

# Cuprins

<b>Prefață</b>	9
<b>Introducere</b> De ce să exerciți o <i>Influență Subtilă</i> ? De ce acum?	13
<b>CAPITOLUL 1</b> Încetează să mai acționezi ca un extravertit	21
OBSTACOLE ÎN CALEA <i>INFLUENȚEI SUBTILE</i>	22
TRĂSĂTURI SPECIFICE INTROVERTIȚILOR	28
<b>CAPITOLUL 2</b> Cele șase puncte forte ale <i>Influențatorilor Subtili</i>	31
CINE SUNT <i>INFLUENȚATORII SUBTILI</i>	33
PROCESUL DE <i>INFLUENȚARE SUBTILĂ</i> : COMBINAREA CELOR ȘASE PUNCTE FORTE	35
<b>CAPITOLUL 3</b> Indicele de <i>Influență Subtilă</i> (IIS)	41
CUM SE CALCULEAZĂ PUNCTAJUL ȘI CUM SE INTERPRETEAZĂ ACEST CHESTIONAR	44
CUM SĂ FOLOSEȘTI INDICELE DE <i>INFLUENȚĂ SUBTILĂ</i> ÎN TIMP CE CITEȘTI ACEASTĂ CARTE	48
URMĂTORII TĂI PAȘI PRIVIND <i>INFLUENȚA SUBTILĂ</i>	51
<b>CAPITOLUL 4</b> Punctul forte pentru exercitarea <i>Influenței Subtile #1</i> : TIMP ÎN SOLITUDINE	53
TIMPUL ÎN SOLITUDINE ȘI EXERCITAREA <i>INFLUENȚEI</i> CUM SĂ-ȚI REZERVI TIMP ÎN SOLITUDINE PENTRU A-ȚI CREȘTE <i>INFLUENȚA</i>	62
SOLITUDINE ÎN COMUN	62
CUM SPRIJINĂ O ORGANIZAȚIE TIMPUL ÎN SOLITUDINE	65
EXCESUL DE TIMP ÎN SOLITUDINE	69
URMĂTORII TĂI PAȘI PRIVIND TIMPUL ÎN SOLITUDINE	72
<b>CAPITOLUL 5</b> Punctul Forte pentru Exercitarea <i>Influenței Subtile #2</i> : PREGĂTIREA	75
PREGĂTIREA ȘI <i>INFLUENȚA</i>	78
CUM SĂ TE PREGĂTEȘTI PENTRU PROCESUL DE <i>INFLUENȚARE</i>	83
CUM SĂ TE PREGĂTEȘTI PENTRU A CONDUCE O ȘEDINȚĂ	86
CONCEPEREA UNUI PLAN DE <i>INFLUENȚARE</i>	89
EXCESUL DE PREGĂTIRE	93
URMĂTORII TĂI PAȘI PRIVIND PREGĂTIREA	97
<b>CAPITOLUL 6</b> Punctul Forte pentru Exercitarea <i>Influenței Subtile #3</i> : ASCULTAREA ANGAJATĂ	99
ASCULTAREA ANGAJATĂ ȘI EXERCITAREA <i>INFLUENȚEI</i>	103
ASCULTAREA ANGAJATĂ ÎN VÂNZĂRI	104

