

Rolf Kenmo

# DEIXE A PERSONALIDADE FLORESCER

Um caminho para equilibrar seu espaço vital...



# Deixe a personalidade florescer

Um caminho para equilibrar seu espaço vital...

Rolf Kenmo



"Após o trabalho do HumanGuide® na Câmara Sueca, o relacionamento entre as pessoas da equipe melhorou significativamente. Foi incrível ver como a análise do questionário online resultou em um perfil tão parecido quanto realmente somos. Nossas reuniões de equipe ficaram mais produtivas, pois agora sabemos como é a sinergia entre os colegas. Melhoramos também a comunicação entre a equipe, que, conseqüentemente, refletiu nos resultados positivos da Câmara Sueca."

Jonas Lindström, Secretário Executivo - Swedcham Brasil

"(...) Quanto ao método HumanGuide®, em diferentes situações, este apresentou resultados muito além do satisfatório.

Na perspectiva do avaliado: o processo permite, no mínimo, uma reflexão sobre quem somos, sobre nossos potenciais e, sobretudo, sobre nossas dificuldades. Hoje no Brasil, em função da situação econômica e social em que nos encontramos, um número muito importante de pessoas está disponível no mercado. O processo HumanGuide® permite que este contingente possa melhor se autocompreender e se preparar. Minha afirmação é baseada na experiência como candidato PSA, que foi submetido ao processo, permitindo melhor compreender as relações que a empresa procurava entre candidato e posto.

Na perspectiva do avaliador: o HumanGuide® nos auxilia primeiramente na reflexão do que realmente é necessário da função considerada. Esta consideração vai muito além do simples aspecto técnico, considerando também todas as relações interpessoais do cotidiano. Após esta primeira reflexão, o processo nos auxilia na identificação das características pessoais que melhor se adaptam à necessidade em questão.

Sem dúvida, não existe processo mágico na escolha de um indivíduo e estou bem consciente de que este não é o objetivo do HumanGuide®, porém o considero uma ferramenta de extrema importância no processo de seleção de candidatos."

Marcos Paluello, PSA - Peugeot Citroen Automóveis Ltda.



## Deixe a Personalidade Florescer

Um caminho para equilibrar seu espaço vital...



ROLF KENMO

# Deixe a Personalidade Florescer

Um caminho para equilibrar seu espaço vital...

Tradução do inglês de Giselle Mueller-Roger Welter

© Rolf Kenmo

Stockholm – 2005



**Vetor**  
editora

EDITORA PSICO-PEDAGÓGICA LTDA.

Rua Cubatão 48 - CEP 04013-000 - SP

Tel. (11) 3146-0333 - Fax. (11) 3146-0340

[www.vetoreditora.com.br](http://www.vetoreditora.com.br)    [vendas@vetoreditora.com.br](mailto:vendas@vetoreditora.com.br)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Kenmo, Rolf

Deixe a personalidade florescer : um caminho para equilibrar seu espaço vital -- / Rolf Kenmo ; tradução do inglês de Giselle Mueller-Roger Welter. -- São Paulo : Vetor, 2010.

Título original: Let the personality bloom : a blue thread life balance in you living-space.

1. Autoavaliação 2. Conduta de vida 3. Desenvolvimento pessoal 4. Kenmo, Rolf 5. Personalidade - Avaliação 6. Sucesso 7. Treinamento I. Título.

10-10183

CDD-158.1

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Desenvolvimento pessoal : Psicologia aplicada 158.1

**ISBN: 978-85-7585-377-1**

Projeto gráfico: Vetor Editora

Ilustração da capa: Renata Vieira Nunes

Revisão: Giselle Mueller e Lia Marcia Ando

O termo HumanGuide® é marca registrada de propriedade de:

Rolf Kenmo

H.E. Humankonsult AB (556228-1096)

Ornbergsvagen 19 – SE-14640 Tullinge / Suécia

Fone: + 46 8 778-3630 – Fax: + 46 8 778-6440

e-mail: [info@humankonsult.se](mailto:info@humankonsult.se)

[www.humankonsult.se](http://www.humankonsult.se)

Copyright© 2004 Giselle Mueller-Roger Welter

© 2010 – Vetor Editora Psico-Pedagógica Ltda.

É proibida a reprodução total ou parcial desta publicação, por qualquer meio existente e para qualquer finalidade, sem autorização por escrito dos editores.

# Sumário

Prefácio .....	7
Sobre o livro.....	19
Desenvolvimento pessoal.....	25
Pensamento positivo .....	39
<b>1º Passo</b> – Faça uma estimativa da sua personalidade.....	51
A teoria de personalidade das <i>Oito Células</i> .....	62
Como se treinar e treinar os outros?.....	75
O Exemplo de Rolf Kenmo.....	112
<b>2º Passo</b> – Elaborando a bússola pessoal.....	151
Eficiência ou equilíbrio vital? .....	155
<b>3º Passo</b> – Traçando um plano de futuro .....	167
Sugestões para um desenvolvimento bem-sucedido.....	172
Diferentes possibilidades.....	185
Boa Sorte... Priorize! .....	191
Sobre bibliografia .....	193
Referências bibliográficas de Szondi .....	195
Suplementos .....	196
Apêndice 1 .....	196
Apêndice 2 .....	198
Apêndice 3 .....	199



# Prefácio

Este livro aborda o que de mais importante aprendi sobre desenvolvimento pessoal. Tenho mais de cinquenta anos. Seleccionei pérolas originárias de minhas experiências, na esperança de que possam ser úteis para outras pessoas. No entanto, o essencial não é a pérola, mas conseguir ter uma visão mais clara sobre sua personalidade e suas consequências. Isso facilita o autoconhecimento. Muitas pessoas dão conselhos universais para outras pessoas sem levar em conta o fato de que o conselho sempre deve ser ajustado à personalidade de quem o recebe para que possa ter êxito.

