

Golfinho

Informativo de PNL - Neurolingüística

ANO 8 Edição 1 nº 87

Maio/2002



Claro que eu gostaria de ser uma mãe perfeita.
Mas estou muito ocupada cuidando dos meus filhos.

Nesta edição		
1	Metáfora: Flores para o dia das Mães	pág. 2
2	Artigo 1: Autoconceito Negativo - Steve Andreas	pág. 3
3	Revisão de livro: O Difícil é Ser Fácil	pág. 10
4	Artigo 2: Os Líderes Podem Aprender?	pág. 11

Flores para o Dia das Mães

Quando meu marido anunciou calmamente que, após onze anos de casamento, havia dado entrada em nosso divórcio e estava saindo de casa, meu primeiro pensamento foi para os meus filhos. O menino tinha apenas cinco anos e a menina, quatro. Será que eu conseguiria nos manter unidos e passar para eles um sentido de “família”? Será que eu, criando-os sozinha, conseguiria manter o nosso lar e ensinar-lhes a ética e os valores dos quais certamente precisariam para a vida? A única coisa que eu sabia era que precisava tentar.

Freqüentávamos a igreja todos os domingos. Durante a semana, eu arranjava tempo para rever os deveres de casa com eles e, freqüentemente, discutíamos a importância de fazermos as coisas certas. Isso me tomava tempo e energia quando eu tinha pouco de ambos para dar. Mas o pior era não saber se realmente estavam absorvendo aquilo tudo.

Ao entrarmos na igreja no Dia das Mães, dois anos após o divórcio, notei carrocinhas cheias de vasos com os as mais lindas flores ladeando o altar. Durante o sermão, o pastor disse que, a seu ver, ser mãe era uma das tarefas mais difíceis da vida e que merecia não só reconhecimento como, também, recompensa. Assim, pediu que cada criança fosse até a frente da igreja para escolher uma linda flor e entrega-la à mãe como símbolo do quanto era amada e estimada.

De mãos dadas, meu filho e minha filha percorreram o corredor com as outras crianças. Juntos, refletiram sobre qual planta trazer para mim. Nós havíamos passado momentos muito difíceis e esse pequeno gesto de valorização era tudo que eu precisava.. Olhei aquelas lindas begônias, as margaridas douradas e os amores-perfeitos violetas e pus-me a planejar onde plantar o que quer que escolhessem para mim, pois certamente trariam uma linda flor como demonstração do seu amor.

Meus filhos levaram a tarefa muito a sério e olharam cada vaso. Muito depois de as outras crianças já terem retornado aos seus lugares e presenteado suas mães com uma linda flor, meus dois ainda escolhiam. Finalmente, com um grito de alegria, acharam algo bem no fundo. Com sorrisos exuberantes a iluminar seus rostos, avançaram satisfeitos pelo corredor até onde eu estava sentada e me presentearam com a planta que haviam escolhido como demonstração de seu apreço por mim pelo Dia das Mães.

Fiquei olhando estarecida para aquele pequeno ser roto, murcho e doentio que meu filho estendia em minha direção. Aflita aceitei o vaso de suas mãos. Era óbvio que os dois haviam escolhido a menor planta, a mais doente de todas — nem flor tinha. Olhando para rostinhos sorridentes, percebi o orgulho que sentiam daquela escolha e, sabendo o quanto haviam demorado para selecionar aquela planta em especial, sorri e aceitei a lembrança.

Mais tarde, no entanto, tive de perguntar — de todas aquelas flores maravilhosas, o que os havia feito escolher justamente aquela para me dar?

Todo orgulhoso, meu filho declarou:

— É que aquela parecia precisar de você, mamãe.

Enquanto as lágrimas escorriam pelo meu rosto, abracei meus dois filhos, bem apertado. Eles acabavam de me dar o maior presente de Dia das Mães que jamais poderiam ter imaginado. Todo o meu trabalho e sacrifício não havia sido em vão — eles iam crescer perfeitamente bem.

Patrícia A. Rinaldi

Do livro: **Histórias para Aquecer o Coração das Mães**

Jack Canfield, Mark Victor Hansen e outros .- Editora Sextante

"Autoconceito Negativo"

Steve Andreas

Quando as pessoas falam de um autoconceito negativo, o que elas geralmente querem dizer é que têm um conceito de si mesmas expresso de maneira negativa. Por exemplo, quando alguém afirma: "Eu sou desajeitado", pois raramente alguém valoriza a falta de jeito ou de graça. No entanto, mesmo se a pessoa não valoriza o fato de ser desajeitada, esse é um nome dado a um conjunto de comportamentos que podem ser representados positivamente, sem qualquer negação. Isto é, posso fazer imagens daquilo que significa ser desajeitado - fotos de mim mesmo tropeçando, ou derramando coisas, ou quebrando coisas, etc.

Neste seminário, quero explorar uma espécie bem diferente de autoconceito negativo, no qual a representação do autoconceito é negada. Frequentemente, ouvimos as pessoas dizerem: "Não sou o tipo de pessoa que —" ou "Não sou —" ao invés de "Eu sou —". Se você diz si mesmo: "Não sou cruel", isso geralmente elicia um conjunto muito diferente de representações do que se você dissesse: "Eu sou clemente." Posso imaginar alguns leitores dizendo: "Bem, 'não cruel' significa o mesmo que 'clemente'". Mas, enquanto essas duas frases podem significar a mesma coisa, as experiências sobre as quais elas se baseiam são geralmente muito diferentes, e as conseqüências de usar uma ao invés da outra podem ser profundas e abrangentes.