CUM SĂ FOLOSEȘTI ASCULTAREA ANGAJATĂ PENTRU A-ȚI EXERCITA INFLUENȚA	108
CONCENTRARE: PATRU SUGESTII PENTRU A EVITA SĂ DEVII NEATENT	111
EXCESUL DE ASCULTARE ANGAJATĂ	116
URMĂTORII TĂI PAȘI PRIVIND ASCULTAREA ANGAJATĂ	118
<b>CAPITOLUL 7</b> Punctul Forte pentru exercitarea <i>Influenței Subtile #4</i> :	
CONVERSAȚIILE FOCALIZATE	121
CONVERSAȚIILE FOCALIZATE ȘI EXERCITAREA INFLUENȚEI	125
CUM SĂ FOLOSEȘTI CONVERSAȚIILE FOCALIZATE PENTRU A-ȚI EXERCITA <i>INFLUENȚA SUBTILĂ</i>	130
CE SĂ FACI CÂND NU SUNT POSIBILE ÎNTĂLNIRI FAȚĂ ÎN FAȚĂ	132
EXCESUL DE CONVERSAȚII FOCALIZATE	137
CUM SĂ ÎNȚIEZI O CONVERSAȚIE	138
URMĂTORII TĂI PAȘI PRIVIND CONVERSAȚIILE FOCALIZATE	141
<b>CAPITOLUL 8</b> Puncte Forte pentru exercitarea <i>Influenței Subtile #5</i> :	
SCRIEREA TEXTELOR	145
SCRIEREA TEXTELOR ȘI EXERCITAREA INFLUENȚEI	149
SCRISUL POATE TULBURA APELE	152
CUM SĂ SCRII PENTRU A-ȚI EXERCITA INFLUENȚA	155
ETOSUL, LOGOSUL ȘI PATOSUL ÎN SCRIEREA PERSUASIVĂ	160
EXCESUL DE TEXT SCRIS	162
URMĂTORII TĂI PAȘI PRIVIND TEXTUL SCRIS	165
<b>CAPITOLUL 9</b> Punctul Forte pentru exercitarea <i>Influenței Subtile #6</i> :	
FOLOSIREA JUDICIOASĂ A REȚELELOR SOCIALE	169
FOLOSIREA JUDICIOASĂ A REȚELELOR SOCIALE ȘI EXERCITAREA INFLUENȚEI	173
DA, ȘI TU POȚI	178
CUM SĂ FOLOSEȘTI REȚELELE SOCIALE PENTRU A-ȚI EXERCITA INFLUENȚA	179
FOLOSIREA REȚELELOR SOCIALE PENTRU A DEVENI UN LIDER DE OPINIE	185
EXCESUL ÎN PRIVINȚA REȚELELOR SOCIALE	186
URMĂTORII TĂI PAȘI PRIVIND FOLOSIREA JUDICIOASĂ A REȚELELOR SOCIALE	189
<b>capitolul 10</b> Cum să ai impact fără să faci mult zgomot	193
DE LA INSPIRAȚIE LA ACȚIUNE	195
„POCO A POCO”	196
AUTOEVALUAREA ONLINE A INDICELUI DE <i>INFLUENȚĂ SUBTILĂ IIS</i>	197
TEST ONLINE DE AUTOEVALUARE	197
Note	199
Mulțumiri	205
Despre Jennifer	209
Index	211
Despre BusinessTech International	220
Final 224	

# De ce să exerciți o *Influență Subtilă?* De ce acum?

Lucrezi într-o companie? Sau poate într-o organizație nonprofit care concurează pentru fonduri?

Lucrezi într-o agenție guvernamentală cu diverși furnizori?

Ești un întreprinzător sau lucrezi pe cont propriu vânzând produse sau servicii?

Lucrezi în domeniul tehnologiei, ingineriei sau științelor?

Lucrezi în vânzări, marketing, managementul proiectelor, educație, medicină, justiție, resurse umane sau administrație?

Adevărul este că, indiferent de profesie, orice persoană are nevoie să-i influențeze pe alții. De la Seul la Seattle, spațiul economic competitiv al zilelor noastre solicită să poți influența fel de fel de oameni și situații, și nu doar din când în când, ci de mai multe ori pe zi. Deși exercitarea influenței se referă, uneori, la

probleme și oportunități importante, ea poate implica și pași foarte mici necesari schimbărilor.

Cercetători recunoscuți, ca Jay Conger („The Necessary Art of Persuasion”), au constatat că „vânzarea” ideilor pentru a convinge oamenii să le aplice este un proces și nu un eveniment. #<sup>1</sup> A-ți exercita influența nu înseamnă să obligi oamenii să vadă lucrurile în felul în care le vezi tu, ci înseamnă să înveți de la alții și să negociezi o soluție acceptabilă pentru toate părțile implicate. Această abordare se potrivește bine temperamentului introvertit. Ea implică răbdare, planificare și perseverență. Dacă ne gândim că singura cale ca lucrurile să fie făcute este să ții tot mai tare și să ieși în evidență cât mai mult, atunci ratăm valoroase oportunități de a asculta, de a învăța și de a răspunde logic.

