de quem esteja persuadindo e por quê. Neste capítulo, vamos ver as mudanças que acontecem em grande escala, ver como elas acontecem e examinar o que significam. Vamos então ver como você pode se tornar um persuasor e o que você pode fazer com suas habilidades.

Pensamos em nosso mundo de hoje como estando inundado de estímulos, mas não é o que realmente o diferencia dos tempos antigos. Um índio andando através dos bosques confrontava-se constantemente com visões, sons e cheiros que poderiam significar a diferença entre a vida e a morte, entre comer e morrer de fome. Não havia falta de estímulos em seu mundo.

A maior diferença hoje está na intenção e procura dos estímulos. O índio na floresta tinha de interpretar os significados dos estímulos do acaso. Contrastando, nosso mundo está cheio de estímulos que são conscientemente dirigidos para que façamos alguma coisa. Pode ser uma justificativa para comprar um carro ou um pedido para votar num candidato. Pode ser um apelo para salvar crianças famintas ou um lance para fazer com que compremos mais bolo e bolinhos. Pode ser uma tentativa para nos fazer sentir bem sobre ter alguma coisa ou uma mensagem para nos frustrar por não termos alguma coisa. Mas o fato principal que caracteriza o mundo moderno é a persistência da persuasão. Estamos constantemente cercados por pessoas com os meios, a tecnologia e o know-how para nos persuadir a fazer alguma coisa. E essa persuasão tem alcance global. A mesma imagem que nos está sendo imposta, pode ser imposta em grande parte do mundo no mesmo exato instante.

Consideremos o hábito de fumar cigarros. As pessoas em tempos antigos podiam alegar ignorância. Mas, hoje, sabemos que cigarros são prejudiciais à nossa saúde. Eles contribuem para tudo, desde câncer até doenças do coração. Há até uma grande quantidade de forte sentimento público - expresso através de passeatas locais antifumo ou plebiscito - que faz os fumantes sentirem que estão fazendo algo mau. As pessoas têm todas as razões do mundo para não fumarem. No entanto, a indústria de tabaco continua a prosperar e milhões de pessoas continuam a fumar cigarros - e muitas outras começando a toda hora. Por que isso?

As pessoas podem aprender a apreciar a experiência de fumar, mas é isso que as faz começar? Elas tiveram de ser ensinadas a como usar um cigarro como um dispositivo para criar prazer; não era uma reação natural. O que aconteceu a

primeira vez que fumaram? Odiamam. Elas tossiram, engasgaram e sentiram-se nauseadas. O corpo delas dizia: "Esse negócio é terrível. Afaste-o de mim". Na maioria dos casos, se sua própria evidência física lhe diz que alguma coisa é má, seria de se esperar que você ouvisse. Logo, por que as pessoas não fazem isso com o fumo? Por que continuam a fumar até que o corpo desiste de protestar e finalmente torna-se adepto?

Elas fazem isso por que foram reestruturadas sobre o que o cigarro significa, e então essa nova representação e estado foram ancorados em um lugar. Alguém com um grande conhecimento sobre persuasão gastou milhões e milhões de dólares para convencer o público de que fumar é uma coisa desejável. Através de propaganda perspicaz, imagens e sons inteligentes foram usados para nos pôr num estado positivo de sentimentos; então, aqueles estados desejados foram associados ou vinculados a um produto chamado cigarro. Através de repetição contínua, a idéia de fumar tem sido ligada a vários estados desejáveis. Não há nenhum valor inerente ou conteúdo social em um punhado de tabaco enrolado num pedaço de papel. Mas fomos persuadidos que fumar é sexy, ou suave, ou adulto, ou macho. Quer ser como o homem Marlboro? Fume um cigarro. Quer mostrar que chegou de longe, garota? Fume um cigarro. Você veio de longe, tudo bem - se você estava fumando, provavelmente percorreu um longo caminho para chegar perto de um câncer pulmonar,

Não é uma loucura? O que teria isso de encher os pulmões de carcinógenos a ver com qualquer estado desejável? O fato é que os anunciantes fazem em alta escala exatamente o que falamos neste livro. Eles criam imagens que deixam você num estado elevado, receptivo e, no auge da experiência, eles lhe ancoram a mensagem. Repetem através da televisão, jornais, revistas e no rádio, de forma que a âncora seja constantemente reforçada e acionada.

Por que a Coca-Cola paga Bill Cosby ou a Pepsi-Cola paga Michael Jackson para vender seus produtos? Por que os políticos enrolam-se na bandeira? Por que Miller é feita da maneira americana? Por que gostamos de cachorro-quente, beisebol, torta de maçã e Chevrolet? Essas pessoas e símbolos já são âncoras poderosas na cultura, e os anunciantes simplesmente transferem o sentimento que temos por essas pessoas ou símbolos para os seus produtos. Eles os usam para nos tornar receptivos a seus produtos. Por que as campanhas de Reagan na televisão acrescentaram como lance decisivo o símbolo agourento do urso na floresta? O urso, simbolizando a Rússia, era uma âncora negativa poderosa que reforçava a imagem da necessidade de uma poderosa liderança, alguma coisa que Reagan se propunha a continuar a manter. Vocês já não viram ursos nas florestas e sentiram como eram carinhosos? Por que essa propaganda afetou de tal forma o povo? Devido ao cenário, à iluminação, às palavras e à música que usaram.

Você pode analisar qualquer propaganda efetiva ou campanha política e descobre que ela segue a mesma estrutura que expusemos neste livro. Primeiro ela usa estímulos visuais e auditivos para colocá-lo no estado que os promotores desejam. Aí, então, ancoram seu estado num produto ou ação que queiram que tome. É claro que isso é feito muitas e muitas vezes até que seu sistema nervoso ligue efetivamente o estado com o produto ou comportamento desejado. Se for uma boa propaganda, usará imagens e sons que atraiam e afetem todos os três maiores sistemas representativos - visual, auditivo e cinestésico. Televisão é um meio bastante persuasivo por fazer o melhor uso de todos os três sistemas: pode

dar belas imagens, pode incluir uma canção ou jingle que pegue e pode proporcionar uma mensagem como um soco emocional. Pense nas mais efetivas propagandas feitas para uma bebida leve como Coca-Cola, ou uma cerveja como Miller ou uma lanchonete como McDonald's. Pense nas propagandas "Procure e toque alguém" da companhia telefônica. O que todas elas têm em comum é uma forte mistura de V-A-K que oferece um gancho para todos.

É claro que há algumas propagandas que são efetivas em produzir a imagem oposta - elas quebram o estado da maneira mais completa possível. Pense nas propagandas antifumo. Você já viu uma que mostra um feto fumando um cigarro, no ventre da mãe? Ou Brooke Shields com um ar de dopada, e com cigarros saindo de seus ouvidos? Essas propagandas são mais efetivas quando funcionam como padrões interrompidos, quando destroem a aura de encanto que tentaram criar em volta de um produto nocivo.

Num mundo cheio de pessoas persuasivas, você também pode ser uma... ou pode ser aquela que é persuadida. Você pode dirigir sua vida ou ser dirigido. Este livro, na realidade, foi sobre persuasão. Mostrou-lhe como desenvolver o poder pessoal que o deixa no controle, a fim de que possa persuadir, seja no papel de modelo para seus filhos ou como uma força poderosa no trabalho. As pessoas no poder são as persuasivas. Pessoas sem poder simplesmente agem a partir de imagens e ordens que são enviadas em suas direções. Poder hoje em dia é a capacidade de comunicar e a capacidade de persuadir. Se você for persuasivo sem pernas, convencerá alguém a carregá-lo. Se não tiver dinheiro, convencerá alguém a lhe emprestar algum. A persuasão pode ser a técnica máxima para criar mudança. Afinal, se você for um persuasivo que esteja sozinho no mundo e não quer continuar assim, encontrará um amigo ou amante. Se for um persuasivo com um bom produto para vender, encontra alguém que o comprará. Você pode ter uma idéia ou um produto que possa mudar o mundo, mas, sem o poder de persuadir, você não tem nada. A vida toda é sobre comunicar o que você tem a oferecer. Essa é a técnica mais importante que você pode desenvolver.

Deixe-me dar-lhe um exemplo de como essa tecnologia é poderosa e quanto você pode fazer uma vez que domine as técnicas que a PNL oferece. Quando criei meu primeiro treinamento de doze dias a profissionais em Neuro-lingüística, decidi introduzir um exercício que realmente fizesse as pessoas usarem o que tinham aprendido. Eis o que fiz. Reuni todos os participantes do curso às onze e meia da noite e disse-lhes que me dessem suas chaves, dinheiro, cartões de crédito, carteiras, tudo, com exceção das roupas que vestiam.

Disse-lhes que queria provar que, para serem bem-sucedidos, eles não precisavam de nada além de seus poderes pessoais e capacidades persuasivas. Disse-lhes que tinham as técnicas para descobrir e preencher as necessidades das pessoas, e que não precisavam de dinheiro, status, um carro ou qualquer outra coisa que a cultura ensina que precisamos para fazer de nossas vidas o que quisermos.