Autoconceito negativo (valorizado negativamente)

Gostaria que você pensasse em algo que você não é, uma qualidade da qual você não gosta. Eu uso clemência e crueldade como exemplo, porque gostaria que houvesse mais clemência no mundo, mas você pode usar outra qualidade ou atributo, se quiser. Se você disser a si mesmo: "Eu não sou cruel", eu pergunto: como você sabe disso? Como você representa isso internamente? Tome alguns minutos para experimentar como se sente ao definir uma qualidade que você tem por aquilo que você não é. Isso pode ajudar a comparar sua experiência da mesma qualidade definida positiva e negativamente. Qual é a diferença entre sua experiência de "Eu não sou cruel" comparada com "Eu sou clemente?" Em um artigo anterior publicado na Anchor Point ("Construindo o autoconceito", Julho de 2001 <http://www.steveandreas.com/building.html>), eu aponte a diferença entre o que chamo de representação sumária, que serve como uma "breve referência" de uma qualidade de autoconceito, e o conjunto de dados mais extensivo com exemplos que oferecem uma base da evidência dessa qualidade. Qual é sua base de dados para "não cruel", e qual é o impacto que ela exerce sobre seu comportamento?

Agora, juntemos diversos exemplos de como experimentamos uma qualidade definida negativamente, e valorizada negativamente. Devido à dificuldade em falar sobre negações, o uso de um pouco de conteúdo pode ajudar. A fim de preservar sua privacidade, sugiro que seja qual for a qualidade escolhida, de que você não gosta, falemos na palavra "cruel", como uma espécie de código para isso.

Fred: Eu vejo a palavra "cruel" muito mais forte e clara do que "clemente". A base de dados de cruel é aquilo que se esperaria – muitos exemplos de pessoas sendo más, e gozando com o sofrimento alheio. Eu não gosto de ver todas essas imagens, e eu quero afastá-las de mim.

Rene: Eu vejo imagens de outras pessoas sendo cruéis, mas permaneço dissociado. Geralmente entro em minhas imagens, porque mesmo quando não desejo realmente fazer algo, quero sentir como seria fazê-lo. Portanto, eu começo a entrar nisso, e uma voz diz: "Não", e eu volto atrás.

Lois: Eu sou como o Rene, mas quando eu entro, sinto medo, e depois penso: "Bem, se não sou assim, como é que eu sou?"

Al: Eu vejo imagens de figuras indistintas, quase paradas, de alguém sendo cruel e depois tenho um sentimento de recuo e encolhimento, querendo defender-me.

Steve: Ótimo. É tudo muito parecido, embora cada um de vocês tenha notado aspectos um pouco diferentes da experiência. As palavras são coisas estranhas, e, muitas vezes, as pessoas descobrem maneiras criativas para compreendê-las. Algum de vocês fez alguma coisa diferente?

Ann: Eu fiz imagens de algumas vezes em que eu poderia ter sido cruel, mas não fui.

Bill: Eu fiz como que uma mistura de palavras em minha mente, e fiz imagens de todas as coisas que não servem para a definição de ser cruel – que é um conjunto de coisas diferentes! Minha mente ficou cheia com tanto material.

Steve: Sim, muitas pessoas pensam nas categorias digitais “ou / ou” ignorando completamente o fato de que existem muitas coisas ou eventos, no mundo, que não são clementes nem cruéis – o tapete sobre o assoalho, por exemplo. Cada um de vocês fez algo um pouco diferente, mas vocês dois viram exemplos contrários a serem cruéis. Vocês fizeram algo diferente daquilo que a maioria das pessoas faz, e, neste caso, é uma opção muito boa, por razões que se tornarão claras à medida que explorarmos ainda mais o assunto. No entanto, agora eu gostaria que vocês fizessem imagens de ser cruel, e depois negassem isso de alguma forma, para experimentar como funciona isso.

Depois, quero que todos vocês levem isso ao extremo. Como seria sua vida se não somente uma de suas qualidades, mas todas as suas qualidades fossem definidas como negações? Tomem um ou dois minutos para experimentar o que é, para vocês, imaginar que quando vocês pensam sobre si mesmos sempre é em termos daquilo que vocês não são. Todas as suas qualidades são experimentadas dessa maneira. Como é isso? ...

Alice: Eu estou consciente de todas essas coisas ao meu redor, das quais eu não gosto, e estou me afastando disso tudo. Toda a minha atenção é dirigida para todo esse assunto desagradável ao meu redor.

Steve: Sim, é realmente uma experiência de afastar-se do desagradável, sem possibilidade de ir em direção a qualquer coisa. Sem opções positivas para as quais dirigir-se, vocês se sentem muito limitados e parados. A maioria das pessoas que procuram a terapia fazem isso, pelo menos numa situação de problema. Elas estão tão focalizadas naquilo que não querem, que não têm muita atenção para o que querem.

Sam: É muito escuro; sinto-me muito só e com medo, separado e sem poder, atrapalhado com todas essas coisas que eu não gosto.

