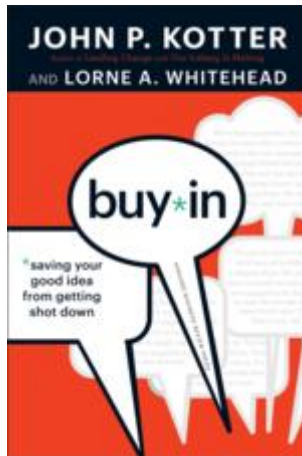


Buy-In - Saving Your Good Idea From Getting Shot Down - John Kotter



Buy-In (Harvard Business Press, 2010) é o segundo livro comprado recentemente no qual o autor se vale de uma estória para ilustrar suas ideias (o outro é [What I Didn't Learn in Business School: How Strategy Works in the Real World](#), de Jay Barney). Talvez o *storytelling* seja uma tendência na literatura corporativa, usando a ficção como um aliado para transmitir mensagens de uma forma mais impactante.

O próprio John Kotter faz questão de lembrar, em todos os seus livros, que a emoção é o mais importante fator num processo de mudança e que, para despertá-la, deve-se visualizar o processo em si ou o seu resultado. Contar uma estória - ou uma história - é uma das formas de atingir este objetivo.

O leitor é colocado, então, no papel de um cidadão que tenta aprovar, junto aos demais moradores de sua pequena cidade, uma parceria com um varejista de informática que forneceria computadores para a biblioteca local.

Neste contexto, Kotter identifica os quatro principais estratagemas utilizados para derrubar uma ideia:

- 1. ESPALHAR O MEDO:** normalmente começa com um argumento verdadeiro, que passa a ser distorcido até criar um futuro potencialmente devastador. Faz-se uma hipérbole de uma situação real para provocar ansiedade em todos e paralisar as discussões.
- 2. PROVOCAR ATRASOS:** algumas solicitações adicionais, análises supérfluas e revisões extras podem criar atrasos mortais para uma iniciativa. Muitas vezes são preocupações reais ou ponderações justas mas que, se observadas ao pé da letra, farão com que a ideia perca o seu *timing* e veja uma bela janela de oportunidade se fechar.
- 3. GERAR CONFUSÃO:** determinadas perguntas atrapalham o raciocínio do grupo tirando o seu foco e levando-o a discutir temas irrelevantes ou sem solução. Nem sempre é preciso um tópico muito complicado, já que até mesmo dados banais ou mesmo estatísticas simples podem ser suficiente para criar distração.
- 4. DIFAMAÇÃO:** há ocasiões em que não se mira na ideia, mas na pessoa por trás dela. Podem surgir insinuações disfarçadas ou declarações cínicas, cuja intenção é minar a credibilidade ou questionar a competência de quem defende a iniciativa.

BRIGAS, HOLOFOTES E PREPARAÇÃO

Uma das sacadas mais geniais do livro é apontar a principal *causa mortis* das boas ideias: **a falta de atenção**. Por isso Kotter dá um conselho curioso, senão polêmico: jamais se esconda dos seus inimigos; convide-os para as reuniões; estimule-os a atacar a sua ideia. Ainda que a dica pareça contraintuitiva, é ela que garantirá ao seu projeto toda a atenção de que ele precisa para crescer e prosperar.

Obviamente que você não entrará na cova dos leões de mãos vazias. Seu dever de casa será entender em que pé está a sua ideia (quem a conhece? quem apoia?) e se preparar para os tipos de ataques que provavelmente sua ideia (e você) receberá(ão). Para cada pessoa presente à reunião, imagine que tipo de estratagema cada um poderá usar. Um ensaio com um amigo deve ser considerado!

Lembre-se, no entanto, que nem sempre uma pergunta será um ataque, por mais que ela se assemelhe a um. Mesmo que ela te deixe desconfortável, possivelmente representa uma dúvida real e justa do seu interlocutor.

PRESTE ATENÇÃO À ATENÇÃO

Já que a atenção é o principal combustível para a sua ideia, você deverá tomar o maior cuidado em não desperdiçá-lo. Evite cair nas armadilhas para que não seja você a espalhar o medo, provocar atrasos nem gerar confusão. Também não responda a ataques pessoais de forma pessoal, pois isso pode causar um desgaste desnecessário. Mesmo que a outra pessoa mereça, resista à essa tentação.

Sempre reconheça o mérito das dúvidas, respeite-as e use-as para mostrar que você está bem preparado. Responda de forma clara, direta e precisa, sem jargões técnicos ou linguagem rebuscada. Durante a resposta não se concentre em quem perguntou, mas dirija-se a todos de forma a captar o *feedback*.

Afinal, quem te questiona só está ali porque **você** quer e com o único propósito de chamar a atenção para a sua ideia. Não são eles que você precisa convencer, mas sim a grande maioria que está ali apenas ouvindo. Você não precisa convencer o outro advogado, mas os jurados.