Espero que seus próprios esforços junto aos conceitos contidos neste livro permitam que tenha uma vida mais rica e mais agradável. Não se trata de uma solução rápida. A minha receita exige que você construa seu plano de futuro passo a passo. Em outras palavras, às vezes você terá de fazer um esforço para alcançar sua meta, mas será ricamente recompensado durante o caminho.

Ao implementar seu plano de futuro, novas experiências levarão você a fazer ajustes e mudar as direções do seu plano. Não há nenhuma vantagem em sair correndo quando se está correndo na direção errada.

Quando eu sinto que seria interessante aprofundar mais em algum tema, menciono diferentes livros para dar mais informações. Você também encontrará comentários sobre alguns livros em “Sobre Bibliografia” (página 191) no último capítulo, “Boa sorte”.

Quero que conheça minhas características. Dessa maneira você usufruirá mais do livro, pois entenderá o que me motiva. Eu lhe darei essa informação, usando os conceitos das mesmas necessidades psicológicas fundamentais (fatores) que você encontrará no seu perfil pessoal, descritos no capítulo “Primeiro passo: como interpretar o perfil pessoal” (página 51).

Tenho os seguintes fatores predominantes na minha personalidade, que influenciaram o conteúdo deste livro:

<b>Necessidade</b>	<b>Influência</b>
Fator (em itálico)	Os fatores são explicados exhaustivamente no capítulo “A teoria de personalidade das <i>Oito Células</i> ”, na página 56
<i>Força</i>	Quero obter resultados. Também sou muito ativo e não tenho medo de encontrar resistência.
<i>Qualidade</i>	É importante que as coisas funcionem e sejam sólidas. Não tenho interesse por meias medidas. Também tenho determinação. As lições e os métodos têm que ser bons e valiosos para as pessoas.
<i>Estrutura</i>	A argumentação deve ser lógica e racional. As conclusões devem ser baseadas em fatos e as informações devem ser bem estruturadas e claras.
<i>Imaginação</i>	Eu me interesso por muitas coisas diferentes. Você provavelmente notará que alguns pontos de vista são um pouco incomuns. Gosto de colocar meu pescoço para fora quando sinto que algo está ruim, ou pode ser desenvolvido, como prefiro dizer.

Todas as coisas que recomendo já experimentei pessoalmente. Só incluí o que achei útil. Muitas delas aplico no meu dia a dia. Algumas coisas se tornaram habituais e outras procuro praticar de uma maneira positiva.

Minha visão é tornar cada vez mais pessoas capazes de alcançar resultados excelentes e, conseqüentemente, o mais próximas possível do seu máximo. Resultados excelentes não significam aumento da busca compulsiva por conquistas na sociedade. Ao invés disso, quero que mais pessoas atinjam sua plena capacidade e tenham uma boa qualidade de vida.

Por tudo que aprendi no âmbito do desenvolvimento pessoal, gostaria particularmente de agradecer aos psicólogos Lars-Erik Liljeqvist e Bo Haglund. Eles me introduziram nesse tema em 1975, e desde então tornou-se um de meus principais interesses. Recebi nova fonte de inspiração nos anos 1990, quando entrei em contato com a psicóloga e terapeuta Mary Norman. No final dos anos 1990 conheci Leo Berlips, um holandês que vive na Suécia, que também é psicólogo e terapeuta. Através de Leo obtive amplos contatos com szondianos. Leopold Szondi é o autor de uma teoria da personalidade bastante útil, sobre a qual você aprenderá neste livro. Também gostaria de agradecer à minha família e amigos que tiveram que suportar minha busca constante por novas experiências que pudessem ser úteis. Acima de tudo, à minha esposa Katarina. Obrigado!

Também quero agradecer à minha consultora de idiomas, Christina Mansicka, por melhorar a qualidade do livro. Outro agradecimento vai para sua mãe, Monica Mansicka, que fez todas as ilustrações, com exceção do autorretrato no capítulo “O Exemplo Rolf Kenmo”. Finalmente, quero agradecer por todas as opiniões e ideias de um grande número de amigos, colegas e clientes que, desde 1998, leram partes do livro sob a forma de compêndios.

Espero que você encontre utilidade nas minhas experiências. Caso algo seja óbvio demais para você, simplesmente pule essa parte.

Tullinge, primavera de 2001

*Rolf Kenmo*



## Segunda edição 2001: 1.1

Esta edição não teve muitas mudanças. As partes novas (no total aproximadamente cinco páginas) são:

- “*Os benefícios dos conceitos para a personalidade*”. O objetivo é motivar o uso de conceitos e explicar como deveriam ser elaborados para que possam ser construtivos. Muitas pessoas são contra ter conceitos sobre a personalidade, apesar de usarem termos emocionalmente carregados para se descrever e para descrever outras pessoas. Mas o que a maioria das pessoas rejeita são caricaturas negativas e limitadas.
- “*Faça o diagnóstico correto!*” A meta é enfatizar a importância de um diagnóstico bem fundamentado antes de tomar qualquer medida. Evite pensamentos tendenciosos e não tenha medo de discutir o diagnóstico com outras pessoas antes de se arriscar.
- “*Meditação e Respiração*”. O objetivo é descrever um certo tipo de meditação e como ela pode ser usada para o desenvolvimento pessoal e bem-estar. A respiração também é discutida, pois é parte essencial na meditação e na boa saúde de uma maneira geral.

Além disso, lanço o conceito de marca pessoal. Da mesma forma que há marcas registradas, você também pode dizer que cada pessoa tem a sua marca pessoal. É o que você defende e o que você é. Cuide da sua marca pessoal, pois ela lhe será muito útil.