Lois: Eu não posso ver qualquer distinção. Eu tenho este sentido de vazio na barriga e no peito, por não saber quem sou, apenas quem não sou.

Steve: Sim, focalizando a negação, não há maneira de pensar sobre aquilo que você é, e não há critérios positivos para fazer distinções. Você até pode levar essa negação um passo à frente, e dizer: “Eu não sou o tipo de pessoa que –” A frase “tipo de pessoa” descreve uma categoria de pessoa, que dissocia ainda mais o sujeito do comportamento negado. Alguém também poderia dizer: “Eu não sou desonesto”. Como “desonesto” já é uma negação, ele está negando uma negação! Pode haver algumas conseqüências interessantes e úteis nessas variações, mas o ponto principal é que a pessoa está definindo a si mesma pela negação, e isso não lhe oferece nada de positivo com o que identificar-se.

Isso aconteceu nos Estados Unidos em escala nacional, durante a guerra fria. Nosso governo ficou tão focalizado no anticomunismo, que nós nos tornamos aliados de muitos governos corruptos, tiranos, e anti-democráticos, por eles serem “anti-comunistas.” Não percebíamos o que eram, porque estávamos

interessados somente naquilo que não eram, e tínhamos apenas um critério de definição negativo para isso. As espécies de imagens que fazemos com relação a nós mesmos tenderão a gerar o comportamento que está nas imagens, exatamente como uma ponte ao futuro. Que espécie de comportamentos poderiam ser gerados por essas imagens e suas respostas a elas?

Alice: Eu tenho uma tendência de sentir-me como fazendo o que aparece em todas aquelas imagens, e então paro de fazer. Eu me sinto como se fôsse todas aquelas coisas horríveis, mas, ao mesmo tempo, eu não quero pensar nisso.

Rich: Eu sinto um vazio terrível dentro de mim, pois não sei quem sou, e estou preocupado com o que os outros pensam de mim, como uma forma de encontrar algum sentido sobre quem sou.

Steve: Outra maneira para descrever isso é que uma representação de “não ser” age de maneira muito semelhante a um comando negativo. Lembra-se dos comandos negativos? “Não pense em coelhos vermelhos. Especialmente não dançando. E certamente não dando cambalhotas”. Qualquer coisa declarada no negativo faz-nos pensar exatamente naquilo que não queremos pensar. Pensar em você como “não cruel” resulta no fato de você pensar em ser cruel. Um exemplo muito simples disso são os sinais de trânsito, de “não dobrar à direita”. Uma seta em curva, com um círculo vermelho sobre ela atravessado por um corte. Primeiro, nossa mente faz uma representação do que é dobrar à direita, o que nos prepara para fazer isso, e depois temos que negá-la e fazer algo diferente.

Uma vez que o inconsciente não responde à negação, ele se identificará com o que é negado, enquanto a mente consciente se identificará com o oposto, criando um conflito inerente entre os aspectos consciente e inconsciente do conceito de si próprio.

Conscientemente, alguém pode sentir-se bem ao pensar em si mesmo como “não cruel”, enquanto inconscientemente se identifica como cruel. Essa disparidade, por si só, tem diversas conseqüências. Uma delas é que quando o lado inconsciente é expresso, a mente consciente da pessoa ignorará o fato, e, se alguém comentar sobre isso, parecerá completamente confuso e incompreensível, e o comentário até poderá ser interpretado como malicioso e infundado.

Fred: Eu tenderia a notar a crueldade, e todas essas outras coisas em toda parte. Eu a veria ao meu redor, e provavelmente perderia todo o material positivo. Eu também me sentiria superior a todas aquelas pessoas ao meu redor que estão fazendo essas coisas ruins.

Steve: Sim, há uma comparação implícita entre a gente e os outros. Outras pessoas fazem essas coisas terríveis, e eu não, portanto posso sentir-me superior a elas. E essa comparação e superioridade também vão resultar em sentir-me muito separado delas, diferente e solitário. Se você tivesse vivido toda a sua vida assim, o que diria um psiquiatra?

Fred: “Paranóico” é a palavra que vem à minha mente. Imaginar e notar coisas ruins ao seu redor, ter medo e manter-se vigilante, idéias de importância e superioridade, sentimento de solidão e ameaça, e lutar contra isso.

Steve: Sim, exatamente. A paranóia é o extremo de um processo que quase todos fazem, até certo ponto, e que foi descrita há mais de cem anos como “projeção”. Eu “projeto” meus pensamentos desagradáveis no mundo, e vejo-os ao meu redor, ao invés de em mim mesmo. Mas, embora a projeção tenha sido descrita com alguns detalhes há muito tempo, ninguém jamais apresentou o mecanismo de como ela realmente funciona, ou de que maneira podemos mudá-la. Sempre foi simplesmente, “Isso é o que acontece, e todos fazem pelo menos um pouco disso, e os paranóicos fazem muito, e é assim que se reconhece a paranóia”. Os paranóicos geralmente são tidos como pessoas muito iradas, que reprimem a mania, expressando-a sob a forma de retaliação contra seus perseguidores; mas eu não tenho certeza se

isso é verdadeiro. Eu acho que pode ser simplesmente o resultado de uma definição de si próprio representada por uma negação, sendo a paranóia a sua conseqüência natural.