Pare că societatea noastră începe să înțeleagă acest mesaj. Extravertiții încep să înțeleagă încet (unii spun că foarte încet) că putem pierde înțelepciunea și contribuțiile a peste jumătate din populație dacă nu-i ascultăm pe introverții lumii noastre. Din 2009, când am publicat cartea *The Introverted Leader: Building on Your Quiet Strength* (prima carte despre liderii introverți), o avalanșă de alte cărți (incluzând cartea de succes a Susanei Cain, *Quiet*, bestseller *New York Times* în 2012), articole și dezbateri în rețelele sociale online au susținut cauza introverților. Am avut satisfacția să aud peste tot conversații pe această temă.

Mai mult decât atât, deși extravertiții nu vor experimenta niciodată cum se simt cu adevărat introverții, ei încep să înțeleagă deosebirile la un nivel individual. Extravertiții mă solicită să le dau un autograf pe cartea mea *The Introverted Leader* pentru a o face cadou copiilor sau partenerilor de viață pe care nu i-au înțeles pe deplin niciodată. Speranțe pentru o schim-

bare la scară generală izvorăsc din asemenea relații personale.

Poate că motivația cea mai puternică pentru interesul arătat *Influenței Subtile* este conștientizarea contribuției pe care și-o poate aduce pentru obținerea succesului în mediul de muncă schimbător al zilelor noastre.

Iată patru tendințe care arată că a venit timpul pentru o *Influență Subtilă*.

1. **Structura orizontală a organizațiilor** (în care lipsesc sau sunt puține poziții manageriale intermediare) și relațiile complexe între furnizori, producători și clienți impune să fii eficient în a-ți face auzite ideile, indiferent de poziția ta sau de tipul tău de personalitate. S-au dus vremurile când te puteai baza pe șeful tău sau pe șeful șefului ca să-ți susțină cazul. Acum trebuie să construiești chiar tu relații cruciale și să comunici mesaje cheie.
2. **Globalizarea** impune să găsești căi multiple pentru a influența colegi și clienți tot mai diverși. Exercițarea influenței într-un mod mai atent, mai subtil, îți va mări eficiența când lucrezi cu colegi din Asia, de exemplu. Îți poți folosi abilitățile specifice Influenței Subtile spre a-ți crește impactul în acele culturi care apreciază o abordare mai puțin gălăgioasă.
3. **Lumea virtuală** evoluează și este tot mai prezentă. În societatea de astăzi, este foarte puțin probabil să poți influența un grup mare de oameni fără a utiliza cu intenții bine stabilite mijloacele digitale de comunicare. Introvertiții, ca utilizatori ai rețelelor sociale deosebit de atenți și cu considerație pentru ceilalți, ar putea fi în fruntea jocului. Introvertiții sunt atrași de rețelele sociale online deoarece le permit să-și folosească punctele forte și să își gestioneze cu grijă mesajele. Tu și alți *Influențatori Subtili* care ați investit

deja timp și resurse învățând cum să utilizați rețelele sociale online sunteți destinați să vă adaptați mai rapid schimbărilor viitorului, comparativ cu aceia care încearcă să-și exercite influența dar au ignorat până acum aceste tehnologii.

4. **Concurența tot mai acerbă** determină companiile să caute furnizori și angajați care vin cu abordări proaspete și inovatoare. Adevărul este că autopromovarea egocentrică și persuadarea zgomotoasă sunt de domeniul trecutului. În prezent, te evidențiezi din mulțime dacă ai abilitatea să-i susții pe alții și ești dispus să asculți în loc să vorbești.