## Terceira edição 2002: 2.0

Esta edição inclui um capítulo inteiramente novo (aproximadamente 30 páginas). O capítulo é “A teoria da personalidade das *Oito Células*” (página 56). Esse capítulo foi acrescentado porque muitos leitores queriam aprender mais sobre os diferentes fatores da teoria da personalidade, preferencialmente com relação a vários aspectos da vida. O novo capítulo traz a teoria da personalidade, apresentando-a sob diferentes pontos de vista, como veremos nos capítulos seguintes:

- “Primeiro passo: Como interpretar o perfil pessoal”. É apresentado um esboço da teoria de personalidade.
- “A teoria da personalidade das *Oito Células*”. Neste capítulo são descritos a origem da teoria e os diferentes fatores da personalidade. São apresentados os comportamentos típicos de cada fator em relação a certo tema, oito no total, exatamente como no perfil temático do teste humanguide.
- “Como se treinar e treinar os outros”. São conselhos sobre como lidar com as dificuldades típicas de cada fator. O objetivo é dar conselhos adaptados ao indivíduo com o fator em questão, ao invés de dar conselhos gerais, que raramente se mostram úteis na prática.

No último capítulo, as partes que falam sobre o estresse foram ampliadas. Por exemplo, é abordado o modo como o cérebro funciona sob tensão. Além disso, apresento um conceito compreensivo para cada fator, mostrando claramente o risco de estresse do fator quando não é controlado adequadamente. O jogo é uma

parte integrante de todos os conceitos, alertando sobre o fato de que é um fardo e que você deveria se livrar dele. Os jugos são:

<i>Sensibilidade</i>	O jugo da sensibilidade
<i>Força</i>	O jugo do resultado
<i>Qualidade</i>	O jugo do dever
<i>Exposição</i>	O jugo da audiência
<i>Estrutura</i>	O jugo da organização
<i>Imaginação</i>	O jugo da expansão
<i>Estabilidade</i>	O jugo da segurança
<i>Contatos</i>	O jugo da companhia

Observação! Já foi demonstrado que um jugo pode se tornar uma profecia autorrealizadora. Certamente há um risco, mas você também pode olhar para esse conceito a partir de um ponto de vista diferente. Quando você conhece a “doença”, sabe o que deve curar e, conseqüentemente, torna-se mais fácil encontrar o remédio adequado. Você pode comparar isso ao alívio que sente quando lhe dizem que o que você tem é apendicite, ao invés de ficar se preocupando com a causa provável da sua dor de estômago.

Atenção! Um fator também pode ter um aspecto de “plano de fundo” extremamente dominante. Isso significa que a necessidade que esse fator representa não foi satisfeita, algo que pode ser compensado satisfazendo essa necessidade de uma maneira melhor.

O capítulo “Sugestões para um desenvolvimento bem-sucedido” (página 172) foi complementado com um texto sobre por que o cérebro trabalha sempre da mesma maneira, e como o comportamento pode ser mudado.

# Edição global 2005 1.0

Esta edição não tem muitas modificações. Algumas modificações referem-se à literatura e similares, em relação à edição sueca.

As passagens novas são:

O prefácio, que foi completado com pessoas fora da Suécia, que me ajudaram de diferentes maneiras a aplicar corretamente a teoria de Szondi à vida cotidiana.

O capítulo “1º Passo: como interpretar um perfil pessoal” foi alterado para que você possa ter a possibilidade de fazer uma estimativa sobre a sua própria personalidade. O teste, que é mais preciso<sup>1</sup>, e as informações obtidas com ele são utilizados separadamente no desenvolvimento pessoal e de equipes. Por isso, o capítulo recebeu um novo título: “1º Passo: Faça uma estimativa sobre a sua personalidade” (página 51).

No capítulo “A teoria da personalidade das *Oito Células*” não há comentários sobre o perfil temático, pois, como mencionado acima, esta edição não aborda o teste de personalidade.

Ao capítulo “Boa sorte” acrescentei algumas referências bibliográficas de Szondi. Quem estiver interessado em saber mais sobre sua teoria e sua aplicação poderá consultar essa lista.

Além disso, depois da última edição, registrei o nome HumanGuide® como marca da minha metodologia. Gosto desse nome, pois indica que todo ser humano pode fazer uso da metodologia

---

<sup>1</sup> N.T. – O questionário ao qual o autor se refere é o teste HumanGuide®, realizado via internet.

para se guiar em direção a uma melhor qualidade de vida. Muitas metodologias concorrentes resultam apenas em um perfil, sem responder à questão: O que fazer agora? A marca registrada HumanGuide® também é usada na internet, [www.humanguide.se](http://www.humanguide.se)<sup>2</sup>, como porta de entrada para o mundo HumanGuide®.

Como mencionado acima, Leo Berlips ajudou-me a entrar em contato com alguns “szondianos” no exterior. A primeira vez foi quando participei do XV Congresso da SIS (Szondi International Society), que acontece a cada três anos. Naquela vez foi na Universidade de Louvain-la-Neuf, na Bélgica, em 1999. Lá recebi grande ajuda, e continuo recebendo, de M. D. Robert Maebe, um dos organizadores do evento, onde também encontrei o Ph. D. Friedjung Jüttner, que na época trabalhava no Instituto de Szondi em Zurique, e muito me ajudou no desenvolvimento da versão alemã do questionário HumanGuide®.

Outros colaboradores, de outros países, contribuíram para a versão do HumanGuide®: Giselle Welter, psicóloga, que trabalha como consultora em São Paulo, ajudou-me a desenvolver a versão em português, e tornou-se a minha agente no Brasil; Christian Clair, psicólogo, que trabalha como psicoterapeuta em Beziers, na França, ajudou-me no desenvolvimento da versão francesa; D. Jaako Borg, Ph.D que trabalha na Universidade de Tampere, na Finlândia; e Takahisa Yamashita, Ph.D, que trabalha na Universidade de Saitama, no Japão.

Com o auxílio dessas pessoas a metodologia pôde ser traduzida do sueco para o inglês, português, francês e alemão. Agora estou trabalhando na versão em espanhol, assistido por Leo Berlips e a sua enorme rede de contatos.