Quando eu estava na escola secundária, morando numa comunidade muito pequena, numa cabana, eu conheci um homem realmente doce e gentil, com uma orientação Quaker, que cuidava muito das outras pessoas. Ele consertava carros, mas depois era muito difícil vendê-los. Quando alguém aparecia interessado em um carro, ele lhe perguntava em que iria usar o carro. Depois, geralmente ele lhe dizia: “Este carro não lhe serve”, e mostrava-lhe que tipo de carro seria melhor para ele. Mesmo passados 50 anos, eu posso ver claramente aquele rosto, e ouvir sua voz. Quando falava sobre si próprio, ele quase sempre dizia: “Eu não sou o tipo de pessoa que -” Quando o vi pela última vez, há uns quinze anos, ele tinha entrado em plena paranóia - ele sabia que o FBI, a CIA e a Máfia estavam atrás dele. A paranóia é um ponto final realmente cruel, e eu acho que muita gente amável e doce cai em sua armadilha.

Há um outro exemplo, não tão extremo, mas que vai na mesma direção. Recentemente, eu estava conduzindo quatro alunos da 9ª série numa viagem para o interior. Dois deles eram do grupo “descarado (cool)” e falaram durante quase toda a hora de viagem. Muito de sua conversa girou sobre programas de TV e cinema, um pouco sobre a viagem ao interior e outros eventos correntes. Eu gradualmente percebi que o que era comum em seus comentários era sua atitude de desdém, menosprezo e desgosto. Toda a conversa deles girou sobre o que eles não eram, e seus risos expressavam sua superioridade sobre o objeto de seu escárnio. Em resumo, eles se consideravam “descarados” porque zombavam de quase tudo. Não havia nada em suas afirmações sobre o que eles eram, mas somente sobre o que não eram. Isso levou-os a se sentirem vazios interiormente e, estar com o grupo dos “descarados” era um refúgio que lhes dava, pelo menos, um pouco de identidade e conexão com os outros.

Descobrir o processo que está na base da projeção foi um resultado completamente inesperado de modelar a maneira como funciona o autoconceito. Saber como esse processo funciona aponta o caminho para mudar essa situação. A projeção começa com essas imagens negativas do que eu não sou, e o resto é nossa resposta natural a essas imagens negadas. Agora que você tem uma compreensão deste processo, você estará sensível a ele, e começará a notá-lo naquilo que as pessoas dizem e fazem. Presumindo que as imagens negadas causam projeção, como você mudaria isso, para que houvesse menos projeção por parte de outras pessoas?

Sally: Bem, isso parece muito fácil, mas você não pode simplesmente pedir que a pessoa faça imagens positivas daquilo que está negando? “OK, você não é cruel; o que você é?” Isso a levaria a fazer imagens positivas de ser compassiva ou o que quer que seja a qualidade positiva.

Steve: Exatamente. Quando você nega uma representação negada para um exemplo positivo, você está apenas mudando a representação, não o significado, de modo que fica fácil fazer isso.

“Diga-me uma das maneiras como você não é cruel.”

“Eu não torturo gatos.”

“Ótimo. O que você faz com os gatos?”

“Eu cuido deles e os alimento.”

“Muito bem. Coloque uma imagem de cuidar e alimentá-los no lugar da imagem de não torturá-los”.

O autoconceito é um sistema de avanço orientado para os acontecimentos futuros, portanto aplicam-se todos os critérios positivos daquilo que tem sido chamado de “resultado bem formado”. O que você quer, exatamente? Onde, quando e com quem você quer isso? Etc. Primeiro, muda-se o rótulo resumido da “referência rápida” da base de dados de “não cruel” para “clemente”, e depois deixa-se que

eles sigam através de toda a sua base de dados e mudem cada uma das representações para positivas, de clemência. Isso pode parecer um pouco entediante, mas na verdade acontece muito rapidamente, especialmente se você agrupar exemplos semelhantes. E, geralmente, a mente inconsciente da pessoa pega a idéia muito rápido e faz o resto sozinha.

Naturalmente, esse processo é bem mais difícil de realizar se a pessoa já fez todo o caminho para uma paranóia completa e, em razão disso, considera você como parte dos elementos ameaçadores ao redor dela e não pode confiar em você. Assim, se você sugerir a mudança de representações negadas para representações positivas, ela poderá pensar que isso é parte da conspiração contra ela e se recusará a fazer isso.

Dan: E se você disser à pessoa, em grandes detalhes, o que não fazer? “Não mude nenhuma das imagens daquilo em que você não está para imagens daquilo em que você está?” Parece-me que se a pessoa não tem confiança na gente, quando a mandamos fazer algo ela fará o contrário.