Encontrávamo-nos em Carefree, Arizona. O primeiro desafio era encontrar um meio de chegar a Phoenix, distante cerca de uma hora de carro. Pedi-lhes que recorressem às suas habilidades para chegarem sãos e salvos em Phoenix, encontrassem um bom lugar para ficar, comer bem e usar suas técnicas de persuasão de maneira efetiva e fortalecedora, tanto para eles como para os outros.

Os resultados foram surpreendentes. Muitos deles foram capazes de conseguir empréstimos em bancos de 100 dólares a 500 dólares, simplesmente pela for-

ça de seus poderes pessoais e coerência. Lembre-se, eles nem tinham documento de identidade, e estavam numa cidade onde nunca tinham estado antes. Uma mulher foi a uma grande loja de departamentos e, sem qualquer identificação, conseguiu cartões de crédito, que usou no local. Das 120 pessoas que saíram, cerca de 80 por cento foram capazes de conseguir um emprego e 7 conseguiram três ou mais empregos no mesmo dia. Uma mulher queria trabalhar no zoológico. Disse-lhe que havia uma lista de espera de seis meses, só para voluntários. Mas ela se desempenhou com tanta harmonia que lhe permitiram entrar e trabalhar com os animais. Ela até tratou de um papagaio, usando as técnicas da PNL para estimular seu sistema nervoso. O treinador do zoológico ficou tão impressionado que ela terminou fazendo um miniseminário, sobre como usar esses instrumentos, de forma a afetarem os animais, positivamente. Um sujeito que amava crianças e sempre tinha querido falar a um grande grupo delas, foi a uma escola e disse: "Eu sou o orador da reunião. Quando começo?" As pessoas perguntaram: "Que reunião?", ao que ele respondeu: "Vocês sabem, a reunião marcada para hoje. Vim de muito longe. Posso esperar até uma hora, mas temos de começar logo". Ninguém tinha certeza de quem era, mas ele parecia tão seguro, tão coerente que decidiram que tinha de haver uma reunião. Portanto, reuniram os garotos, e ele falou durante hora e meia sobre como os garotos podiam melhorar suas vidas. As crianças e os professores adoraram.

Outra mulher entrou numa livraria e começou a autografar um livro, escrito por uma pregadora da televisão, Terry Cole-Whittaker. Ela não se parecia em nada com Terry Cole-Whittaker, cuja fotografia estava na capa. Mas, modelou o andar, as expressões faciais e a risada de Terry Cole tão bem, que o gerente da loja, depois de ficar atrapalhado com aquela estranha escrevendo em seus livros, deu uma olhada para conferir e disse: "Desculpe, sra. Cole-Whittaker. É uma honra tê-la aqui". Algumas pessoas pediram autógrafos e compraram livros, enquanto permaneceu lá. Nesse dia, alguns indivíduos ricos de recursos acabaram com as fobias de algumas pessoas, outros resolveram problemas emocionais. O forte desse exercício era mostrar a essas pessoas que elas não precisavam nada mais do que os próprios comportamentos ricos e técnicas, para encontrarem seus caminhos - sem nenhum dos costumeiros sistemas de apoio (tais como transporte, dinheiro, reputação, contatos, créditos e outros) - e a maioria delas teve um dos mais poderosos e agradáveis dias de suas vidas.

No primeiro capítulo, falamos como as pessoas têm sentimentos diferentes sobre o poder. Algumas pensam que, de alguma forma, é inconveniente, significa ter controle indevido sobre outros. Permita-me dizer algo: no mundo moderno, a persuasão não é uma escolha. É um fato presente na vida. Alguém está sempre persuadindo. As pessoas estão gastando milhões e milhões de dólares para que suas mensagens saiam com poder máximo e técnica. Portanto, ou você ou outra pessoa qualquer persuadem. A diferença no comportamento de nossos filhos pode ser a diferença entre quem é o mais persuasivo - você, ou eu, ou o passador de drogas. Se quiser controlar sua vida, se quiser ser o modelo mais elegante e efetivo para aqueles por quem se preocupa, você tem de aprender como ser persuasivo. Se você abdica da responsabilidade, há muitos outros prontos para preencher a vaga.

Até agora, você viu o que essas técnicas de comunicação podem significar para você. Agora precisamos considerar o que essas técnicas podem significar pa-



ra todos nós juntos. Vivemos na era mais notável da história humana, numa época em que as mudanças que antes levavam décadas, agora podem levar dias, quando viagens que antes levavam meses, agora podem ser feitas em horas. Muitas dessas mudanças são boas. Vivemos mais, com mais conforto, e com mais estímulos e liberdade, do que nunca antes.

Algumas das mudanças, no entanto, podem também ser terríveis. Pela primeira vez na história, sabemos que temos a capacidade de destruir um planeta inteiro, seja por meio de explosões terríveis ou por morte lenta, poluindo e envenenando o planeta e a nós mesmos. Não é algo sobre o que a maioria de nós goste de conversar; é alguma coisa de que nossas mentes se afastam e não se aproximam. Mas essas situações são fatos da vida. A boa nova é que tanto Deus, ou a inteligência humana, ou o puro acaso, ou qualquer que seja a força ou as combinações de forças que você acredite fazer com que estejamos onde hoje estamos, quem criou esses problemas terríveis, também criou os meios de mudá-los. Acredito que todos esses problemas do mundo são fatores, mas também acredito numa fonte muito maior do que meu presente entendimento. Dizer que não há uma fonte de inteligência que podemos chamar Deus é como dizer que o Webster's Dictionary é o resultado de uma explosão em uma gráfica e que tudo se juntou perfeitamente e em equilíbrio.

Um dia, quando comecei a pensar em todos os "problemas" do mundo, fiquei muito excitado porque notei uma relação comum entre todos eles. Todos os problemas humanos são problemas de comportamento! Espero que você esteja usando seu modelo de precisão agora, e esteja perguntando: "Todos?" Bem, deixe-me colocar a coisa dessa maneira: se a origem do problema não é o comportamento humano, geralmente tem uma solução *no* comportamento humano. Por exemplo: o crime não é o problema, é o comportamento das pessoas que criam essa coisa que chamamos crime.

Muitas vezes pegamos conjuntos de ações e as transformamos em nomes como se fossem objetos, quando na verdade são processos. Enquanto representarmos os problemas humanos como se fossem coisas, acredito que nos enfraqueceremos ao torná-los alguma coisa grande e fora de nosso controle. A força nuclear ou a perda nuclear, não é o problema. Como os seres humanos usam o átomo pode ser um problema, se não for controlado efetivamente. Se nós, como nação, decidirmos que esses instrumentos não são as abordagens mais efetivas e saudáveis para o desenvolvimento e consumo de energia, podemos mudar nosso comportamento. A guerra nuclear não é um problema em si. A maneira como os seres humanos se comportam é que cria ou evita a guerra. Fome não é o problema na África. O comportamento humano é o problema. Destruir as terras, uns dos outros, não ajuda a criação de um grande suprimento de alimentos. Se a comida enviada pelas pessoas de todo o mundo está apodrecendo nos cais, porque outras pessoas não querem cooperar, isso é um problema de comportamento. Em contraste, os israelenses resolveram o problema muito bem, no meio de deserto.

Portanto, se pudermos concordar, como uma generalização proveitosa, em que o comportamento humano é a origem de todos os problemas humanos ou que novos comportamentos podem resolver a maioria dos problemas que surgem, então podemos nos tornar bastante animados porque compreendemos que esses comportamentos são os resultados dos estados em que os seres humanos se encontram e são seus modelos de como agir quando estão nesses estados.

Também sabemos que os estados dos quais brotam os comportamentos são o resultado de suas representações interiores. Sabemos, por exemplo, que as pessoas vincularam o processo de fumar a um estado particular. Elas não fumam durante todos os minutos de todos os dias, só quando estão num estado de fumar. As pessoas não comem demais a todos os minutos de todos os dias, só quando estão num estado que vincularam a comer demais. Se você mudar efetivamente aquelas associações, ou as ações vinculadas, pode efetivamente mudar o comportamento das pessoas.

Estamos agora vivendo numa época onde a tecnologia usada para comunicar mensagens para quase o mundo inteiro já está instalada e sendo usada. A tecnologia é a mídia - rádio, televisão, cinema e imprensa.

Os filmes que vemos hoje em Nova York e Los Angeles são os vistos amanhã em Paris e Londres, em Beirute e Manágua depois de amanhã, e em todo o mundo, poucos dias depois. Portanto, se esses filmes, ou livros, ou shows de televisão, ou outras formas de mídia mudam para melhor as representações interiores e estados das pessoas, elas podem também mudar o mundo para melhor. Temos visto como a mídia pode ser eficaz para vender produtos e espalhar cultura. Estamos agora aprendendo como elas podem ser efetivas para mudar o mundo para melhor. Pense nos concertos de Live Aid. Se não foi uma imensa demonstração do poder positivo da tecnologia da comunicação, então não sei o que foi.