Deoarece, pentru tine ca introvertit, exercitarea subtilă a influenței este ceea ce faci deja în mod firesc, aceste tendințe îți oferă un stimulent pentru a-ți perfecționa abilitățile intrinseci. A venit vremea ta! Această carte a fost scrisă pentru a te ajuta pe tine și alte milioane de introvertiți să-și recunoască, să-și dezvolte și să-și evidențieze abilitățile de influențare înnăscute. Împreună reprezentați cam 50% din populația lumii și puteți avea un mare impact asupra organizațiilor și comunităților de pretutindeni. Vă încurajez să apreciați valoarea punctelor voastre forte și să continuați cu tot mai mult succes să vă aduceți contribuția la schimbarea viitorului fără a face mult zgomot.

Eu cred că, pe măsură ce aceste tendințe se vor intensifica, direcția vântului se va schimba și extravertiții vor vrea să învețe de la introvertiții pe care îi cunosc cum să exercite o *Influență Subtilă*. Mulți extravertiți recunosc că sunt mai eficienți, mai flexibili și mai adaptabili atunci când instrumentele lor de influențare includ o varietate mai largă de abordări.

Recunosc că sunt și eu o astfel de extravertită. A fost nevoie să exersez cum să am impact fără să fac prea multă gălăgie. Mare parte din viața mea profesională,

am avut convingerea greșită că abordarea cu accent pe vorbit și captarea atenției „ieșind în lumina reflecțiilor” este singura care dă rezultate. Sunt orator profesionist, consilies cadre de conducere și scriu cărți, iar slujba mea implică să influențez oamenii spre a încerca abordări noi în viețile lor. Desigur, am gândit că aceasta înseamnă să fii cât mai vizibil și mereu cu o replică epatantă la îndemână. M-am mișcat rapid, am improvizat mult și adeseori am găsit o cale de a atrage atenția. Pe măsură ce am progresat în carieră, am întrupat stereotipul newyorkezei zgomoase și plină de încredere în sine.

Cu toate acestea, am crescut observând în liniște oamenii. Tatăl meu, Alvin Boretz, a fost scenarist de filme și seriale TV și multe dintre conversațiile noastre la cină erau despre oameni, despre motivațiile și comportamentul lor. Deoarece munca tatei depindea de perceperea nuanțelor dialogului între oameni, conversațiile prezentau un interes nesfârșit pentru familia noastră. Nu era ceva neobișnuit ca familia noastră, compusă din patru extravertiți, să stea în liniște în restaurantul italian din vecinătate și să asculte conversațiile din jur. Pe drumul spre casă, ne împărtășeam conversațiile la care trăsesem cu urechea și ne miram de viețile și relațiile dintre comesenii noștri. Introversii ofereau puține indicii verbale, așa că ne ofereau ocazia să ne exersăm talentul de a ghici ce se întâmpla în viețile lor. Toate acele familii mai liniștite și atât de diferite de a noastră mă intrigau în mod special.

Ce se întâmpla cu ei?

M-am lansat în carieră și am continuat să-i observ pe introvertiți. Introvertiții au continuat să mă intrigue, mai ales acei oameni care se luptau să facă față în poziții de conducere cu toate că aveau în interiorul lor toată forța necesară. Am scris cartea *The Introverted Leader: Building on Your Quiet Strength* ca să ofer

acestor oameni talentați un ghid pentru a conduce fără a simți nevoia să-și schimbe personalitatea sub presiunea lumii exterioare.

În timpul cercetărilor pentru cartea menționată mai sus și cu ocazia numeroaselor interacțiuni pe care le-am avut după publicarea ei, m-am simțit tot mai atrasă de povestirile și experiențele introverților. Cu cât stau de vorbă mai mult cu introverții, cu cât îi ascult mai atent, îi consiliesc și scriu despre ei, cu atât mai mult le apreciez sensibilitatea. Am înțeles că limbajul subtil al introverților este diferit într-un mod agreabil față de cel al personalității mele exteriorizate și am început să recunosc că este bine să-mi însușesc caracteristici și comportamente ale introverților pentru a-mi mări impactul. De pildă, în loc să alerg în ultimul minut la o teleconferință, mai bine îmi rezerv câteva minute înainte ca să stau liniștită în biroul meu, să privesc copacii și să reflectez la obiectivele zilei. Sau, în loc să postez la întâmplare ceva pe Facebook, mai bine mă gândesc la următoarea sarcină a zilei. Ori, când mă confrunt cu o relație dificilă, pot să-mi scriu gândurile pe hârtie pentru a câștiga în claritate.