Steve: Isso poderia funcionar, mas eu acho que você terá de construir algum raciocínio para fazer isso, que esteja conforme com o sistema de crenças do sujeito – talvez algo casualmente mencionado, sobre o grande perigo de fazer imagens negativas, porque elas tendem a cegar você para aquilo que está realmente acontecendo ao seu redor, e que, naturalmente, o tornam vulnerável perante as pessoas que desejam prejudicá-lo. Outra maneira de fazer isso é acompanhar a falta de confiança, dizendo: “Não confie em mim.” Isso torna-o paradoxalmente pelo menos um pouco confiável, porque você está concordando com seu sistema de crenças. “Eu quero que você analise cuidadosamente tudo o que eu digo e faço, a fim de certificar-se de que não há nada que possa prejudicá-lo.” Isso simplesmente concorda com o que ele vai fazer de qualquer maneira, enquanto pressupõe que “Não há nada prejudicial nisso.” Depois, você pode continuar dizendo algo como, “Mesmo se eu estiver agindo com a melhor das intenções, eu posso inadvertidamente fazer algo que possa prejudicá-lo.”

Essa sentença pode parecer um acompanhamento bastante inócuo, mas introduz duas distinções pressupostas muito importantes e intimamente relacionadas: Uma é a diferença entre a intenção e o comportamento, e a outra é a diferença entre a intenção e o acidente. Um paranóico toma o prejuízo percebido como prova de más intenções, logo, pensar sobre a possibilidade de prejuízo resultante de boas intenções, ou prejuízo acidental completamente separado de qualquer intenção, introduz, numa única sentença, dois exemplos contrários possíveis ao seu sistema de crença. Assim como muito poucas pessoas compreendem as conseqüências dos comandos negativos, a maioria delas não tem idéia do quanto isso é importante. Ter representações positivas de suas qualidades (mesmo que não as gostem) ao invés de negações. Elas não se dão conta de como um autoconceito que é definido negativamente pode conduzi-las a problemas sérios. Existem muitas pessoas que podem beneficiar-se do aprendizado de como pensar sobre si mesmas sem negações, simplesmente mudando suas representações negativas em positivas, e esta é uma mudança muito fácil de conseguir, quando se sabe o que fazer.

“Autoconceito negativo” (valorizado positivamente)

Nós temos explorado a experiência de não ser algo que não se valoriza. Agora, vamos explorar a outra possibilidade, isto é, de pensar sobre si próprio como não sendo algo que valorizamos. Novamente, pense em algo que você não é, mas, desta vez, algo que você valoriza. “Eu não sou perseverante,” “Eu não sou gracioso”, “Eu não sou paciente”, ou outra qualidade que você valoriza. Tome alguns minutos para explorar como você representa isso, e como é essa experiência...

Amy: Eu vejo muitas imagens de como seria, para mim, possuir essa qualidade, e posso entrar nelas para sentir como seria, mas o sentimento é apenas parcial, e eu sei que ainda não estou lá.

Steve: “Ainda não estou lá”. Portanto, essa é uma qualidade que você espera ter no futuro. Qual é sua reação àquelas imagens, e o sentimento que você recebe delas?

Amy: Elas me atraem, são motivadoras. Eu penso muito nelas.

Steve: Parece que você tem exemplos de ponte ao futuro dessa qualidade, mas não tem exemplos presentes ou passados delas.

Amy: Sim, eu acho que é por isso que sei que ainda não as tenho.

Sam: Eu pensei sobre uma qualidade que tenho, mas desejo tê-la mais forte, e sei que ainda não tenho essa força adicional. Como Amy, eu me sinto atraído por ela e gosto dela.

Steve: Sim, exemplos de algo que você espera ter no futuro são bem diretos e úteis; eles estabelecem um objetivo que é positivamente motivador. Cada um de nós trabalhou isso bastante enquanto estávamos crescendo e desenvolvendo nossas capacidades e habilidades. Contudo, pensar numa qualidade que você não tem e não espera ter no futuro é muito diferente. Alguém tem um exemplo disso?

Sue: Sim, eu vejo outros com a qualidade que eu não tenho. Sinto-me vulnerável porque não a tenho. Eu tenho inveja deles, e sinto-me diferente e inferior em relação a eles.

Steve: Agora, quero que todos vocês façam o que a Sue fez, e que levem esse processo ao extremo. Imaginem que todo o seu foco estava em qualidades valorizadas que vocês não possuem, e que vocês não esperam ter. Tomem alguns minutos para experimentar como é isso.

Alice: Eu me sinto como uma Marciana. Não gosto de saber que todo mundo tem aquelas qualidades maravilhosas e eu não. Sinto-me realmente inferior a todos, e não gosto deles por serem tão diferentes de mim.

Dan: Eu sinto um vazio interior porque, mais uma vez, tudo o que noto é o que não sou, e não tenho qualquer sentido de quem eu sou. Também sinto muita distância, e a palavra “injusto” vem á minha mente.

Steve: Sim, pensar em você como não tendo uma qualidade geralmente envolve pensar em outros que a têm, assim há, mais uma vez, uma comparação implícita e a percepção das diferenças entre você e os outros. Um dos meus critérios para um autoconceito efetivo é de que não haja comparações, mas somente representações positivas de suas próprias qualidades. Outro critério é que um autoconceito útil reuniria as pessoas e não as separaria acima/abaixo, superior/inferior, etc.

Quando comparamos a nós mesmos com outros, geralmente pensamos sobre uma qualidade só por vez; geralmente não pensamos em todas as outras diferenças entre nós. Quando comparamos a nós mesmos com outros, podemos sempre encontrar outros que são melhores ou piores do que somos, dependendo daquilo que escolhemos para comparar. Essa comparação torna nosso autoconceito dependente dos outros, ao invés de ser algo que temos internamente, independente dos outros. A comparação com os outros também afasta nossa atenção das qualidades que valorizamos em nós mesmos, e provavelmente resultará em julgamento de nossas falhas, maus sentimentos, e outras conseqüências inúteis.