De todos esses szondianos tenho recebido grande ajuda no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos meus conceitos HumanGuide®, originados da teoria da personalidade de Leopold Szondi. Outros szondianos, nesse congresso como no seguinte, realizado

---

<sup>2</sup> N.T. – No Brasil, o acesso ao teste humanguide se dá via [www.humanguide.com.br](http://www.humanguide.com.br)

em Zurique em 2002, também me inspiraram e encorajaram no meu trabalho.

Eu ainda gostaria de expressar um agradecimento especial a Thomas Seiler, atualmente CEO da u-blox AG, em Thalwill, Suíça, que me ajudou no desenvolvimento da versão em alemão do questionário HumanGuide®. Ele tem usado o HumanGuide® na sua empresa desde 2000 e me fornecido valioso *feedback*.

Um problema relacionado ao emprego da teoria de Szondi é a falta de material em inglês. Uma contribuição recente e importante nesse sentido é o livro “*Return of the Ancestors*”, de Richard Hughes. Richard leciona Religião no Lycoming College, em Williamsport, Pennsylvania, EUA. Gostei muito do *feedback* que ele me deu enquanto escrevia este livro.

Olof Rehn tem sido, desde 1997, um importante parceiro no desenvolvimento dos conceitos HumanGuide®. Olof, que é psicólogo e psicoterapeuta, é uma das pessoas que tem maior experiência no uso da teoria de Szondi no contexto terapêutico na Suécia. Ele ainda é o autor do conceito Open Windows, que é um método muito eficiente e “divertido” para desenvolver equipes e para ampliar o autoconhecimento. Olof e eu fizemos uma combinação bem-sucedida dos nossos conceitos.

Por fim, gostaria de agradecer à internet, que de diferentes maneiras tornou esse desenvolvimento possível. Thomas e Olof me encontraram na internet; Giselle, no Brasil, e eu nos comunicamos basicamente via internet.

Esta edição do livro coincidirá com a primeira edição em português, que Giselle Welter irá publicar no Brasil.

## **O que você quer alcançar**

Veja ou outra tentei escrever poesia. Eu estava particularmente ativo logo após o meu divórcio e antes de viver com outra mulher. A poesia foi um modo de controlar os intensos sentimentos que esse processo envolveu. Às vezes uma miséria profunda, e às vezes uma felicidade incrível. Este é um poema que considero adequado como introdução para o livro.

## **Que Montanha?**

Lá está você, perdido,  
Para onde deve ir?

Deveria tentar as planícies  
Ou as montanhas?

Deveria escolher Kinnekulle  
Ou o K2?

Em breve você encontrará a resposta,  
Se você provar os dois  
E escutar a **sua** voz.

## **Sofia!**

Sofia Dettman – médica e medalhista nos Jogos Olímpicos em Sydney 2000 – contribuiu com outro aspecto:

“Nunca permita que outra pessoa coloque limites no que você pode fazer!”

Eu li o seu comentário em um jornal noturno. Era a resposta de Sofia à pergunta: Como você pôde se tornar médica, sofrendo de miocele e estando em uma cadeira de rodas?

E quanto a você?

# Sobre o Livro

## **Quem pode se beneficiar deste livro?**

Eu gostaria que o livro fosse útil para muitas pessoas. Homens e mulheres. Tanto jovens como idosos. Pessoas com uma experiência de vida limitada, bem como aquelas com uma experiência de vida mais ampla. É claro que as pessoas com menos experiência se beneficiarão mais com o livro.

Minha ambição é que o livro compense certa falta de entendimento que tenho encontrado nos livros que visam facilitar a vida das pessoas. Quando você tiver concluído a leitura terá uma visão mais clara sobre si mesmo. Você achará mais fácil entender as outras pessoas, uma vez você terá aprendido uma teoria de personalidade bastante útil. Isso também tornará mais fácil cooperar com os outros. Ao aprender as vantagens do pensamento positivo e ao dispor de boas ferramentas nessa área, você descobrirá mais facilmente as oportunidades que aparecem em sua vida, ao invés de focar nos obstáculos. No momento em que você começar a refletir sobre alguns aspectos importantes da sua vida, você terá melhores condições de moldá-la da maneira que deseja. O estilo “pé no chão” deste livro torna mais fácil obter resultados com o seu plano para o futuro.

O objetivo deste livro é dar uma boa base para o seu plano de futuro. Você poderá beneficiar-se deste livro, mesmo sem fazer um plano de futuro. No entanto, se você fizer um plano desse tipo, as chances de que a sua visão se torne realidade aumentará consideravelmente.

Espero ter conseguido dar um tom razoavelmente modesto ao livro, para que você não pense que ele contém todas as respostas: “Agora que eu sei isso, estou feito”. Você nunca estará pronto durante o seu desenvolvimento. Isso significa apenas que você parou.

A um ancião centenário foi pedida a fórmula para alcançar essa idade tão avançada, ao que respondeu: “Leio jornal diariamente, faço um passeio todos os dias e faço pequenas sonecas”. Certo dia ouvi o comentário de uma senhora de 92 anos, que estava preocupada: “Terei que ter cem anos só porque faço sonecas todos os dias?”.

## **Como posso me beneficiar do livro?**

Algumas perguntas que poderão ser respondidas são:

- Como levar minha personalidade em consideração para que eu possa ter uma vida boa?
- Como alcançar as coisas que realmente desejo?
- Como ter mais alegria na vida?
- Que princípios fundamentais deverão ser alimentados em minha vida?
- Posso alcançar minhas metas apesar dos muitos obstáculos?
- Onde encontrar novas orientações para o meu desenvolvimento pessoal?
- Como começar e dar continuidade às minhas mudanças?

## **Quando o livro poderá ser útil?**

O livro poderá ser útil em muitas situações, tais como:

- Quando você é jovem e quer escolher um caminho;
- Quando você estiver desempregado;
- Quando você não estiver contente com o seu trabalho atual;
- Quando você estiver querendo saber qual direção é a mais adequada para você, em função de mudanças atuais ou futuras na sua situação de trabalho;

- Quando você quiser resolver problemas específicos. O livro deverá servir de “manual”, ajudando-o a descobrir como lidar com o problema;
- Quando você precisar de inspiração.