Una peste alta, recunosc că apare o schimbare puternică în comportamentul meu atunci când îmi explorez acea parte mai puțin proeminentă a personalității mele. Atunci când optez să-mi accesez energia interioară, câștig în profunzime, îmi folosesc creativitatea și devin mai concentrată. Adepții psihologului Carl Jung ar spune că eliberez o puternică forță atunci când accesez latura mai puțin dominantă a temperamentului meu. Eu constat, pur și simplu, că am fost influențată de introverții pe care plănuiam să-i influențez.

Inspirată de *Influențatorii Subtili* pe care i-am întâlnit de-a lungul vremii și de efectul pe care l-au avut

asupra mea, mi-am îndreptat atenția asupra următoarei întrebări: *cum* reușesc acești introvertiți de succes să influențeze, să aibă un impact pozitiv? Mai precis, cum pun ei sub semnul întrebării starea de fapt, chiar dacă este vorba de o situație care pare că există dintotdeauna, cum stimulează noi moduri de gândire și cum îi inspiră pe alții să progreseze? La ce forțe interioare apelează ei pentru a produce schimbarea? Ce pași fac pentru a-i influența pe alții?

În cursul vieții mele profesionale, am interacționat cu mii de oameni cu ajutorul cărora mi-am aprofundat cunoștințele despre felul de a fi al introvertiților, ceea ce mi-a dat ceva idei despre cum să răspund la aceste întrebări. Discuțiile din timpul seminariilor, întrebările care mi s-au pus după prelegeri și problemele care au ieșit la suprafață în timpul sesiunilor de consultanță, toate au contribuit la lărgirea perspectivei și la aprofundarea gradului meu de înțelegere. În calitatea mea de autoare și jurnalistă, am întâlnit o gamă largă de introvertiți și am scris sau am acordat interviuri pentru o serie de articole având ca subiect introvertiții la locul de muncă. De-a lungul vremii, articolele mele au fost publicate, între altele, de către *Forbes*, *Bloomberg Business Week* și *Wall Street Journal*. Cu ajutorul conversațiilor purtate pe holuri, răspunsurilor la e-mailuri și comentariilor primite pe blog, am căpătat o înțelegere și mai profundă despre felul cum experimentează introvertiții lumea și despre modul cum își folosesc abilitățile naturale pentru a lucra cu oamenii într-un mod eficient.

De asemenea, am fost norocoasă să am relații cu o comunitate vibrantă de *Influențatori Subtili*. I-am întrebat pe acești profesioniști, care lucrează în domenii și organizații foarte diferite, despre modul cum abordează exercitarea influenței. Deseori, mi-au trimis răspunsuri în scris și am mers mai departe luându-le

interviuri prin telefon pentru a-mi îmbunătăți înțelegerea.

În modul lor modest caracteristic, ei mi-au împărtășit nenumărate căi prin care influențează alți oameni și organizații. Ca introvertiți care apreciază intimitatea, mai mulți dintre aceștia mi-au cerut să nu dezvălui numele lor. În aceste cazuri, am folosit doar numele de botez sau un pseudonim. Mulți alții au fost de acord să le dezvălui numele și eu le-am inclus în text. Am făcut tot ce am putut pentru a capta esența poveștilor lor care m-au motivat să caut răspunsul la întrebarea care mă conduce: *cum reușesc ei să aibă impact folosindu-și punctele forte naturale?* Apoi, analizând răspunsurile lor, am extras șase puncte forte despre care veți citi în capitolele care urmează. Sper că, cercetând și dezvoltându-vă aceste puncte forte, vă veți găsi propria modalitate de a exercita o *Influență Subtilă*.