Logo, os meios para mudar as representações interiores de um imenso número de pessoas e, pois, os estados de um imenso número de pessoas, e assim os comportamentos de um imenso número de pessoas, agora estão à nossa disposição. Usando efetivamente nossos conhecimentos dos acionadores do comportamento humano e da atual tecnologia para comunicar essas novas representações para as massas, podemos mudar o futuro de nosso mundo.

O filme documentário Scared Straight (O medo que educa) é um grande exemplo de como podemos mudar as representações interiores das pessoas e por meio disso mudar seus comportamentos, usando os recursos da mídia. É um documentário sobre um trabalho, no qual garotos que estavam tendo comportamentos destrutivos e delinqüentes eram levados a uma prisão, onde os próprios presos se ofereciam como voluntários para ajudar a mudar as representações interiores dos garotos sobre o que crime e prisão realmente significavam. Esses garotos haviam sido entrevistados antes. A maioria deles era realmente dura, e disseram que ir para a prisão não seria um grande negócio. Suas representações interiores e estados foram efetivamente mudados quando um assassino de várias pessoas começou a lhes contar como era realmente a vida na prisão, relatando os detalhes com tanta intensidade, que mudaria a fisiologia de qualquer um! Scared Straight deve ser visto. A continuidade do trabalho mostrou ser incrivelmente efetiva na mudança dos comportamentos desses garotos. A televisão foi então capaz de fazer a mesma experiência para grande número de garotos (e adultos), simultaneamente mudando os pensamentos e comportamentos de muitas pessoas.

Podemos mudar grande número de comportamentos humanos se pudermos fazer apresentações efetivas que atraíam as pessoas em todos os sistemas representativos primários e se reestruturarmos as coisas de maneira a atrair todos os principais metaprogramas. Quando mudamos comportamentos das massas, mudamos o curso da história.

Qual era, por exemplo, o sentimento da maioria dos jovens nos Estados Unidos, quando perguntavam: "Como se sentiria indo lutar durante a Primeira Guerra Mundial?" Bastante positiva, não? Por quê? As representações da maioria dos jovens sobre a guerra foram criadas por canções como *Over There* e por posters do Tio Sam em todos os lugares, dizendo: "Eu quero você". O jovem da era da Primeira Guerra Mundial provavelmente imaginava-se como um salvador da democracia e dos povos livres de todos os lugares. Essas espécies de estímulos externos representavam a guerra, de maneira que o deixavam num estado positivo de desejo de ir e lutar. Ele se apresentava como voluntário. Ao contrário, o que aconteceu quando a guerra do Vietnã começou? Qual era o sentimento da maioria dos jovens sobre ir e lutar "lá"? Bastante diferente, não era? Por quê? Porque havia um conjunto diferente de estímulos externos sendo oferecidos todas as noites a um imenso número de indivíduos, através dessa nova tecnologia chamada "notícias da noite". Isso mudou as representações interiores deles, dia a dia. As pessoas começaram a representar a guerra como alguma coisa diferente do que tinha sido até então. Não tinha mais "lá" - era agora, na nossa sala, na hora do jantar, enquanto a víamos em detalhes vívidos. Não eram grandes paradas ou a salvação da democracia. Era estar vendo um rapaz de 18 anos, exatamente como o seu filho ou o do vizinho, com o rosto esfaqueado, morrer numa selva longínqua. Como resultado, mais e mais pessoas desenvolveram uma nova representação interior do que significava a guerra, e conseqüentemente seus comportamentos mudaram. Não estou dizendo que a guerra era má ou boa; estou simplesmente chamando a atenção para o fato de que as representações das pessoas estavam mudadas, e assim estavam seus comportamentos, e a mídia criou o veículo para essa mudança.

Nossos sentimentos e comportamentos estão até agora sendo mudados de algumas formas, nas quais podemos nem ter reparado antes. Por exemplo: como se sente sobre extraterrestres? Pense em filmes como *E. T.*, *Cocoon* ou *Contatos Imediatos do Terceiro Grau*. Costumamos pensar em alienígenas como horríveis monstros disformes que viriam morder seu rosto, engolir sua casa e torturar sua mãe. Agora pensamos neles como seres que se escondem em armários de meninos, e andam de bicicleta com seus filhos até poderem voltar para casa; ou como sujeitos que emprestam ao avô a sua piscina, para refrescar-se em dias quentes. Se você fosse um alienígena, com vontade de que as pessoas reagissem a você de forma positiva, preferiria que eles o encontrassem depois de terem visto *Invasion of Body Snatchers* (Vampiros de Almas) ou saindo de alguns dos filmes de Steven Spielberg? Se eu fosse um alienígena, antes de vir a um planeta como este, conseguiria alguém para fazer muitos filmes sobre o grande sujeito que sou: assim, o povo me receberia entusiasmadamente, de braços abertos. Consequiria para mim um grande agente de relações públicas, para mudar representações interiores das massas sobre quem sou, ou com o que eu me pareço. Talvez Steven Spielberg seja, no final das contas, de um planeta diferente.

Como é que um filme como *Rambo* faz você se sentir sobre a guerra? Faz com que matar e atirar napalm pareçam uma diversão ótima, alegre, muito engraçada, não é? Ele nos faz menos ou mais receptivos à idéia de lutar numa guerra? Obviamente, um filme não consegue mudar os comportamentos de um país. Também é importante notar que Sylvester Stallone não está tentando promover a manutenção de pessoas. Muito pelo contrário, seus filmes são todos sobre como superar grandes limitações por meio de trabalho duro e disciplina. Eles são modelos da

possibilidade de ganhar, apesar das enormes desigualdades. No entanto, é importante para nós observarmos o efeito da cultura de massa com o qual deparamos constantemente. É importante para nós ficarmos conscientes daquilo que estamos colocando em nossas mentes e termos certeza de que isso está apoiando os nossos objetivos desejados.

O que aconteceria se você trocasse a representação interior do mundo sobre a guerra? E se o mesmo poder e tecnologia que fazem com que um enorme número de indivíduos lute pudessem ser usados efetivamente para ligar as diferenças de valores e representar a união de todos os povos? A tecnologia existe? Acredito que sim. Não me entenda mal, não estou sugerindo que isso seja fácil, que tudo que temos a fazer seja realizar uns poucos filmes, exibi-los para todos - e o mundo mudará. O que estou sugerindo é que os mecanismos para a mudança estão tão à disposição como os instrumentos para destruição. Estou sugerindo que nos tornemos mais conscientes daquilo que vemos, ouvimos numa base coerente e que prestemos atenção em como representamos essas experiências para nós mesmos individual e coletivamente. Se temos de criar os resultados que queremos dentro de nossas famílias, comunidades, países e mundo, devemos nos tornar muito mais conscientes.

Aquilo que representamos conscientemente numa larga escala, tende a tornar-se interiorizado em grande número de pessoas. Essas representações afetam os futuros comportamentos de uma cultura e do mundo. Assim, se quisermos criar um mundo que trabalha, devemos querer rever e planejar consistentemente aquilo que queremos fazer para criar representações que nos fortaleçam numa escala global unida.

Você pode viver sua vida de duas maneiras. Você pode ser como os cachorros de Pavlov, respondendo a todas as ordens e mensagens que surgem em seu caminho. Você pode ser seduzido pela guerra, seduzido por uma droga de comida, ou cativado por todas as tendências que passem pelos canais. Alguém certa vez descreveu a propaganda como "a ciência de controlar a inteligência humana o tempo suficiente para tirar dinheiro dela". Alguns de nós vivemos num mundo de inteligências permanentemente controladas.

A alternativa é tentar alguma coisa mais elegante. Você pode aprender a usar o seu cérebro, a fim de escolher os comportamentos e representações interiores que o tornem uma pessoa melhor e, assim, o mundo melhor. Você pode tornar-se consciente de quando está sendo programado e manipulado. Você pode determinar quando seus comportamentos e modelos que lhe são transmitidos refletem seus valores reais, enquanto desliga os que não o fazem.

Vivemos num mundo onde parece haver uma nova moda a cada mês. Se você for persuasivo, torna-se um criador de tendências mais do que alguém que só reage a grande quantidade de mensagens. A direção na qual as coisas estão indo é tão importante como o que esteja acontecendo. Direções causam destinos. Portanto, é importante descobrir a direção da corrente, e não esperar até você estar à beira das cataratas do Niágara, para perceber que está num pequeno bote sem remos. O trabalho de um persuasivo é orientar as maneiras, fazer o mapa do terreno e encontrar os caminhos que levem a objetivos melhores.

Tendências são criadas por indivíduos: por exemplo, o feriado nacional do Dia de Ação de Graças foi criado não por um político, mas por uma mulher que teve

uma enorme vontade de unir nosso país. Seu nome era Sarah Joseph Hale, e ela foi bem-sucedida numa tarefa que durante mais de 250 anos frustrara outros.

Muitas pessoas têm a falsa idéia de que o feriado do Dia de Ação de Graças é uma tradição desde que os pioneiros "deram graças" em outubro de 1621, mas isso não é verdade. Durante 155 anos depois disso, não havia uma celebração regular ou unificada do Dia de Ação de Graças, nas colônias. A Guerra da Independência conseguiu uma vitória que foi celebrada pela primeira vez, por todo o país. Mas, ainda, a tradição não foi mantida. O terceiro Dia de Ação de Graças foi feito após a bem-sucedida convocação da Constituição, quando o presidente George Washington proclamou 26 de novembro de 1789 como dia Nacional de Ação de Graças. No entanto, esse também falhou e não se tornou um evento repetido.