## **A estrutura do livro**

O livro é composto das seguintes partes:

### **Sobre o livro**

Tentei lhe passar boas instruções operacionais para lidar com o livro. Por isso fui particularmente detalhista sobre o índice e os temas principais. Para que o índice não fosse muito extenso, incluí somente os subtítulos dos capítulos teóricos.

### **Desenvolvimento pessoal**

Aqui exponho o que considero ser uma boa base para o desenvolvimento pessoal.

### **Pensamento positivo**

É uma atitude importante na vida, uma vez que tem forte impacto na motivação e no propósito. Espero que o pensamento positivo turbine o conteúdo do livro.

### **1º Passo: Faça uma estimativa da sua personalidade**

Aqui você aprenderá mais sobre a sua personalidade.

### **A teoria de personalidade das *Oito Células***

A teoria de personalidade é essencial no livro, pois facilita o autoconhecimento e o entendimento dos outros. Neste capítulo você aprenderá muito sobre a origem da teoria e os seus oito fatores.

## **Como se treinar e treinar os outros?**

Para cada fator você receberá orientações sobre como lidar com dificuldades de vários tipos. No início constam orientações gerais sobre *coaching*, além de um esboço sobre as causas de estresse e a sua administração apropriada.

## **O Exemplo de Rolf Kenmo**

Acho que é mais fácil aprender algo a partir de um exemplo. Escolhi usar a minha pessoa como exemplo, pois é a pessoa que conheço melhor. O exemplo mostra como minha vida evoluiu desde o meu nascimento. Não é uma autobiografia. Concentrei-me em demonstrar como minha personalidade afetou minha vida. Inconscientemente a princípio, pois eu não sabia quase nada sobre a teoria da personalidade antes de 1975. E desde então conscientemente.

## **2º Passo: Elaborando a Bússola Pessoal**

Aqui você aprenderá a elaborar as consequências que a sua personalidade tem para você.

## **Eficiência ou equilíbrio vital?**

Aqui discuto as diferentes visões que existem sobre o tema objetivo de vida. O que é mais adequado para você e para as pessoas à sua volta – ajustar-se o mais possível ao meio ou ter uma vida equilibrada?

## **3º Passo: Traçando o plano de futuro**

O plano de futuro é uma ferramenta poderosa. Não exige muito tempo para fazer, mas para fazer bem feito, você precisa ter tempo para pensar e, de preferência, discutir suas proposições com sua família e amigos. A bússola pessoal é uma boa base, mas o plano de futuro lhe dará mapa e metas, também.

## **Sugestões para um desenvolvimento bem-sucedido**

Esse capítulo traz orientações e exemplos sobre o que deve ser feito para ser bem-sucedido no crescimento pessoal.

## **Diferentes oportunidades**

Espero que as informações contidas nesse capítulo ampliem seus horizontes.

## **Boa Sorte**

Algumas palavras para a caminhada em direção a um futuro mais luminoso e encantador.

## **Lista de referências**

Não incluí uma longa lista bibliográfica, embora ela pudesse ser bastante extensa. Como muitos livros que li me desapontaram, só apresento aqueles que realmente contribuíram muito para o meu desenvolvimento pessoal. Você encontrará a relação desses livros no capítulo “Boa Sorte” (página 189). Às vezes gostaria de saber, ao ler um livro com uma extensa bibliografia, se o autor realmente leu todos esses livros.

Assim pensei que pudesse ser interessante saber onde trabalhei: Svenska Esso AB (1968-72), Statskonsult AB (1972-80) e Eurocard AB (1980-81). A partir de então tenho minha própria empresa de consultoria. Como consultor, trabalhei na maioria dos ambientes, tanto na indústria privada, como na administração pública, do setor de prestação de serviços e produtivo, de grande e pequeno porte, mas, principalmente em empresas de grande porte. Desde que comecei meu próprio negócio, meus maiores clientes têm sido Eurocard AB, Holmia AB, Vin & Sprit AB, Norba AB, Balsa de Leão AB (agora uma parte de Stena), Ericsson Utvecklings AB, Posten, Aftonbladet, WM-data e Föreningsparbanken, além de várias consultorias no ramo da computação.



# Desenvolvimento pessoal

## **Eu assumo o comando**

Uma vez que está lendo este texto, é provável que esteja interessado no seu desenvolvimento pessoal. Este é o primeiro e principal fundamento do desenvolvimento pessoal. “Eu assumo o comando”, como se diz no exército. Você não permite que as circunstâncias e as pessoas ao seu redor governem sua vida. Você constantemente procura moldar sua vida de tal forma a torná-la a melhor possível. Com efeito, não se pode influenciar tudo, porém muita coisa sim!

Gosto muito das palavras de Matti Bergström, um finlandês pesquisador das funções do cérebro: “Quanto mais a sorte estiver ao seu lado, mais você saberá que está no caminho certo”. A minha interpretação é que não é sorte que funciona, embora muitas vezes você esteja inclinado para pensar assim. Quando você sabe para onde quer ir, você reconhecerá as possibilidades que se ajustam à sua visão (ou meta). Até mesmo seu subconsciente irá ajudá-lo, se você ousar escutar sua voz interior. Agindo consistentemente estará também enviando uma mensagem clara para as pessoas ao seu redor, que será facilmente perceptível para elas, fazendo com que, conseqüentemente, atraia pessoas que pensam como você. No entanto, pode ser que você afaste as pessoas que não gostem da mensagem, mas talvez esse possa ser um ônus que você esteja disposto a pagar... Mas será mais fácil pagar esse preço se você tiver um bom relacionamento com seu companheiro de vida e tiver amigos íntimos.