# Încetează să mai acționezi ca un extravertit

„Coboară vocea și întărește-ți argumentele.”

– Barbara McAfee, autoare și cântăreață

Știați că...

Cele mai bune idei apar adeseori când ești cufundat în solitudine?

Scrierea unui e-mail convingător poate face ca un proiect să avanseze mai repede decât dacă ai purta o conversație obișnuită?

Să asculți ce se spune printre rânduri este mai important decât să asculți mesajul propriu-zis?

*Influențatorii Subtili* – adică acei oameni care fac ca lucrurile să se întâmple fără să folosească metode ostentative pentru că știu să-și exercite subtil influența – au învățat din experiență aceste lecții. La fel ca apa liniștită a unui lac ce modelează țărmul de-a lungul timpului, ei reușesc să aibă un mare impact fără multă

agitație. Când vor să-și exercite influența, introvertiții se concentrează pe gândire profundă și meticuloasă, fără surle și tobe. În modul lor liniștit, modest, introvertiții se asigură că oamenii pe care vor să-i influențeze primesc mesajul. Cu toate acestea, introvertiții sunt adeseori trecuți cu vederea și subestimați de organizațiile și colegii lor care sunt adepții ideii că exprimarea zgomotoasă este stăpâna absolută.

Dacă ești introvertit, probabil că ai încercat măcar o dată să-i influențezi pe alții imitându-i pe colegii tăi mai expansivi. Presupun că această abordare nu a funcționat pentru tine: este epuizantă, nesustenabilă și, în final, ineficientă. Contrar afirmațiilor din majoritatea cărților despre influențare, soluția pentru problemele tale nu este să te transformi într-un extravertit. *Eu cred că îți vei mări puterea de influențare când vei înceta să încerci să acționezi ca un extravertit și, în schimb, îți vei valorifica la maximum punctele forte naturale.* Împărtășindu-ți povestiri și trucuri ale *Influențatorilor Subtily* de succes, cartea aceasta îți arată cum să identifici, să amplifici și să-ți folosești punctele forte naturale astfel încât să ai un mare impact pozitiv fără să faci mult zgomot. Vei descoperi cum poți să-ți eliberezi energia interioară, să-ți folosești înțelepciunea și să abordezi lumea exterioară cu deplină considerație.

## **OBSTACOLE ÎN CALEA INFLUENȚEI SUBTILE**

Cu siguranță, zgomotoasa abordare extravertită domină lumea muncii în prezent. Această abordare, care neagă tendințele naturale a peste jumătate din populație, ridică obstacole în calea *Influenței Subtile*. Care dintre următoarele obstacole rezonază cu tine?

## 1. Concentrarea pe munca în echipă

În anii 1980, corporațiile au sărit în trenul rezultatelor produse de munca în echipă și abordarea de grup s-a răspândit ducând la realitatea din prezent: profesioniștii sunt forțați adesea să lucreze în echipă. Șeful tău s-ar putea numi „lider de echipă”, iar grupul tău poate se numește „echipă”. Locurile de muncă sunt astfel amenajate încât echipa să stea împreună, munca se face în cea mai mare parte cu ajutorul ședințelor de echipă, se generează idei în echipă, se urmărește îndeplinirea obiectivelor în echipă și majoritatea oamenilor sunt angajați numai după ce au fost intervievați de toți membrii echipei. Pentru introvertiți, această abordare cu accent pe echipă reprezintă o problemă. Nu doar că interacțiunea permanentă cu alții le seacă rezervele de energie, dar îi și scoate din spațiul lor fizic și intelectual, acolo unde gândesc cel mai bine. Dacă ești introvertit, știi că ai nevoie să fii singur pentru a gândi și a crea. Se exercită atât de multă presiune asupra introvertiților încât aceștia vorbesc despre evadarea în „solitudinea toaletei”. De fapt, într-un sondaj pe care l-am realizat printre o sută de introvertiți, patru din cinci au spus că „suferă de epuizare din cauza oamenilor”.#<sup>2</sup> Cu această presiune de a fi în contact cu alți oameni toată ziua, este dificil pentru introvertiți să aibă perioade de liniște pentru a-și concepe planurile.