Só em 1827 surgiu Sarah Joseph Hale, uma mulher com bastante determinação e persistência para fazer com que tudo acontecesse. Mãe de cinco crianças, escolheu sustentar-se e à família, tornando-se escritora profissional numa época de nossa história em que poucas mulheres eram conhecidas por terem tido sucesso nessa profissão. Como editora de uma revista feminina, fez com que se tornasse um dos maiores periódicos nacionais, com uma tiragem de 150.000 exemplares. Ficou conhecida por suas campanhas editoriais a favor de colégios femininos, playgrounds públicos e creches diversas. E escreveu a canção de ninar Mary Had a Little Lamb. No entanto, o mais importante feito de sua vida foi criar o Dia Nacional de Ação de Graças. Ela usou sua revista como instrumento principal para influenciar aqueles que poderiam instituir tal festividade para a nação. Durante quase trinta e seis anos fez campanha por esse sonho, escrevendo constantemente cartas pessoais aos presidentes e governadores. Em sua revista, publicava anualmente tentadores cardápios de Ação de Graças, escrevia histórias e poesias focalizando temas de Ação de Graças e escrevia editorial após editorial, apoiando um dia anual de Ação de Graças.

Finalmente, a Guerra Civil fez com que Hale tivesse uma oportunidade para expressar sua opinião de uma maneira que atingisse a nação. Ela escreveu: "Não seria uma grande vantagem social, nacional e religiosa ter o nosso Dia de Ação de Graças definitivamente acertado?" Em outubro de 1863, ela publicou um editorial: "Pondo de lado os sentimentos por algum único estado ou território isolado que deseje escolher sua própria data, não seria mais nobre, mais verdadeiramente americano, tornar uma união nacional quando oferecemos a Deus nosso tributo de alegria e gratidão pelas bênçãos do ano?" Ela escreveu uma carta para o Secretário de Estado William Sward, que mostrou-a ao presidente Abraham Lincoln, que sentiu que o conceito de uma unidade nacional estava precisamente certo. Quatro dias mais tarde, o presidente fez uma proclamação estabelecendo a última quinta-feira de novembro de 1863 como o Dia Nacional de Ação de Graças. O resto é história. Tudo porque uma mulher com persistência e habilidade persuasiva usou a mídia existente, efetivamente.\*

Deixe-me oferecer-lhe dois possíveis modelos para criação dirigida, efetiva. Eu tento fazer uma diferença positiva, através da educação. Se quisermos ter um efeito positivo no futuro, devemos dar à próxima geração os instrumentos disponíveis mais efetivos para criarem o mundo deles, da maneira que quiserem. Nossa organização tenta fazer isso através de nossos Acampamentos de Excelência Ilmi-

---

\* Informações de Marshall Berges, do Los Angeles Times.

tada. Nesses acampamentos, ensinamos as crianças a usarem instrumentos específicos para dirigirem seus próprios cérebros, para dirigirem seus próprios comportamentos e, assim, os resultados que criam em suas vidas. Elas aprendem a desenvolver profundos níveis de harmonia com pessoas de todas as origens, a modelar pessoas efetivas, a superar limitações e reestruturar suas percepções do que é possível para elas. No fim do curso, a grande maioria das crianças me diz que foi a mais poderosa experiência de aprendizado que já tiveram. É um dos mais agradáveis e recompensadores programas que já tive o privilégio de dirigir.

Porém, eu sou só uma pessoa, e nossos sócios só podem atingir algumas crianças. Assim, desenvolvemos um programa de treinamento para preparar professores com técnicas de PNL e outras capacidades de Tecnologia de Desempenho Ótimo. Esse foi um grande passo visando atingir mais jovens, apesar de não ser em alta escala, que verdadeiramente criasse uma nova tendência em educação. Estamos nos primeiros estágios da conceituação de um novo projeto, ao qual chamamos de Challenge Foundation (Fundação Desafio). Um dos desafios que muitos garotos enfrentam - particularmente aqueles em áreas carentes - é que eles não têm acesso a modelos poderosos e positivos. A idéia da Challenge Foundation é formar uma biblioteca de apresentações de vídeos interativos, mostrando os mais poderosos e positivos desempenhos-modelo de nossa cultura: contemporâneos como juízes da Suprema Corte, artistas e homens de negócios, ou personagens históricos como John F. Kennedy, Martin Luther King Jr. ou Mahatma Gandhi. Isso dará aos jovens poderosas experiências para tentarem igualar. Você pode ouvir um professor falar em Martin Luther King, pode ler as palavras de King, mas isso é só uma parte da experiência. E se você pudesse passar trinta minutos tendo-o a lhe dizer pessoalmente suas filosofias e crenças? E se nos últimos cinco minutos o desafiasse a fazer alguma coisa com sua vida? Eu gostaria que as crianças fossem capazes de modelar não só as palavras, mas a tonalidade, fisiologia e presença total desses mestres da persuasão. Muitas crianças estudando a Constituição, por exemplo, não têm idéia de como ela se relaciona com a vida de hoje. E se tivéssemos um vídeo do principal juiz da Suprema Corte dizendo aos estudantes por que ele dedica cada dia de sua vida defendendo esse documento e como ele as afeta, hoje? E se no final ele fizesse a esses jovens um desafio? Pode imaginar o que acarretaria se uma porção considerável das crianças do país pudesse ter acesso regular a essa espécie de estímulos e desafios positivos? Um programa assim poderia mudar o futuro. Se você tem sugestões para tal sistema, convido-o a escrever e fazer comentários.

Outro exemplo de como usar influência para criar novas tendências positivas é o trabalho de um homem chamado Amory Lovins, chefe de pesquisa do Rocky Mountain Institute em Snowmass, Colorado. Lovins está envolvido há anos em projetos de energia alternativa. Hoje, muitas pessoas acreditam que a energia nuclear é muito cara, muito ineficiente e muito perigosa para ser usada. No entanto, o movimento antinuclear fez pouco progresso porque é só isso. É antinuclear. Muitas pessoas que se movem em busca de soluções, imaginam para que é esse movimento. Algumas vezes é difícil dizer. Mas Lovins foi capaz de ter grande sucesso com as companhias de energia por ser mais um perspicaz persuasivo do que um mero "protestador". Em vez de atacar as empresas de energia nuclear, ele está proporcionando alternativas que são mais rentáveis porque não requerem fábricas enormes com custos que podem ultrapassar a casa dos bilhões.

Lovins gosta de praticar o que chama de "política aikidô", que usa o mesmo princípio de estrutura de concordância para direcionar comportamentos, de forma a reduzir ao mínimo os conflitos. Em certo caso, pediram que numa audiência de avaliação provasse, para uma empresa de utilidade pública, que estava planejando uma nova e imensa usina nuclear. A construção ainda não tinha começado, mas a usina já tinha custado 300 milhões de dólares. Ele começou dizendo que não estava lá para provar nada a favor ou contra a fábrica. Disse que era no melhor interesse de todos - do serviço e dos usuários - ter um serviço que operasse em condições financeiras seguras. Prosseguiu, então, explicando quanto dinheiro seria economizado só com a conservação, e quanta energia custaria se a dispendiosa nova usina fosse construída. Em termos financeiros conservativos, ele discutiu o que isso significaria para a empresa. Foi uma apresentação bem calma. Não foi preciso brigar contra a fábrica ou a força nuclear.

Após terminar, ele foi chamado pelo vice-presidente de finanças da empresa de serviços públicos. Quando se encontraram, o funcionário falou sobre o efeito que a usina poderia ter nas finanças da companhia. Disse que se ela fosse construída, poderia fazer com que a empresa não pagasse dividendos, um desastre para as ações da companhia. Finalmente, o funcionário disse que se os interventores quisessem, a companhia poderia preferir desistir da usina, assumindo a perda de 300 milhões de dólares. Se Lovins tivesse começado como adversário, a companhia poderia ter feito pé firme, de uma forma que não satisfaria ninguém. Mas encontrando um chão comum, tentando criar uma alternativa viável, eles foram capazes de chegar a um acordo que beneficiou ambos os lados. Uma nova tendência está começando a se formar, como resultado do trabalho de Lovins. Outras companhias de eletricidade contrataram-no como consultor para limitar a dependência nuclear e, simultaneamente, aumentar os lucros.

Outro caso envolveu trabalhadores em fazendas de San Luis Valley no Colorado e Novo México. Tradicionalmente recolham lenha como principal fonte de energia. Mas os proprietários de terras cercaram a área. Eram pessoas muito pobres, mas alguns líderes tentaram persuadi-las de que a situação não era uma desvantagem, mas uma oportunidade. Como resultado, começaram um dos mais bem-sucedidos projetos de energia solar do mundo, e ganharam um senso de poder coletivo e boa vontade como nunca tinham tido antes.