## Ovo ou pêssego?

Uma decisão importante é se você quer ser um ovo ou um pêssego. Algumas pessoas preferem fortalecer a casca do ovo. Outros querem ser pêssegos, ou seja, ter uma pele macia e um caroço duro e sólido no centro. A primeira estratégia significa que é necessário investir muita energia para se defender, e a outra significa, entre outras coisas, cooperar melhor, sem abrir mão dos próprios objetivos de vida.



Antes de continuar minha discussão, gostaria de expor um problema conceitual. Descobri que existe uma abstração nebulosa ao redor de todos os substantivos compostos, começando com “auto” – como autoconfiança, autoconhecimento, autoestima, autoafirmação, autoimagem, etc. Por isso sinto que é importante explicar o que quero dizer com os autoconceitos que uso no livro. Os conceitos são:

- Autoconfiança: acreditar na própria capacidade para fazer as coisas;
- Autoconhecimento: conhecer as próprias forças e fraquezas;
- Autoestima: saber quem você é e admitir isso;

Vou explicar isso usando um exemplo de valor baixo e alto, respectivamente, para o três “As”.

Uma pessoa com pouca autoconfiança não acha que é capaz de fazer qualquer coisa. Uma pessoa com autoconfiança elevada acredita que é capaz de fazer muitas coisas, talvez não de imediato, mas pelo menos depois de algum treino. A autoimagem é muito importante aqui. Se um professor irrefletido lhe disser que você jamais será capaz de aprender matemática, essa previsão frequentemente se autocumprirá.

Uma pessoa com pouco autoconhecimento, mas capaz de desenvolvimento, tem muita dificuldade para achar o seu caminho na vida, bem como para entender o comportamento das outras pessoas. O contrário se aplica à pessoa com muito autoconhecimento. Também é importante que o autoconhecimento seja o mais preciso possível, e que, idealmente, também seja igual à percepção que as outras pessoas têm dela. Caso contrário, podem surgir problemas e as outras pessoas poderão pensar que ela tem pouco autoconhecimento.

Uma pessoa com baixa autoestima tem problemas ao tomar decisões, entre outras coisas, pois depende da opinião de outras pessoas. Usando um modelo da Análise Transacional para explicar isso, pode-se dizer que ela está na posição existencial “Eu não estou OK”, e não quer fazer papel de tolo. Uma pessoa com elevada auto-estima pode se permitir fracassar, assumindo a posição existencial “Eu estou OK / Você está OK”.

Você poderia dizer que os ovos com cascas fortes têm muita autoconfiança (que é superficial) e que os pêssegos têm elevada autoestima (que é profunda). Os ovos têm – de acordo com essa metáfora – muita autoconfiança, caso tenham criado uma casca forte, mas com baixa autoestima. Isto os torna muito vulneráveis. Eles podem explodir quando criticados, seguindo o princípio de que “o ataque é a melhor defesa”.

Por outro lado, pêssegos maduros têm elevada autoconfiança, além de boa autoestima. Eles sentem que é OK existir.

Não têm que realizar coisa alguma para estar OK. Quando criticados, sua primeira reação não é se defender, mas examinar se a crítica é procedente. Então decidem se devem levar a crítica seriamente, ou não. Argumentam segundo o princípio de que se muitas pessoas me criticam com relação a um aspecto, deve haver algo verdadeiro nisso. Mas, caso se trate de apenas uma pessoa, pode ser que tenha a ver apenas com aquela pessoa específica, e você só precisa ficar atento caso mais pessoas fizerem o mesmo comentário futuramente.

## **Diferentes posições existenciais**

Há uma interessante enumeração de posições existenciais na Análise Transacional descrita em muitos livros. A posição existencial é a posição que você frequentemente adota ao se relacionar com outras pessoas. As posições são:

- Eu não estou OK – Você está Ok. Infelizmente uma posição adotada por muitas pessoas. Acima de tudo leva à baixa autoestima (ver discussão acima).
- Eu estou OK – Você não está OK. Não é muito boa para quem assume essa posição ou para a sociedade de uma maneira geral. Você poderia se tornar um criminoso, por exemplo. Você também poderia condenar as pessoas que não fazem parte de uma seita, por exemplo. Isso mantém a seita unida, mas tudo está baseado em uma ilusão.
- Eu não estou OK – Você não está OK. Não leva a grandes problemas. A pessoa em questão necessita urgentemente de ajuda. Tudo parece desolador.
- Eu estou OK – Você está OK. Significa que você progrediu muito no seu desenvolvimento de pêssego, de acordo com a metáfora acima. A posição é reconhecida pelas pessoas como alguém agradável de se estar. Você se sente seguro e bem-vindo, não sente nenhuma cobrança de resultado, está confiante, eventualmente até mesmo em harmonia.

## **Exemplos de comportamento de pêssego**

O que caracteriza o comportamento de pêssego? Um exemplo de meu mundo de consultor é que um ovo preferiria contratar os serviços de uma companhia como McKinsey & Co., uma vez que essa escolha não seria questionada. Por outro lado, pêssegos ousam contratar um consultor menos conhecido, mesmo quando uma escolha desse tipo seja frequentemente controversa. Além disso, os ovos gostam de brilhar sob os holofotes da glória do consultor famoso.

Um outro exemplo, da empresa Body Shop. Ela fez uma pesquisa de mercado que mostrou que seus clientes tinham poucos denominadores comuns. A faixa etária era grande, por exemplo. Uma característica comum entre os clientes, porém, era uma elevada autoestima. Eles gostam daquilo que a Body Shop simboliza e não têm nenhuma necessidade de impressionar os outros, usando uma marca de perfume de luxo.

Como curiosidade gostaria de mencionar a expressão francesa “*J'ai la pêche*” que na tradução literal significa “Eu tenho o pêssego”. Essa expressão significa estar em plena forma. É verdade que um pêssego pode ser machucado facilmente, mas isso não se aplica ao caroço. Uma outra curiosidade é o fato de o Prêmio Nobel de Economia de 2001, George A. Akerlof, ter usado pêssegos como metáfora em sua tese sobre informação assimétrica. Pêssego, nesse contexto, representa um produto que supera as expectativas. Limões são o oposto.