## 2. Necesitatea de a vorbi despre realizări și idei

În majoritatea organizațiilor, împărtășirea realizărilor contribuie la crearea „brandului” personal. Oamenii ajung să te cunoască și să îți aprecieze valoarea deoarece ai vorbit despre tine și despre ce ai făcut. Problema este că „băieții care nu se laudă cu realizările” lor (adică majoritatea introvertiților) se trezesc deseori, pe nedrept, că sunt trecuți cu vederea. Dacă nu

au un șef care să le solicite părerea, să le evidențieze talentele și să le sporească vizibilitatea, ei rămân în umbră. În prezent, cultura corporatistă nu recompensează modestia. Această constrângere are adeseori drept rezultat neglijarea contribuției introverților. Aceștia au multe idei bune care nu sunt luate în seamă. În activități de grup, ei pot veni cu soluții inteligente, dar pare că nu pot găsi o deschidere pentru a le împărtăși. Chiar și în cadrul unor conversații individuale, mai ales cu extravertiți, au dificultăți în a-și întreprinde interlocutorul și a-și face auzite ideile. Deoarece acești oameni liniștiți nu știu să-și promoveze opiniile, ei sunt ignorați și puțini dintre colegii lor extravertiți se gândesc să-i tragă la suprafață pentru a-și împărtăși ideile. Prin urmare, introverții consideră dificil să capteze atenția oamenilor și să folosească această atenție pentru a influența diverse situații.

### 3. Presiunea pentru a acționa ca un extravertit

Multe culturi asiatice apreciază foarte mult capacitatea de a nu-ți exterioriza emoțiile. În schimb, în companiile occidentale cu greu sunt tolerate fețele lipsite de expresivitate sau oamenii tăcuți. Pare că, pentru a fi acceptat, trebuie să fii vioi și să vorbești mult. Nu este și stilul tău, nu-i așa? Păcat. Dacă vrei să ai succes, trebuie să mimezi acest stil.

Oliver Goldsmith, un scriitor irlandez din secolul XVIII, a descris astfel un personaj: „Pe scenă este natural, simplu și emoționant. Doar când iese de pe scenă joacă teatru”. Introverții au adeseori un sentiment similar. Ei „joacă teatru” ca să arate fericiți, sociabili și expresivi chiar dacă sentimentele lor sunt destul de diferite.

Susan Cain, autoarea cărții *Quiet: The Power of Introverts in a World that Can't Stop Talking*, se referă la

presiunea exercitată de societate pentru a trăi conform „idealului extravertit”.<sup>#3</sup> Un *Influențator Subtil* descria conversațiile așa-zis lejere din timpul pauzelor de la evenimentele de afaceri ca fiind sunetul „orgoliilor aflate în competiție”. Când se alătură acestor conversații, simte că nu este autentic.

Cu toate acestea, pentru a pune sub semnul întrebării o stare de fapt și a-i inspira pe alții să progreseze, este nevoie de voința de a te dezvălui altora așa cum ești. Introvertiții constată că eforturile lor de a influența sunt zădărnicate când se simt atât de obosiți de presiunea de a fi mereu în contact cu ceilalți, iar ceilalți simt că este dificil „să-i citească”.

#### 4. Luarea deciziilor rapid

Pornind de la necesitatea de a răspunde imediat la o întrebare pusă într-o ședință și până la răspunsul pentru e-mailul expediat peste noapte de un client, mediul de muncă din prezent îi presează pe oameni să ia decizii rapid. În multe locuri de muncă sunt apreciate răspunsurile imediate în loc de răspunsurile bine gândite care necesită ceva mai mult timp.

Viteza de lucru a tehnologiei și un climat global tot mai concurențial au accelerat ritmul de muncă. Timpul pentru a cântări o problemă dificilă din diverse unghiuri a dispărut. Întrebările de genul „ce ar fi dacă” și șansa de a aduna mai multe informații înainte de a lua o decizie au dispărut. Oamenii cărora încercăm să le vindem ideile sau produsele noastre vor rezultate acum.

Din nefericire, din nou introvertiții pică prost. Ei se simt frustrați când nu pot încetini procesul de luare a deciziilor. Ei nu au timp să gândească deciziile și să facă pregătirile necesare pentru a produce cele mai bune rezultate. Ceilalți îi etichetează adeseori ca fiind „lenți” și, de aceea, nu sunt tratați cu respectul pe

care îl merită. În timp ce cântăresc deciziile și analizează situația, introvertiții nu reușesc să recepționeze indiciile care le arată că sunt lăsați în urmă. „Întârzierile” îi costă adeseori ocazia de a influența deciziile.

## 5. Reducerea granițelor pentru intimitate

Asemănător cu indiscreția nedorită a unora la evenimentele sociale, rețelele sociale ca Facebook exercită și mai mare presiune de a ne deschide intimitatea către lumea exterioară. Granițele tot mai reduse pentru intimitate creează un climat inconfortabil pentru introvertiți – cărora le place să cunoască bine pe cineva înainte de a-și deschide sufletul. Ei se luptă zilnic cu noțiunea de prea multă informație.

Introvertiții isteți știu că trebuie să construiască relații pentru a-i influența pe alții, dar vor, pur și simplu, să cunoască oamenii într-un ritm mai lent în loc să sară de la început la chestiuni personale. Presiunea de a împărtăși informații și de a fi conectați în fiecare zi într-un ritm accelerat îi stresează, le seacă energia și pune în pericol chiar relațiile pe care încearcă să le construiască în felul lor.

## 6. Întreruperile

Dintre toate obstacolele în calea exercitării unei *Influențe Subtile*, întreruperile din momentele în care își exprimă ideile sunt cele mai enervante pentru introvertiți. În atmosfera de vorbărie a societății occidentale, întreruperile abundă. Atunci când un introvertit vorbește în ritmul lui liniștit sau face o pauză, alții se bagă peste el și îi fură scena. Chiar dacă un introvertit vorbește la un volum normal, exprimând elocvent o idee bine gândită în avans, este foarte probabil ca un extravertit să-l întrerupă. Pentru extravertitul care are tendința să gândească cu voce tare, întreruperea nu este decât o cale de a dezvolta minunata idee a

introvertitului. Pentru introvertit, întreruperea este ca o pătură care îi înăbușă vocea. Ideile introvertiților încetează a mai fi explorate de către grup și ei au tendința să se predea în fața celei mai gălăgioase persoane din sală. Rezultatul? Introvertiții se simt descurajați și mai puțin înclinați să lanseze idei noi.

Mai mult decât atât, introvertiții simt presiunea de a participa la acest joc al întreruperilor. Mulți introvertiți din Asia comentează că aud două voci în mintea lor: vocea părinților care le spune „fii politicos” și vocea șefului care le spune că trebuie „să-și facă auzită părerea” și să intervină în cadrul ședințelor. Aceste instrucțiuni contradictorii le creează introvertiților un conflict profund, deoarece ei preferă să-și disece bine gândurile și să profite de o pauză pentru a gândi, nu pentru a vorbi. Introvertiții se simt frustrați, nu doar pentru că sunt întrerupți când vorbesc, dar și pentru că sunt încurajați să se impună într-un stil care contravine firii lor.

Dacă aceste obstacole îți sunt familiare și îți provoacă frustrare, află că nu ești singurul. Ești pur și simplu, un introvertit blocat într-o lume centrată pe extravertiți. În loc să încerci să eviți aceste obstacole folosind calea extravertiților, alege un drum mai direct, mai eficient și mai plăcut. Fă ceea ce îți este în fire să faci și vei obține rezultate mai bune. Alți introvertiți au făcut deja asta: unii au realizat o posibilă nouă metodă de vindecare a cancerului, alții au găsit răspunsuri pentru încălzirea globală sau metode mai bune de educație. Și tu poți face asta.