Steve: Sue e Dan, como se sentem ao pensar que terão essa qualidade algum dia?

Dan: Eu sinto um alívio agradável, como energia e atenção fluindo em direção daquilo que agora penso poder tornar-me um dia.

Sue: Nunca me ocorreu que um dia eu pudesse tê-la.

Steve: Bem, está ocorrendo agora. Faça o jogo do “como se”.

Como seria se você pensasse que terá essa qualidade algum dia?

Sue: Pensar que terei essa qualidade algum dia é um pouco irreal para mim, mas eu começo a imaginar como seria tê-la, e como isso poderia acontecer, e assim sinto-me melhor sobre não tê-la. Estou mais interessada em como essas outras pessoas a têm ao invés de sentir-me mal porque não a tenho.

Steve: Nossa expectativa do futuro faz uma enorme diferença em como respondemos a uma experiência de não possuir uma qualidade. Se você espera ter uma qualidade no futuro, isso pode lhe dar uma experiência maravilhosa de estar motivada a desenvolver essa qualidade. Ver alguém que expressa uma qualidade valorizada pode ser um rico recurso para descobrir o quanto é possível para você, e por descobrir como você pode também tê-la.

No entanto, se você não espera ter algo no futuro, isso resulta em insatisfação, inveja dos outros, sentimento de inferioridade, etc. Assim, se alguém está pensando sobre uma qualidade valorizada que não espera ter no futuro, e você trabalha com ele para mudar sua expectativa negativa, isso faz uma grande diferença para ele. Ele pode ir da inveja, inferioridade e infelicidade para uma motivação forte.

“Que experiências e crenças estão sob sua expectativa de não ter a qualidade no futuro? Qual é sua evidência para a crença dele, e que evidência existe para a crença oposta de que você pode esperar alcançar essa qualidade no futuro? Quando foi que você experimentou um grau, mesmo pequeno, da qualidade, talvez numa situação incomum, ou talvez há muito tempo, ou em um sonho?”

Fred: Mas num certo estágio da vida, algumas coisas podem não ser mais possíveis para uma pessoa, especialmente quando existem limitações físicas.

Steve: Bem, todos nós sempre temos limitações físicas. Lembre-se de que estamos falando de qualidades pessoais. A qualidade afeta o que fazemos, mas afeta principalmente as maneiras como fazemos algo. Mesmo que haja grandes limitações naquilo que podemos fazer, nós sempre temos alguma escolha sobre como fazer o que podemos. Uma qualidade como a graça física pode ser expressa tanto em salto de varas como em oferecer a alguém uma fatia de torrada, e isso vale para a maioria das qualidades.

As representações negativas das qualidades valorizadas podem ser motivadores muito úteis e valiosos, enquanto pensamos ser possível desenvolver essa qualidade no futuro. Mas, se realmente não acreditamos que podemos alcançar algo, é melhor focalizar simplesmente nossa atenção em todas as qualidades valorizadas que temos, e admirar e sentir prazer nas qualidades únicas e excepcionais que os outros têm, dispensando todas as comparações e representações negativas.

Este artigo foi adaptado de um capítulo do livro que está para ser lançado:

Recreating Yourself: becoming who you want to be, programado para a primavera de 2002

(Real People Press) <http://www.realpeoplepress.com/booklist/book.html>

Steve Andreas vem aprendendo, treinando, pesquisando e desenvolvendo métodos de PNL pelos últimos 24 anos. Ele é o autor de **Virginia Satir: The Patterns of Her Magic**, e de uma antologia, **Is There Life Before Death**, e é o co-autor (com sua esposa Connirae) de **Heart of the Mind (A Essência da Mente - Summus)** e **Change Your Mind – and Keep the Change (Transformando-se - Summus)**, editor ou co-editor de quatro dos mais conhecidos livros de Bandler/Grinder.

<http://www.steveandreas.com> email: andreas@qwest.net.

Publicado na Anchor Point de Janeiro/2002

Trad. Hélia Cadore – e-mail: lcadore@uol.com.br

O DIFÍCIL É SER FÁCIL

João Nicolau Carvalho

“*Mestre não é quem sempre ensina, mas quem, de repente, aprende*”. A frase é de Guimarães Rosa, e está citada na Apresentação e na última capa do livro, “**O Difícil é ser Fácil**”, de Carlos Marsura Rosa. Pois a obra deste Rosa, um paulista morando em Goiânia, torna fácil e agradável um assunto bastante complexo: o auto-aperfeiçoamento. Utilizando-se de uma linguagem bastante acessível, sem chavões neurolingüísticos, entremeando bases teóricas com histórias, metáforas e exercícios, o leitor vai tomando conhecimento como é possível gerar mudanças com seu próprio esforço.

Didático, enriquecendo o texto com citações de Paulo Freire, Herman Hesse, Stephen Covey, Freud, Saint-Exupéry, e tantos outros, apresenta exercícios, testes e questionários no final de cada capítulo, permitindo ao leitor testar-se a si próprio e, conseqüentemente, conhecer-se melhor. O livro tem 10 capítulos e mais de 220 páginas, além de inúmeras ilustrações, condizentes com o texto.

Auto-estima, “Rapport”, o cérebro triúnico, o que é ser visual, auditivo ou cinestésico, os movimentos oculares, a reprogramação cerebral, a Linha do Tempo, e muito mais, vai sendo tratado, com bastante lucidez, e colocado de tal forma, que o leitor, vai *vivenciando a leitura* e agregando novas posturas, novos paradigmas, *ampliando o seu mapa, ressignificando* ou, como quer o autor ao driblar jargões tecnicistas, reciclando as lembranças.

Além de utilizar fundamentalmente a Programação Neurolingüística, o Autor, seguindo uma moda atual nos EUA e na Europa, faz uso de outros instrumentos e técnicas para aclarar melhor o espírito do leitor. Utiliza-se, por exemplo, no capítulo 10, do Eneagrama, para explanar os tipos de personalidade. Tad James e Wyatt Woodsmal, ao tratar dos **Metaprogramas** in “**A Terapia da Linha do Tempo**”(Editora EKO, Blumenau-SC) fazem uso dos tipos psicológicos de Jung. Mary Orser e Richard Zarro, discípulos de John Grinder e Judith De Loizier consorciaram PNL com a astrologia (“**Mudando o seu Destino**”, Summus Editorial, São Paulo). Salvador Carrión López, propõe técnicas de PNL com Inteligência Emocional, e também dá cursos de PNL com Eneagrama. Suas obras, em espanhol, podem ser *clicadas* no **Golfinho** on-line (www.golfinho.com.br). Joanna D’Arc Matias e Werner Lange, dois brasileiros formados na Sociedade Brasileira de PNL, ensinando PNL na Colômbia, confrontam a Neurolingüística (“**PNL Básica com cérebro triádico**”, Intermédio Editores, Colômbia) com os estudos do cérebro triádico do médico brasileiro Waldemar de Gregory (“**Os poderes dos seus três cérebros**”, Editora PANCAST (www.pancast.com.br), São Paulo).

O Eneagrama é praticamente desconhecido no Brasil, com raros iniciados e algumas edições de livros traduzidos do inglês. É uma técnica antiga, parte da Tradição Oral do Oriente, conhecidos pelos místicos sufistas e pelos padres do deserto, cristãos, e foi levado à Europa por G.I. Gurdjieff, mas permaneceu mais ou menos encoberto, até que nos idos de 1960, Oscar Ichazo, em Arica, no Chile, desvendou para um grupo de pessoas, entre eles o psicólogo Claudio Naranjo, os *segredos* de seu uso.

Carlos Masura Rosa consegue dar ao leitor uma visão introdutória do Eneagrama, e sua aplicação com a apresentação de questionários e testes sugestivos, mas não explicita na bibliografia a sua fonte.

“**O DIFÍCIL é ser FÁCIL**” é uma obra bastante singular, um interessante lançamento de uma aparentemente nova casa editorial: **Signus Editora**, de São Paulo.

Título: **O DIFÍCIL é ser FÁCIL**

Autor: **Carlos Marsura Rosa**

Editora: **Signus Editora (0**11) 814-6899** signus@signuseditora.com.br

www.signuseditora.com.br



*Professor Universitário, Trainer em PNL jncpnl@terra.com.br

Os Líderes Podem Aprender?

Surinder Deol

Outra forma de fazer a mesma pergunta: As habilidades de liderança podem ser ensinadas de maneira significativa? É interessante notar que o “desenvolvimento da liderança” não fazia parte do vocabulário empresarial antes do final dos anos 1970, mas atualmente é uma das questões mais importantes para todo tipo de empresas – grandes e pequenas. A quantidade de livros e artigos escritos sobre o assunto somente durante os últimos 10 anos encheriam uma biblioteca inteira.

A *Harvard Business Review*, considerada a fonte da teologia atual de gerenciamento, dedicou sua edição de Dezembro de 2001 ao tópico da liderança – a primeira edição especial na história da *HBR*. E, quase ao mesmo tempo, eu vi uma edição da *Business Week* (14 de Janeiro de 2002) que dedicou diversas páginas aos 25 principais gerentes do ano de 2001.

Que leituras você considera necessárias para os líderes empresariais de amanhã? Certamente, não são os títulos que se poderia comprar num quiosque de aeroporto. De acordo com a *HB*, os líderes precisam ler Maquiavel, Thomas Carlyle, Sigmund Freud, Hannah Arendt, Chester Barnard, Hamilton e Madison, e Martin Luther King. Todas boas leituras, mas quem já pensou nisso antes? E quando perguntados onde aprenderam suas habilidades de liderança, alguns líderes empresariais importantes mencionaram fontes de inspiração como orientadores de basquete, mães e pais, colegas mais jovens, um patrão de mau gênio, e textos religiosos como a Bíblia e o Bhagvad Gita.