## **Equilíbrio vital: um esforço constante**

O que você espera da sua vida? Essa é uma pergunta que você deveria responder de tempos em tempos durante toda a vida. Entretanto, uma coisa é importante: manter o melhor equilíbrio possível na maior parte do tempo. Acima de tudo, um bom equilíbrio entre trabalho, lazer e sua família ou equivalente. Se a vida for feita apenas de trabalho ou de um determinado interesse, fica vazia. No final fica difícil alterar o rumo em direção a uma

combinação que atenda melhor às próprias necessidades. Naturalmente, você deve cuidar bem da sua família e amigos a fim de manter uma relação harmoniosa com eles. Procure um compromisso saudável e duradouro entre os seus próprios interesses e os deles. Olhe para você como o comandante de sua própria vida. Se você for muito para a direita – trabalho, ou para a esquerda – família, você perderá o rumo. Se você se orientar demais para cima, você acabará no “céu” e perderá o contato com o chão. Se você se orientar demais para baixo, irá se arrebentar.

Muitas pessoas têm dificuldade para dizer não. Quando você sabe o que quer, isso é consideravelmente mais fácil. Por exemplo, quando alguém espera que você faça parte de uma atividade que conflita com seus valores ou com o que você quer alcançar. Claro que nem sempre é fácil tomar partido, mas quando você sabe o que quer é mais fácil lutar por um rumo na vida.

## **O desenvolvimento pessoal sadio**

Algumas pessoas tentam disfarçar suas imperfeições. Essa não é uma estratégia sábia. É melhor desenvolver o lado forte. Esforços nessa área trarão os melhores resultados.

Claro que você também deverá trabalhar nas suas imperfeições, mas deveria gastar menos energia nessa área. Caso contrário seria como gastar toda sua energia com as ervas daninhas em um jardim. Por outro lado, se você comprar belas plantas elas sugarão todos os nutrientes de modo que as ervas daninhas irão definharem. Também é sábio atacar uma imperfeição de cada vez.

Certifique-se de que estará distinguindo suas imperfeições reais do plano de fundo dos seus aspectos fortes – plano de frente. Por exemplo, muitas pessoas criativas – plano de frente, têm falta de objetividade como plano de fundo. Elas acreditam que a maioria das coisas é possível. De que outras maneiras poderiam ser criativas? O plano de frente de uma característica deveria predominar e o plano de fundo deveria ser mantido em um nível razoável. Provavelmente é impossível eliminar completamente

o plano de fundo. Mas uma pessoa criativa poderia ter um sócio muito objetivo e capaz de avaliar criticamente ideias arrojadas. Dessa maneira as ideias poderiam se tornar mais realistas.

Por fim, uma anedota. Há alguns anos atrás desci o rio Klarälven, que fica na província sueca de Värmland, em uma balsa. Navegava devagar. Descíamos a uma velocidade de dois quilômetros por hora. Fomos instruídos a impelir o bote e a remar para a margem alguns quilômetros antes de nosso ponto de desembarque, para não passá-lo. Também nos disseram para não nos desesperarmos, caso nada acontecesse durante os primeiros cinco a dez minutos. Leva certo tempo para que a força que imprimimos possa mudar a direção de várias toneladas de madeira em uma corrente. Tendo isso como plano de fundo você poderia pensar: “Quem seria tão estúpido, ou passível de desenvolvimento, pensando positivamente, a ponto de tentar remar rio acima?”. Em outras palavras, você precisa acompanhar o rio e ir para a margem que é natural e satisfatória. Mas lembre-se que você pode mudar a posição, direção, largura do seu rio. Você não tem que permanecer o mesmo para sempre.

## **Conhece a ti mesmo**

Os antigos acreditavam que o melhor conselho para outra pessoa é: Conhece a ti mesmo! “Gnothi seauton” é uma inscrição no templo de Delfos que é atribuída a um dos Sete Homens Sábios da Grécia. Na primeira vez que encontrei essa inscrição não pensei que isso fosse difícil, mas com o passar do tempo percebi que é uma tarefa sem fim.

Você precisa se lembrar do que funciona bem e por quê. O mesmo vale para as coisas que não funcionam. Isso se deve a algo em sua personalidade ou você simplesmente teve um dia ruim? Ou foi por causa de algo que você não aprendeu? Tenha em mente que temos tendência a subestimar as coisas que fazemos melhor. Da mesma maneira as coisas que não fazemos tão bem tendemos a superestimar nas outras pessoas.

Também é importante prestar atenção em como as outras pessoas o descrevem. Quais são os comentários negativos a seu respeito? Mas lembre-se de que os comentários das outras pessoas dependem da personalidade delas e da situação delas naquele momento. Por exemplo, um dia ruim frequentemente resulta em críticas. Pessoas maduras têm mais facilidade para fazer elogios.

Quando você recebe *feedback* das outras pessoas é bom encorajá-las a serem específicas, dar exemplos, para que você consiga entender o seu ponto de vista. Elas também podem usar o comportamento de outras pessoas para exemplificar o que querem dizer.

### ***O script de vida***

Pode ser que você acredite em destino. Mas uma outra maneira de encarar isso é falar de um *script* de vida, como é chamado na Análise Transacional. Até certo ponto é possível predizer a vida de uma pessoa, a menos que algo dramático aconteça. O *script* de vida é construído baseado na cultura e na tradição. Também está baseado nas experiências de vida da pessoa (*inprinting*) – particularmente na infância.

Um *script* de vida do sueco comum poderia ser: ir para a escola, arrumar um emprego, achar um apartamento, encontrar um companheiro de vida, ter uma família, adquirir um apartamento maior, encorajar o desenvolvimento das crianças, ser promovido no trabalho, comemorar o 50º aniversário – se aposentar. O *script* pode conter valores tais como “não pense que você vale qualquer coisa”, “cada um deve fazer a sua parte”, “temos que nos ajudar mutuamente e evitar brigas”.