Lovins cita um caso semelhante em Osage, Iowa, onde a pequena cooperativa de serviço público local decidiu que não estavam usando a sua força eficientemente. O resultado foi um impulso para a climatização das casas e economia de combustível, um esforço tão bem-sucedido que a companhia pôde saldar seu débito. Em dois anos a despesa se reduziu a um terço e os usuários de uma cidade de 3.800 pessoas economizaram 1,6 milhão de dólares por ano em custos de combustível.

Duas coisas aconteceram em ambos os casos. As pessoas foram capazes de se beneficiar encontrando uma estrutura vencer-vencer, que ajudou a todos. E eles foram capazes de desenvolver um novo senso de autoridade e segurança aprendendo a agir para conseguir um objetivo desejado. Os ganhos secundários em boa vontade e espírito de comunidade que advieram de trabalharem e agirem juntos foram tão importantes quanto o dinheiro economizado. Essas são as espécies de tendências positivas que podem ser criadas por uns poucos persuasivos decididos.

Há um ditado no mundo dos computadores: "GIGO: GARBAGE IN - GARBAGE OUT" (lixo entra - lixo sai). Significa que a qualidade que você consegue de um sistema depende inteiramente do que você coloca nele. Se você puser informações ruins, falhas ou incompletas, obterá a mesma espécie de resultados. Hoje, em nossa cultura, muitas pessoas têm pouca ou nenhuma preocupação consistente com a qualidade de informações e experiências que diariamente são disseminadas. De acordo com as últimas estatísticas, o americano médio assiste televisão sete horas por dia. A U.S. News & World Report declara que crianças em idade escolar assistem a uma média 18.000 assassinatos. Durante doze anos de escola elas assistirão 22.000 horas de televisão - mais do que duas vezes o tempo gasto nas aulas. É fundamental que observemos como estamos alimentando nossas mentes, se esperamos que elas cresçam e se alimentem de nossa capacidade de experimentar e aproveitar completamente isso que chamamos de vida. Nós trabalhamos como um computador. Se formarmos representações interiores que nos dizem que arrasar vilas com metralhadoras é certo e que a não saudável comida junk ("lixo") é o que pessoas de sucesso comem, aquelas representações governarão nossos comportamentos.

Temos mais poder agora do que nunca antes, para moldar nossas percepções interiores, que governam os comportamentos. Não há garantia de que as moldaremos para melhor. Mas o potencial está lá, e devemos começar a fazer algo a respeito. Os mais importantes problemas que enfrentamos como nação e como planeta têm a ver com a espécie de imagens e representações de massa que produzimos.

A liderança tem a ver com a criação de tendências e é a verdadeira mensagem deste livro. Você sabe agora como dirigir seu cérebro para processar informações da forma mais fortalecedora. Você já sabe como tirar o som e aumentar a luminosidade da comunicação junk, e sabe como resolver conflitos dentro de seus próprios valores. Mas, se realmente quiser se destacar, você precisa saber como ser um líder, como pegar essas técnicas de persuasão e fazer do mundo um lugar melhor. Isso significa ser um modelo mais positivo e mais perspicaz para seus filhos, para seus empregados, para seus sócios nos negócios, para o seu mundo. Você pode fazer isso a nível de persuasão individual, e pode fazê-lo a nível de persuasão de massa. Em vez de ser influenciado por imagens de Rambo delirantemente explodindo outros seres humanos, você pode querer dedicar sua vida a comunicar mensagens fortalecedoras que podem ser a diferença para fazer este mundo da maneira que você quer que ele seja.

Lembre-se: o mundo é governado pelos persuasivos. Tudo que aprendeu neste livro e tudo que você vê, à sua volta, confirma isso. Se você puder externar suas representações interiores sobre o comportamento humano, sobre o que é elegante, o que é efetivo, o que é positivo, você pode mudar a futura direção de seus filhos, sua comunidade, seu país, seu mundo. Nós temos a tecnologia para mudá-la, bem aqui. Sugiro que a use para maximizar seu poder pessoal, aprender como ser efetivo e bem-sucedido no que tentar fazer. Mas não há valor em ser soberano de um planeta agonizante. Tudo sobre o que conversamos - a importância das estruturas de acordo, a natureza da harmonia, a modelagem da excelência, a sintaxe do sucesso e todo o resto - funciona melhor quando é usado de forma positiva, que desenvolva sucesso para os outros tão bem como para nós mesmos.



O poder supremo é sinérgico. Vem de pessoas que trabalham juntas, não separadas. Nós agora temos a tecnologia para mudar as percepções das pessoas quase num instante. É tempo de usá-la de maneira positiva para a melhoria de todos nós. Thomas Wolfe certa vez escreveu: "Não há nada no mundo para acabar com o tédio de alguém quanto um sentimento de sucesso". Esse é o real desafio da excelência - usar essas técnicas em nível mais amplo para nos fortalecer, e aos outros, de forma a serem verdadeiramente positivas, de forma a gerarem sucesso maciço, alegre e comunitário.

A hora de começar a usá-las é agora.

## 21. VIVENDO EXCELÊNCIA: O DESAFIO HUMANO

*"O homem não é a soma do que ele tem, mas a totalidade do que ainda não tem e que poderia ter." - Jean-Paul Sartre*

Viemos juntos por um longo caminho. Quanto mais além você irá, será decisão sua. Este livro lhe deu instrumentos, técnicas e idéias que podem mudar sua vida. Mas o que você fará com elas é totalmente escolha sua. Ao fechar este livro, você poderá sentir que aprendeu um pouco de alguma coisa e continua como era antes. Ou pode fazer um esforço conjunto para controlar sua vida e seu cérebro. Você pode criar crenças fortes e estados que produzirão milagres para você e para as pessoas com quem se preocupa. Mas isso só acontecerá se você fizer com que aconteçam.

Vamos rever as principais coisas que aprendeu. Você agora sabe que o mais poderoso instrumento no planeta é o biocomputador localizado entre suas duas orelhas. Dirigido com propriedade, seu cérebro pode fazer sua vida maior do que qualquer sonho que já tenha tido antes. Você aprendeu na Fórmula do Sucesso Supremo: conhecer seu objetivo, agir, desenvolver a acuidade sensorial para saber o que está conseguindo e mudar seu comportamento até conseguir o que quer. Aprendeu que vivemos numa época onde o sucesso fabuloso está à disposição de todos nós, mas que só o alcançam aqueles que agem. Conhecimento é importante, mas não é suficiente. Muitas pessoas têm as mesmas informações que um Steve Jobs ou um Ted Turner. Mas aqueles que agem criam sucesso fabuloso e mudam o mundo.

Você aprendeu o valor da modelagem. Você pode aprender por experiência, por tentativa e erro - ou pode acelerar o processo, de maneira incomensurável, aprendendo como modelar. Todo resultado produzido por um indivíduo foi criado por algum conjunto específico de ações em alguma sintaxe específica. Você pode diminuir grandemente o tempo que leva para dominar alguma coisa, modelando as ações interiores (mentais) e as ações exteriores (físicas) das pessoas que produzem resultados relevantes. Em poucas horas, ou poucos dias, ou poucos anos, dependendo do tipo de tarefa, você pode aprender o que eles levaram meses ou anos para descobrir.

Você aprendeu que a qualidade de sua vida é a qualidade de sua comunicação. A comunicação tem duas formas. A primeira é sua comunicação consigo mesmo. O significado de cada acontecimento é o significado que você lhe dá. Você pode enviar a seu cérebro sinais poderosos, sensíveis e fortalecedores que farão tudo trabalhar para você, ou pode enviar a seu cérebro sinais sobre o que você não pode fazer. Pessoas de excelência podem encarar qualquer situação e fazê-

las trabalhar para elas - pessoas como W. Mitchell, Julio Iglesias, o comandante Jerry Coffey, que puderam enfrentar terríveis tragédias e transformá-las em triunfos. Não podemos voltar no tempo, não podemos mudar o que já aconteceu. Mas podemos controlar nossas representações de forma que nos dêem alguma coisa positiva no futuro. A segunda forma de comunicação é com os outros. As pessoas que mudaram nosso mundo foram mestres da comunicação. Você pode usar tudo neste livro para descobrir o que as pessoas querem; assim você pode tornar-se um comunicador efetivo, perito e elegante.

Você aprendeu sobre o temível poder das crenças. Crenças positivas podem torná-lo um mestre, crenças negativas podem torná-lo um perdedor. Você aprendeu que pode mudar suas crenças para fazê-las trabalhar para você. E aprendeu sobre o poder do estado e o da fisiologia. Você aprendeu as sintaxes e estratégias que as pessoas usam, e aprendeu a estabelecer harmonia com qualquer pessoa que encontre. Você aprendeu técnicas poderosas para reestruturar e ancorar. Aprendeu como se comunicar com precisão e perspicácia, como evitar a linguagem inconseqüente que mata a comunicação e como usar o modelo de precisão para conseguir que os outros comuniquem efetivamente com você. Aprendeu como contornar os cinco empecilhos na estrada do sucesso e aprendeu sobre programas e valores que servem como os principais organizadores do comportamento pessoal.

Não espero que você se encontre totalmente transformado quando puser este livro de lado. Algumas coisas que discutimos virão com mais facilidade para você do que outras. Mas a vida tem um efeito seqüencial: mudanças levam a mais mudanças. Crescimento leva a mais crescimento. Começando a fazer mudanças, crescendo aos poucos e por partes, você pode lenta mas firmemente mudar sua vida. Assim como a pedra jogada na lagoa tranqüila, você cria círculos que se alargam no futuro. Muitas vezes são as menores coisas que, vistas depois de um tempo, fazem as maiores diferenças.

Pense em duas flechas apontando para a mesma direção. Se você fizer uma pequena mudança na direção de uma delas, se empurrá-la três ou quatro graus numa direção diferente, a mudança provavelmente será imperceptível, a princípio. Mas, se você seguir esse caminho durante metros e depois por quilômetros, a diferença se tornará maior e maior - até que não haja relação nenhuma entre o primeiro e o segundo caminho.

É isso que este livro pode fazer por você. Ele não mudará você numa noite (a menos que você trabalhe em si, esta noite). Mas, se você aprende a dirigir seu cérebro, se você compreende e faz uso de coisas como sintaxe, submodalidades, valores e metaprogramas, as diferenças - em seis semanas, seis meses, seis anos - mudarão sua vida. Algumas coisas neste livro, como modelagem, de alguma forma você já faz. Outras são novas. Lembre-se apenas de que tudo na vida é cumulativo. Se você usa um dos princípios deste livro hoje, já deu um passo. Você pôs uma causa em movimento, e cada causa cria um efeito ou resultados e cada resultado se acumula com o último, para nos levar numa direção. Cada direção traz consigo um destino final.

*"Há duas coisas a almejar na vida: a primeira, conseguir o que se quer; e, depois disso, aproveitá-la." - Logan Pearsall Smith*

Agora a questão final a considerar. Em que direção está você presentemente indo? Se você seguir sua atual direção, onde estará em cinco ou dez anos? E é para onde quer ir? Seja honesto consigo mesmo. John Naisbitt certa vez disse que a melhor maneira de se predizer o futuro é ter uma idéia clara do que está acontecendo agora. Você precisa fazer a mesma coisa em sua vida. Assim, quando terminar este livro, sente-se e pense na direção em que está indo, e se é para onde realmente quer ir. Se não for, sugiro que mude. Se este livro lhe ensinou alguma coisa, foi a possibilidade de criar mudanças positivas com rapidez, quase instantaneamente - tanto em nível pessoal como global. Poder supremo significa a capacidade de mudar, adaptar, crescer e evoluir. Poder ilimitado não significa que você será sempre bem-sucedido ou que nunca fracassará. Poder ilimitado significa só que você aprende com cada experiência humana e faz com que toda experiência trabalhe para você, de alguma maneira. É poder ilimitado para mudar suas percepções, para mudar suas ações, e para mudar os resultados que está criando. É o seu poder ilimitado para se preocupar e amar que pode fazer a maior diferença na qualidade de sua vida.

Gostaria de sugerir outra maneira de mudar sua vida e assegurar a continuação do sucesso. Encontre um time onde gostaria de jogar. Lembre-se: falamos sobre poder em termos do que as pessoas podem fazer juntas. O poder supremo é o poder das pessoas trabalhando juntas, não separadas. Esse pode significar sua família, ou pode significar bons amigos. Podem ser sócios de negócios confiáveis ou pessoas com quem trabalhe e com quem se preocupe. Mas você trabalhará mais a sério e melhor, se estiver trabalhando para os outros como para si mesmo. Você dá mais - e consegue mais.

Se perguntar às pessoas sobre suas experiências mais ricas na vida, em geral elas virão com alguma coisa que fizeram, como parte de uma equipe. Algumas vezes é literalmente isso, uma equipe esportiva que eles lembraram para sempre. Algumas vezes é um time de negócios que lhes fez alguma coisa memorável. Algumas vezes o time é sua família ou sua esposa. Estar num time faz você se esticar, faz você crescer. Outras pessoas podem cuidar e desafiá-lo em coisas que você não pode sozinho. Pessoas farão coisas para outras que não farão para si mesmas. E conseguirão coisas dos outros que farão com que valham a pena.

Se você está vivo, você está em algum time. Pode ser sua família, seu relacionamento, seu negócio, sua cidade, seu país, seu mundo. Você pode sentar-se no banco e olhar, ou pode levantar-se e jogar. Meu conselho a você é que seja um jogador. Junte-se à busca. Compartilhe seu mundo. Porque, quanto mais você der, mais receberá. Quanto mais você usar as técnicas deste livro para si e para os outros, mais eles trarão de volta para você.

Esteja certo de estar no time que o desafia. É fácil para as coisas saírem fora dos trilhos. É fácil saber o que fazer, e, mesmo assim, não fazê-lo. Isso até parece ser como a vida é. A força normal da vida é a gravidade, e ela é para baixo. Todos nós temos nossos dias maus. Todos temos épocas em que não usamos o que sabemos. Mas, se nos rodearmos de pessoas que são sucesso, que se movimentam para a frente, que são positivas, que estão concentradas na obtenção de resultados, que nos apoiem, isso nos desafiará a sermos mais, a fazermos mais e a compartilharmos mais. Se você puder se cercar de pessoas que nunca deixam você se acomodar com menos do que pode ter, você tem o maior presente que qualquer um pode esperar. A associação é um instrumento poderoso. Esteja certo de que as

peessoas que o cercam fazem de você uma pessoa melhor pela sua associação com elas.

Uma vez que tenha um compromisso com um time, o desafio da excelência é tornar-se um líder. Isso pode significar o presidente de uma companhia Fortune 500, ou pode significar ser o melhor professor que você possa ser. Pode significar ser um melhor empresário ou um pai melhor. Líderes verdadeiros têm conhecimento do poder da progressão, o sentido de que as grandes mudanças provêm de muitas coisas pequenas. Eles entendem que tudo que dizem e fazem tem um enorme poder para fortalecer e encorajar os outros.

Isso aconteceu em minha vida. Quando estava no colégio, tinha um professor de línguas que um dia me pediu que ficasse depois da aula. Fiquei imaginando o que teria feito de errado. Ele disse: "Robbins, acho que você tem jeito de ser um ótimo orador e quero convidá-lo para falar na próxima semana com o time de nossa escola". Eu não achava que fosse alguma coisa especial como orador, mas ele estava tão firme e congruente, que acreditei nele. Sua mensagem mudou minha vida. Levou-me para minha profissão de comunicador. Ele fez uma pequena coisa, mas mudou minha vida para sempre.

O desafio da liderança é ter bastante poder e visão para ser capaz de projetar com antecedência que objetivo resultará de suas ações, grandes e pequenas. As técnicas de comunicação neste livro oferecem meios críticos para você fazer aquelas distinções. Nossa cultura precisa de mais modelos de sucesso, mais símbolos de excelência. Minha vida foi agraciada por professores e mentores que me deram coisas de infinito valor. Minha meta na vida é retribuir alguma delas. É isso que espero que este livro tenha ajudado você a fazer - e é isso que tento fazer com meu trabalho.

Meu primeiro mentor chamava-se Jim Rohn. Ele ensinou-me que felicidade e sucesso na vida não resultam do que temos, mas, sim, de como vivemos. O que fazemos com as coisas que temos faz a maior diferença na qualidade da vida. Ele me ensinou que até mesmo as menores coisas podem fazer as maiores diferenças na vida. Por exemplo: ele me disse que sempre fosse uma pessoa de dois quarters (moeda de 25¢), e deu-me o exemplo de um engraxate. Digamos que o engraxate está fazendo um serviço ótimo. Está assobiando e batendo seu pano de lustrar. Ele está lhe dando grande valor. Jim disse que quando você põe a mão no bolso para lhe dar a gorjeta, e você não está certo se lhe dá um quarter ou dois, vá sempre pelo número mais alto. Você não faz isso só por ele, mas também por si mesmo. Se você lhe der só um quarter, mais tarde, no mesmo dia, olhará para baixo, verá seus sapatos e pensará: "Eu lhe dei só um quarter. Como pude ser tão mesquinho, quando ele fez um trabalho tão bom?" Se você tivesse lhe dado dois, afetaria a maneira como o engraxate vê a si mesmo - para melhor. E se você fizer disso um princípio, que a cada vez que você passar por alguém que esteja coletando donativos ou qualquer coisa, sempre puser dinheiro no prato das contribuições? E se você fizer questão de chamar amigos de vez em quando, só para dizer: "Não estou chamando por qualquer razão especial. Eu só queria que soubessem que eu os estimo. Eu não quero interromper você, só quero comunicar isso a você"? E se você fizesse questão de enviar pequenos bilhetes de agradecimento a pessoas que fizeram coisas por você? E se gastasse tempo e esforço consciente imaginando maneiras novas e únicas de conseguir mais alegria da vida, acrescentando valores à vida de outras pessoas? O estilo de vida tem a ver com isso tudo. Nós to-

dos temos tempo: a pergunta sobre a qualidade da vida é respondida pela maneira como o gastamos. Caímos num sistema ou estamos sempre trabalhando para fazê-lo único e especial?

Parece ser pouco, mas o efeito que essas pequenas coisas têm sobre como você se sente e quem você é como pessoa é muito poderoso. São coisas que afetam suas representações interiores de quem você é e, assim, a qualidade de seus estados e vida. Mantive aquele compromisso dos dois quartos comigo e colhi as recompensas que vieram. Ofereço-as para seu uso próprio. Acredito que é uma filosofia que possa enriquecer sua vida imensamente, se é que ainda não a está praticando.

*"O químico que puder extrair de seu coração os elementos compaixão, respeito, saudade, paciência, tristeza, surpresa e esquecimento, e os junta em um, pode criar aquele átomo que é chamado amor." - Kahlil Gibran*

Minha última conversa é para desafiá-lo a compartilhar esta informação com outros - na verdade, por dois motivos. Primeiro, nós todos ensinamos o que mais precisamos aprender. Compartilhando uma idéia com outros, nós a ouvimos outra vez e nos lembramos do que valorizamos e acreditamos que seja importante na vida. O outro motivo é que há uma incrível, quase inexplicável, riqueza e alegria que vem quando ajudamos os outros a fazerem uma mudança verdadeiramente importante e positiva em suas vidas.

No ano passado tive uma experiência da qual nunca me esquecerei, num dos nossos programas para crianças. Os programas são de doze dias, durante os quais ensinamos às crianças muito do que foi discutido neste livro e damos-lhes experiências que mudam sua competência, suas técnicas de aprendizado e sua confiança como seres humanos totalmente vivos. Durante o verão de 1984, encerramos o curso com uma cerimônia na qual todas as crianças receberam medalhas de ouro como aquelas das Olimpíadas. Na medalha estava gravado "Você pode fazer magia". Terminamos cerca de duas horas da manhã, e foi um acontecimento alegre e emocionante.

Voltei para meu quarto sentindo-me exausto, sabendo que teria de me levantar às seis, a fim de pegar um avião para meu próximo compromisso, mas também sentindo-me daquele jeito, quando se sabe que realmente cumprimos a obrigação do dia. Estava pronto para me deitar às 3, quando ouvi uma batida na minha porta. Pensei, quem poderá ser?

Abri a porta e encontrei um rapazinho. Ele disse: "Sr. Robbins, preciso de sua ajuda". Comecei perguntando-lhe se não poderia me procurar na semana seguinte em San Diego, quando ouvi um som atrás dele, e lá estava uma garota chorando muito. Perguntei qual era o problema, e o jovem respondeu que ela não queria ir para casa. Disse-lhe que a fizesse entrar, ancorei-a, e ela se sentiu melhor e foi para casa. Ele disse que o problema não era esse: ela não queria voltar para casa porque o irmão andava abusando sexualmente dela, nos últimos sete anos.

Fiz com que ambos entrassem, e usando os instrumentos dos quais falamos neste livro, mudei suas representações interiores dessas experiências negativas passadas, de forma que não criassem mais qualquer dor. Então ancorei-a nos seus estados mais poderosos e ricos e vinculei-a às representações interiores então alteradas, de forma que, só de pensar ou ver seu irmão, a menina ficaria imediatamente num estado de alerta. Depois da sessão, decidi ligar para o irmão.

Telefonou num estado bastante forte e acordou-o. "Irmão!" disse, num tom que provavelmente ele nunca ouvira antes. "Só quero que você saiba que estou voltando para casa, e é melhor que nem olhe para mim do jeito que me faz pensar que esteja pensando nas coisas que costuma fazer. Porque se você fizer, irá para a cadeia, onde ficará o resto de sua vida, e ficará muito complicado. Você pagará o preço sem dúvida nenhuma. Gosto de você como meu irmão, mas não aceitarei nunca mais aqueles comportamentos. Se eu ao menos pensar que está indo na direção deles, é o fim para você. Ponha em sua cabeça, que estou falando sério. Eu te amo. Até logo." Ele entendeu a mensagem.

Ela desligou o telefone, sentindo-se totalmente forte e responsável pela primeira vez em sua vida. Abraçou seu jovem namorado e juntos choraram de alívio. Naquela noite em que trabalhei com eles, ambos me deram os mais incríveis abraços que eu já recebera. O jovem me disse que não sabia como poderia me retribuir. Respondi que ver as mudanças nela tinha sido o maior agradecimento que eu já tinha recebido. "Não", disse ele. "Tenho de lhe pagar de alguma forma. Sei de alguma coisa que significa muito para mim. Procurou e lentamente tirou sua medalha de ouro e colocou-a em mim. Beijaram-se e saíram, dizendo que nunca se esqueceriam de mim. Depois que saíram, subi e me deitei. Minha esposa Becky, que tinha ouvido tudo, estava chorando e eu também. "Você é incrível. A vida dessa garota nunca será a mesma", disse ela. "Obrigado, querida, mas qualquer pessoa com as técnicas poderia ajudá-la". Becky retrucou: "Sim, Tony, qualquer um poderia, mas foi você quem ajudou".

*"Se pudesse somente amar bastante, você poderia ser a pessoa mais poderosa do mundo." - Emmett Fox*

Essa é a mensagem maior deste livro. Seja um doador. Assuma a responsabilidade. Use o que aprendeu aqui, e use agora. Não faça só para você; faça também pelos outros. As dádivas dessas ações são maiores do que possamos imaginar. Há muitos "faladores" no mundo. Há muitas pessoas que sabem o que é certo e o que é forte e no entanto, não conseguem os resultados que desejam. Não é suficiente só falar. Você precisa se pôr em marcha. O poder ilimitado diz respeito a isso: colocar-se em movimento para conseguir com que faça as coisas necessárias para produzir excelência. Julius Erving, do Filadelfia 76ers, tinha uma filosofia de vida que acredito, resuma a filosofia de um "andante". Vale a pena modelar. Ele diz: " Eu exijo de mim mais do que qualquer um poderia esperar". É por isso que ele é o melhor.

Houve dois grandes oradores na Antigüidade. Um foi Cícero, o outro foi Demóstenes. Quando Cícero falava, as pessoas o aplaudiam e elogiavam: "Que grande discurso!" Quando Demóstenes terminava, o povo dizia: "Marchemos.", e iam. Essa é a diferença entre apresentação e persuasão. Espero ter sido classificado na última categoria. Se você lê este livro e pensa: "Que grande livro, tem recursos ótimos" - e se você não usa nada dele, perdemos nosso tempo juntos. No entanto, se você começar agora e voltar a olhar o livro, e usá-lo como manual para dirigir sua mente e corpo, como um guia para mudar qualquer coisa que queira mudar, então você pode ter começado a jornada de sua vida que fará com que os maiores sonhos de sua vida até agora pareçam quase triviais. Sei o que aconteceu comigo quando comecei a aplicar estes princípios diariamente.

Eu o desafio a fazer de sua vida uma obra-prima. Eu o desafio a juntar-se às-fileiras de pessoas que vivem o que ensinam, que põem em marcha aquilo de que falam. Elas são os modelos de excelência, que maravilham o resto do mundo. Junte-se a esse time único de pessoas, conhecidas como as poucas que "fazem" versus as muitas que "querem" - pessoas de resultados orientados, que produzem suas vidas exatamente como a desejam. Minha vida é inspirada pela história de pessoas que usaram seus recursos para criar novos sucessos e realizações para si e para os outros. Algum dia talvez eu contarei sua história. Se este livro ajudou você a se mover nessa direção, me considerarei, honestamente, muito feliz.

Enquanto isso, eu lhe agradeço o compromisso de aprender e crescer, desenvolver-se e permitir que eu compartilhe com você alguns dos princípios que fizeram grande diferença em minha vida. Possa sua busca pela excelência humana ser frutífera e eterna. Possa você dedicar-se não somente a conquistar as metas que estabeleceu, mas a encontrá-las e estabelecer outras e não somente apegar-se aos sonhos que teve, mas sonhar sonhos maiores do que antes; não somente aproveitar esta terra e suas riquezas, mas torná-la um lugar melhor para viver; não somente tomar o que puder desta vida, mas amar e dar generosamente.

Eu o deixo com uma bênção irlandesa simples: "Possa a estrada levantar-se para encontrá-lo. Possa o vento estar sempre às suas costas. Possa o sol brilhar quente em seu rosto, as chuvas caírem macias em seus campos, e até que nos encontremos outra vez... possa Deus tê-lo mansamente na palma de Sua Mão".\*

Até breve e Deus o abençoe.

---

\* Bênção irlandesa, copyright 1967 Bollind, Inc., Boulder, CO 80302.

## Glossário

**Acuidade sensorial** - Processo de aperfeiçoar nossa capacidade de fazer distinções entre os sistemas visual, auditivo, cinestésico, olfativo e gustativo. Isso nos dá experiências sensoriais mais plenas, mais ricas e a capacidade de criar descrições detalhadas, baseadas em sensações, de nossa interação com o mundo exterior.

**Ancoragem** - Processo pelo qual qualquer representação (interior ou exterior) fica vinculada e aciona uma subsequente corrente de representações e reações. As âncoras podem ocorrer naturalmente ou serem instaladas deliberadamente. Um exemplo de âncora para um conjunto particular de reações é o que acontece quando você pensa na maneira como uma pessoa muito especial e amada diz o seu nome.

**Calibragem** - Capacidade de notar e medir as mudanças relativas a um padrão. A calibragem depende de uma aperfeiçoada acuidade sensorial. Provavelmente você logo percebe quando uma pessoa amada está se sentindo insegura ou muito feliz. Isso é porque você calibrou o significado de sua filosofia.

**Combinar** - Adotar partes do comportamento de outra pessoa - tais como gestos particulares, expressões faciais, maneiras de falar, tom de voz e outras. Feito com sutileza, ajuda a criar um sentimento de harmonia entre as pessoas.

**Compassar** - Alcançar e manter harmonia durante um período de tempo, enquanto um atua sobre o outro. Você pode compassar crenças e idéias tão bem quanto comportamentos.

**Comportamento** - Atividade que os seres humanos adotam. Inclui "grandes" comportamentos, como gestos ou atirar uma bola, e "pequenos" comportamentos (talvez mais difíceis de serem observados), como pensamentos, movimentos dos olhos, mudanças de respiração, e assim por diante.

**Comunicação** - Processo de transmitir informações pela linguagem, sinais, símbolos e comportamentos. Pode ser direcionada, o que significa que o fim de uma conversa é diferente de como começou, como em negociações, terapia, vendas. A comunicação se move na direção de um objetivo.

**Cancelamento** - O que estava lá em sua experiência original foi deixado fora de sua representação interior. Esse é um dos processos cognitivos que evita que sejamos afogados pela entrada de dados sensoriais. No entanto, há coisas, que deixamos de fora, que seriam de muito mais utilidade se as tivéssemos incluído.

**Congruência/Incongruência** - Uma situação na qual a mensagem que a pessoa comunica é a mesma ou similar em todos os canais de saída - isto é, as palavras da mensagem transmitem o mesmo significado do tom da voz, e os gestos têm o mesmo significado que os outros dois. Todos os canais de saída es-



tão alinhados. A incongruência mostra mensagens conflitantes entre os canais de saída.

Descrições baseadas nos sentidos - Usar palavras que transmitem informações que podem ser observadas e verificadas pelos seus cinco sentidos. É a diferença entre: "Os lábios dela estão repuxados, algumas partes de seus dentes estão à mostra, os cantos de sua boca estão mais altos do que a linha principal de seus lábios" e "Ela está feliz".

Distorção - Processo pelo qual coisas são incluídas incorretamente na representação interior de uma pessoa, de forma a limitá-la. Pode ser "fora de proporção", "distorcido" e outros. Permite-nos trocar nossos dados sensoriais.

Ecologia - Uma preocupação com a totalidade dos tipos de relacionamento entre um ser e seu ambiente. Na PNL o termo é usado também com referência à ecologia interior - padrões de valores, estratégias e comportamentos que uma pessoa expressa em relação a si mesma.

Detecção - Colher informações por observação direta dos sinais de acesso, gestos, e assim por diante, mediante perguntas bem formuladas, para determinar a estrutura das experiências interiores das pessoas.

Espelhagem - Adotar os comportamentos de outras pessoas como se você fosse uma "imagem de espelho". Se você estiver de frente para alguém que tenha a mão esquerda na face, você deve colocar sua mão direita em sua face, na mesma posição.

Estado - A soma total de todos os processos neurológicos dentro de um indivíduo, num determinado momento. O estado em que estivermos filtrará ou afetará o resultado final da nossa interpretação de qualquer experiência que tivermos no momento.

Estratégia - Uma seqüência ancorada de representações, usada para guiar nossos comportamentos. Uma estratégia geralmente inclui cada um dos sistemas representativos sensoriais (visual, auditivo, cinestésico) em alguma ordem. Podemos descobri-los em nós e nos outros, ouvindo as palavras que escolhemos, observando o tipo de movimento dos olhos e perguntando sobre a forma e seqüência das representações interiores.

Experiência com bases sensoriais - Uma experiência que é processada no nível do que pode ser visto, ouvido, sentido, cheirado e/ou experimentado

Generalização - Processo cognitivo pelo qual partes da experiência interior de uma pessoa separam-se da experiência original e tornam-se uma classe própria. Em muitos casos isso é útil. Por exemplo: uma criança tem a experiência de tocar a porta do forno e ficar ligeiramente queimada. Ela pode generalizar para: "Os fornos são quentes" ou "Não toque em fornos quando estiverem ligados". Em outros casos, a generalização pode limitar o modelo do mundo de uma pessoa, de maneira contraproducente.

**Harmonia** - O fenômeno das pessoas trocarem e/ou compartilharem comportamentos particulares. Ela acontece natural e inconscientemente quando as pessoas passam o tempo juntas. Pode ser feita conscientemente pela espelhagem e combinação, para realçar a comunicação.

**Método de exploração pelo olhar** - Um conjunto particular de sinais de acesso que tem a ver com os movimentos dos olhos e a sequência de posições que eles tomam. O conhecimento do processo interno que corresponde a cada posição é o primeiro passo para entender e detectar estratégias.

**Modelagem** - Processo de descobrir a sequência das representações interiores e comportamentos que permitem a alguém cumprir uma tarefa. Uma vez que os componentes da estratégia, crenças de linguagem e comportamentos tenham sido detalhados, a técnica pode ser muito mais facilmente aprendida por outra pessoa.

**Modelo** - A descrição de como alguma coisa trabalha (mas não as possíveis razões de como possa trabalhar). Quando dizemos "o modelo do mundo de alguém", queremos dizer a composição de suas crenças, processos interiores e comportamentos que lhe permitem trabalhar de uma certa forma. Um modelo é uma maneira de organizar experiências.

**Representação interior** - É a configuração de informações que você cria e guarda em sua mente, em forma de imagens, sons, sensações, cheiros e paladares. Para "relembrar" como era a casa em que cresceu, a menos que esteja lá no momento, você lembra uma representação interior.

**Sinais de acesso** - Comportamentos que afetam nosso processamento neurológico de tal maneira que podemos ter acesso a um sistema representativo, mais fortemente do que aos outros. Por exemplo, diminuir a média de sua respiração e o tempo de sua voz pode fazer com que você tenha acesso de um modo cinestésico; movimentar a cabeça como se estivesse segurando um telefone, pode fazer com que tenha um modo auditivo, e assim por diante.

**Sintaxe** - Um sistema unido ou ordenado; sequência na qual os acontecimentos interiores e exteriores podem ser postos juntos. Em linguagem, refere-se à ordem na qual as palavras aparecem para formar sentenças gramaticais.

**Sistemas representativos** = Maneira como codificamos informações sensoriais em nossa mente. Incluem os sistemas visual, auditivo, cinestésico, olfativo e gustativo. Eles permitem que captemos e guardemos informações, e que as retiremos e usemos. As distinções que fazemos como seres humanos (interior e exteriormente) vêm a nós através desses sistemas.

**Submodalidades** - Subclassificação das experiências exteriores: uma cena tem brilho, distância, profundidade. Os sons têm volume, localização, tom - e assim por diante.

## **Robbins Research Institute**

Todo ser humano é um recurso valioso e insubstituível. Nosso objetivo é colocar nas mãos de cada indivíduo o poder de distinguir oportunidades ilimitadas em tudo o que faça. Exercendo a liberdade de escolher alcançamos a riqueza física, mental, econômica e espiritual oferecida a todo ser humano. E eliminamos a dor desnecessária que provém das crenças, da estratégia ou da fisiologia insuficientes. Nos comprometemos a detectar a excelência, compreender as etapas que levam a ela e trazê-las a público. Ainda que nenhum de nós possa “duplicar” exatamente as conquistas das grandes personagens do mundo, podemos duplicar a excelência deles. Nos esforçamos para que cada momento seja melhor que o anterior, e buscamos meios mais eficientes para adequar nossos ambientes pessoal, social, político e empresarial.

A PNL (Programação Neuro-lingüística) é uma ferramenta de poder incrível, e o Robbins Research Institute é consagrada à missão de difundi-la, juntamente com as outras Técnicas de Rendimento Ótimo que estudamos. Admitimos que toda mudança acontece através das individualidades, e nos dedicamos a melhorar o mundo ensinando seus habitantes a melhorar a si mesmos. Reforçar cada degrau é o caminho para reforçar a escada inteira.

O Robbins Research Institute organiza cursos para particulares e profissionais que englobam uma grande variedade de temas, dos elementos da comunicação no meio empresarial até a eficácia nas vendas, do tratamento das fobias à melhoria nas relações íntimas. São feitas investigações sobre como produzir a excelência, tanto no âmbito particular como no empresarial. Em sua organização, todos podem ser tão produtivos quanto esse funcionário modelo que você tem. Solicite o catálogo dos serviços disponíveis a:

Robbins Research Institute  
1223 Camino Del Mar  
Del Mar, California 92014  
U.S.A.