A peça mais controvertida da *HBR*, em minha opinião, foi o artigo sobre liderança “Primal Leaders: The Hidden Driver of Great Performance”, de Daniel Goleman e outros. Este é considerado um “artigo baseado em pesquisas” usando o material da inteligência emocional – a teoria básica que está por detrás dele. O problema que tenho com isso não é que a inteligência emocional seja uma teoria ruim, mas sim *uma teoria incompleta*. Quem pode duvidar do fato de que as pessoas que apresentam uma disposição melhor na maior parte do tempo se tornam líderes eficientes comparados com as pessoas que têm um mau gênio? A teoria é sobre o cérebro (neurologia) e não diz muito sobre a programação! A pesquisa sobre o cérebro é um gancho interessante, porque é algo concreto e cheira a bom trabalho empírico de “cientistas” importantes. Mas, falta algo. Vamos usar uma analogia. Se o tubo de imagem for ruim, minha TV vai me apresentar uma imagem péssima. Mas o tubo de imagem, por si só, não gera programação que satisfaça minhas necessidades intelectuais ou de recreação. Essa necessidade é atendida por uma fonte diferente. Se o cérebro for como o tubo de imagem (um órgão) a fonte da programação pode ser a “mente” ou a “consciência” ou algo diferente. Realmente, é uma pena que Daniel Goleman, que é uma pessoa profundamente espiritual, e que passou anos na Índia em contato com gurus e rishis e conhece bem essas distinções, tenha caído na armadilha de empacotar um conceito que está gerando milhões de dólares em renda todos os anos, mas que é pouco profundo em sua própria essência. Naturalmente, as pessoas gostam das explicações simples. Se eu puder excitar meu cérebro um pouquinho, poderei tornar-me um grande líder! Soluções simples vendem facilmente e muito bem no mercado atual.

Existe, também, muita confusão sobre se os líderes e os gerentes são da mesma espécie. A *HBR* reimprimiu o artigo de John Kotter, datado de 1990: “*What Leaders Really Do*”, que esclareceu algumas diferenças essenciais. Kotter estava certo: a liderança e o gerenciamento são dois sistemas de ação distintos mas complementares. Não existe algo como “gerentes-líderes”. O gerenciamento diz respeito à administração da complexidade e a liderança, por contraste, diz respeito à administração da mudança. As ferramentas do gerente são o planejamento e o orçamento, a organização e o pessoal, o controle e a

solução de problemas. A liderança, por sua vez, diz respeito a estabelecer uma direção, alinhar o pessoal, motivar e inspirar. Esta é uma coisa simples, mas eu sei que as organizações gastam muito tempo e dinheiro desenvolvendo gerentes-líderes com resultados mistos. É raro ver um grande gerente que também seja um grande líder, ou vice-versa. O Prefeito Rudolph Giuliani pode ter passado este teste sob as circunstâncias mais desafiadoras, mas não muitos outros executivos são capazes disso.

Da lista de 25 gerentes da *Business Week*, Oprah Winfrey é claramente um líder (um líder na prática de confortar almas), mas outros, como Louis Gerstner (IBM) são gerentes eficientes com algumas qualidades de liderança. Quais são as qualidades que fazem um grande gerente? Com base nos perfis apresentados pela revista, essas qualidades consistem na focalização, tomada rápida de decisão, compromisso com a inovação e criatividade, construção de confiança, satisfação do cliente, trabalho comunitário, lazer desafiador como maratona de corrida, e nunca renunciar ao compromisso com a qualidade.

Onde entra a PNL no desenvolvimento da liderança? Como em muitas outras áreas, a contribuição original vem de Robert Dilts, e o seu livro *Visionary Leadership Skills* (1996) é uma contribuição muito útil à literatura sobre o assunto. O trabalho de Robert preenche o vácuo deixado pela literatura especializada, nomeadamente as distinções entre as formas meta, macro e micro de liderança. Ele usa, também, a moldura do sistema para ligar interconexões entre o sujeito (habilidades de auto-liderança), o sistema (habilidade de pensar sistemas), o objetivo (habilidades de pensamento estratégico) e outras (habilidades de relações). A abordagem de Robert também incorpora e constrói sobre seu modelo "seis níveis lógicos de mudança e alinhamento." Acima de tudo, este livro dá aos *practitioners* da PNL uma ferramenta muito útil para oferecer uma contribuição significativa. Sem dúvida, seria desejável que um número maior de líderes com conhecimento da PNL devotasse atenção a esse assunto. Parafraseando Robert Dilts: é somente através do trabalho dos líderes que poderemos criar um mundo ao qual todos nós queiramos de pertencer!

Surinder Deol é um orientador independente de transformação pessoal e facilitador, estabelecido em Potomac, Maryland. Ele trabalhou no Banco Mundial em Washington, D.C., projetando e ministrando programas de desenvolvimento gerencial e de liderança. Pode ser acessado em sdeol@erols.com.

Publicado na Anchor Point de Fev/2002 www.nlpanchorpoint.com

Trad. Hélia Cadore, lcadore@uol.com.br



Envie sua colaboração para as diversas seções para:

"GOLFINHO" - Diretora: M. Helena Lorentz

Tel/fax (051) 3330-2005**



**Rua Cel. Aurélio Bittencourt, 110/101
90430-080 PORTO ALEGRE-RS - BRASIL**

**E-mail: golfinho@golfinho.com.br
INTERNET: <http://www.golfinho.com.br>**

ENTRE EM CONTATO CONOSCO

Divulgue seus cursos, aqui e na Internet