É sensato examinar o *script* de vida. Pode haver algo nele que deveria ser questionado. Algo que impeça o desenvolvimento saudável. Quando seu *script* de vida estiver esboçado, você poderá discuti-lo com um amigo íntimo e verificar se há razões para mudá-lo. Você dificilmente fará mudanças dramáticas nele,

uma vez que é melhor deixar as mudanças amadurecerem naturalmente.

Se você for trabalhar com uma pessoa nova, é sábio conversar um pouco para conhecê-la melhor ou ter uma ideia do seu *script* de vida. Quando você tiver isso, será mais fácil cooperar com ela.

Compreender o *script* de vida de alguém é particularmente importante quando você estiver recrutando. Você pode perguntar quais são os hábitos da família daquela pessoa; o que influenciou o quê; qual é a atitude dela com relação ao trabalho, teorias, saúde, ética, outras culturas; o que você espera dos próximos cinco anos. Surpreendentemente você poderá descobrir uma linha mestra na vida da pessoa.

## **Enriquecimento e desenvolvimento pessoal**

Todos nós temos uma bagagem negativa da qual precisamos nos livrar de uma maneira apropriada. De repente surge um problema – frequentemente relacionado ao estresse de uma maneira ou de outra. Pode ser tentador jogar isso fora e agir como se nada houvesse acontecido. Mas infelizmente essa estratégia não funciona, pois cedo ou tarde o problema aparecerá novamente, frequentemente com força renovada.

Encarando de um ponto de vista positivo, você pode dizer que o problema em geral acontece quando se está preparado para lidar com ele, quando você tem energia suficiente e se sente confiante. É bom discutir o problema com alguém com quem você tem um bom relacionamento. Alguém verdadeiro e construtivo que o ajudará, trazendo novas perspectivas, outros pontos de vista, outras experiências, fazendo perguntas desafiadoras, sugerindo soluções, etc. Às vezes a solução está em trazer à tona uma recordação difícil e lidar com ela de uma maneira sensata. Você pode precisar da ajuda de um psicoterapeuta para isso. Às vezes a solução pode ser simplesmente falar sobre o problema e encará-lo de uma nova maneira. Você pode tentar fazer algo de

um jeito novo, após ter refletido sobre o pior cenário possível. Com relação a que medidas tomar, você pode encontrar boas sugestões no capítulo “Pensamento Positivo”.

Para escolher o caminho correto para o seu enriquecimento – purificação, você deve prestar atenção aos *feedbacks* que recebe. E ativamente pedir *feedback*, negativo e positivo. É essencial que a percepção que você tem de si mesmo seja a mais precisa possível. Caso contrário, você corre o risco de priorizar as coisas erradas no seu desenvolvimento pessoal.

*Feedback* positivo pode orientar suas tentativas. Com relação ao *feedback* negativo é importante notar sugestões sutis e até mesmo insinuações. Pode ser algo muito importante que a outra pessoa tem dificuldades de expressar, pois é uma crítica dura. Quando você achar que esse é o caso, peça para a outra pessoa desenvolver sua visão até que você a entenda. Peça um exemplo. Pode ser difícil fazer isso, mas os benefícios obtidos ao lidar bem com uma crítica importante são enormes. Pedir ajuda frequentemente é algo carregado emocionalmente, e exige que se tenha confiança nos outros. Caso isso seja difícil para você, deverá desenvolver sua confiança.

Uma pequena história pode ilustrar o que significa enriquecimento: Perguntaram a Michelangelo, que fez a bela estátua de Davi em Florença: “Não foi difícil fazer uma estátua tão bonita?”. “Não”, ele disse, “a única dificuldade foi tirar fora a pedra que não era o Davi!”

## **O teste do *marshmallow* e o controle dos impulsos**

A experiência foi realizada por Walter Mischel nos anos sessenta com crianças de quatro anos que frequentavam uma pré-escola na Universidade de Stanford. As crianças eram, na maioria, filhos dos conferencistas de Stanford, professores e outros empregados da universidade. A experiência foi realizada da seguinte maneira: As crianças foram testadas separadamente,

dizendo-lhes que, se pudessem esperar enquanto algumas tarefas estavam sendo concluídas, seriam recompensadas com dois *marshmallows*. As “tarefas” duravam aproximadamente 15-20 minutos. Caso não quisessem esperar, as crianças poderiam pegar um *marshmallow* que estava diante delas.

O estudo longitudinal após 12-14 anos com essas crianças mostrou que as que conseguiram adiar a “satisfação de suas necessidades”

- tinham maior competência emocional,
- se deram bem,
- tinham muita autoconfiança,
- conseguiram enfrentar melhor o estresse e os problemas da vida.

Em geral, elas se tornaram pessoas mais empreendedoras e ativas.

As crianças que não conseguiram esperar, cerca de 30%, em geral pegaram o *marshmallow* diante delas depois de apenas alguns segundos. O estudo longitudinal mostrou que essas crianças tiveram diferentes tipos de dificuldades. Tinham menos contatos sociais, lidavam menos com reveses, eram desconfiadas e sensíveis. Você encontrará mais informações no livro “Inteligência Emocional”, de Daniel Goleman.

Que conclusões podem ser tiradas dessa experiência? É óbvio que qualquer um que queira alcançar uma meta se beneficiará da habilidade de adiar a satisfação da necessidade. No entanto essa habilidade representa um risco. Pode ser que você jamais consiga satisfazer uma necessidade, ou satisfaça muito pouco sua necessidade. Você continua sendo bonzinho e se perde, querendo agradar os outros. Também aqui se deve buscar o equilíbrio ao longo do tempo.

O importante, entretanto, é saber que você pode desenvolver sua habilidade para controlar seus impulsos. Essa é uma das razões de eu ter incluído os capítulos seguintes: