

**LBRIS**

We know  
books

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

**KAHNWEILER, JENNIFER B.**

**Geniile opuse : introvertiții și extrovertiții care fac echipe excepționale /**

dr. Jennifer B. Kahnweiler. - București: Amaltea, 2023

ISBN 978-973-162-231-6

159,9

**THE GENIUS OF OPPOSITES:  
HOW INTROVERTS AND EXTROVERTS ACHIEVE EXTRAORDINARY  
RESULTS TOGETHER**

Originally published in the USA by



**BK**

Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, CA. 2015

under the title

*The Genius of Opposites: How Introverts and Extroverts Achieve Extraordinary Results  
Together*

Jennifer B. Kahnweiler, PhD

Copyright © 2016 – Jennifer B. Kahnweiler

**GENIILE OPUSE**  
**INTROVERTIȚII ȘI EXTROVERTIȚII CARE FAC ECHIBE EXCEPȚIONALE**  
**DR. JENNIFER B. KAHNWEILER**

ISBN 978-973-162-231-6

© EDITURA AMALTEA

# Geniile Opuse

**Introvertiții și extrovertiții  
care fac echipe excepționale**

**Dr. Jennifer B. Kahnweiler**

editura  **amaltea**

*Fetelor mele, Lindsey și Jessie,  
care m-au ajutat să îmi deschid  
sufletul.*

## Cuprins

	Prefață	7
	Introducere: O acțiune de echilibrare simplă, dar extrem de delicată	11
<b>Partea I</b>	<b>Elementele de bază</b>	
Capitolul 1	Cine sunt cu adevărat aceste perechi de persoane opuse?	23
Capitolul 2	Cum amesteci uleiul și apa – procesul „Geniile opuse“ și testul aferent	29
<b>Partea a II-a</b>	<b>Pașii esențiali</b>	
Capitolul 3	Acceptă că sunteți diferiți!	39
Capitolul 4	Renunță la luptă	55
Capitolul 5	Pune oamenii la locul potrivit	69
Capitolul 6	Treci cu vederea ceea ce nu îți place	83
Capitolul 7	Nimeni nu poate oferi totul	99
<b>Partea a III-a</b>	<b>Rezultatele</b>	
Capitolul 8	Nu pierde din vedere rezultatele	115
	Note	121
	Mulțumiri	125
	Despre autor	128

## Capitolul 1

### Cine sunt cu adevărat aceste perechi de persoane opuse?

*„Unul urcă, altul coboară,  
dar pare că ajungem pe un teren comun.  
Când ceva merge prost, corijăm,  
ca să mergem în direcția corectă.  
Încercăm să ne împotrivim, dar îți spun, Jack,  
e inutil, opusurile se atrag“.*

– Oliver Leiber, compozitorul melodiei *Opposites Attract*,  
interpretată de Paula Abdul'

### Cine sunt geniile opuse?

*Geniile opuse* sunt parteneriate formate din introvertiți și extrovertiți, în toate tipurile de combinații; directori și personal administrativ, persoane din departamentul de creație și colaboratorii lor, oameni de vânzări și cei de la servicii pentru clienți, manageri de proiect și sponsorii lor etc.

Aceste echipe puternice au o chimie unică și obțin rezultate pe care nu le-ar putea obține altfel. Este nevoie însă de muncă pentru a reuși, iar magia apare tocmai din diferențele lor. Deși stilurile celor doi sunt divergente, rezultatele colaborării lor arată ca și cum ar proveni dintr-o singură minte. *Relația lor are cel mai mare succes atunci când încetează să se mai pună accentul pe diferențe și folosesc abordări care îi conduc spre succes.*

## Asigură-te că definești exact introvertiții și extrovertiții

Introvertiții își iau energia din interior, iar extrovertiții din exterior. Deși mulți dintre noi pretind că se încadrează undeva la mijloc pe această scală a energiei, avem tendința să ne încadrăm totuși într-o categorie sau alta.

De asemenea, în funcție de situație, te poți comporta ca un introvertit sau ca un extrovertit. De exemplu, ca extrovertit, te poți simți foarte confortabil la petrecerile mari, la care participă și necunoscuți, dar poți fi mai retras când interacționezi cu cei de la departamentul financiar, în care ai mai puțină încredere. Sau, dacă ești genul introvertit, te descurci foarte bine să ții un discurs pe care ți l-ai pregătit în prealabil, dar să fii destul de tăcut când iei masa cu colegii.

Întrebarea hotărâtoare când vrei să afli dacă ești introvertit sau extrovertit este următoarea: ai nevoie de timp ca să te refaci după ce ai interacționat cu oamenii? Dacă răspunsul este un da hotărât, atunci există șanse mari să fii un introvertit. Dacă este un da așa și așa, atunci cel mai probabil ești un extrovertit. Deși distincția nu e neapărat una științifică, este totuși practică.

Beth Buelow este expert în antreprenorii introvertiți și autoarea cărții *Antreprenorul introvertit*<sup>2</sup>. Apreciind o pereche formată dintr-un introvertit și un extrovertit, care se înțelegeau foarte bine pe plan profesional, Beth a spus: „Stăpâniți împreună arta de a lucra împreună”<sup>3</sup>. Această calitate descrie mulți dintre partenerii pe care îi vei întâlni în carte. În maniere diferite, ei încearcă să obțină rezultate împreună. Vei citi și despre rupturile care apar pe parcurs între introvertiți și extrovertiți, dar și cum pot fi ele evitate. Iată câteva probleme

care se pot ivi ca urmare a diferențelor dintre introvertiți și extrovertiți. Poți identifica aceste tipare în viața ta personală sau profesională?

## Temperamentele opuse duc la rateuri

Oamenii care ne scot din minți văd adesea lumea din altă perspectivă. De fapt, diferențele de perspectivă pe care la început le considerăm amuzante devin în cele din urmă insuportabile. Pe vremea când ieșeam la întâlniri, îmi plăcea foarte mult temperamentul calm și liniștit al soțului meu, un tip introvertit. După un an, pauzele mi se păreau iritante. „De ce nu îmi răspunde când îi pun o întrebare?”, mă gândeam eu. Adevărul e că Bill răspundea în același ritm încet ca înainte, doar că luna de miere trecuse și eu nu mai eram la fel de tolerantă. După patruzeci de ani, cam tot la fel se exprimă. Din fericire, faptul că am învățat o mulțime de lucruri despre preferințele introvertiților și ale extrovertiților m-a ajutat să gestionez mai bine aceste pauze lungi și să îi accept nevoia de a se gândi înainte să vorbească.

Pe lângă diferențele de ritm la nivel de discurs, aceste diferențe naturale pot duce și la conflicte între introvertiți și extrovertiți.

### *Provocarea # 1. Dorința de a fi singur versus dorința de a fi înconjurat de oameni*

Introvertiții trebuie și vor să își petreacă timpul singuri. Ei preferă spațiile liniștite, private și le place să gestioneze un proiect singuri sau în grupuri mici. Extrovertiților le este greu să înțeleagă acest lucru și adesea simt nevoia să spargă acea solitudine. Soțul meu, Bill, în felul lui plin de umor, are

un semn mare pe ușa pe care scrie „Nu deranjați!”, ca și cum ar fi un adolescent de cincisprezece ani. Extrovertiții au nevoie de un semnal mai puternic decât acesta ca să își dea seama că introvertiții se rezumă doar la afaceri când spun că vor să își petreacă timpul singuri.

Scriitorul Jonathan Rauch explică: „Extrovertiții... presupun că, în general, compania, în special a lor, este întotdeauna binevenită. Oricât de des am încercat să explic problema extrovertiților, nu am simțit niciodată că vreunul dintre ei a înțeles. Mă ascultă un moment, după care reîncep să țipe”<sup>4</sup>.

Extrovertiții reușesc atunci când sunt înconjurați de oameni. Le place să cunoască persoane noi și fac foarte multe lucruri. Cu cât au mai multe activități de dus la capăt, cu atât mai bine. Când se află în deplasare, lui Steve Cohn, director de programe de învățare, îi place să ia masa cu colegii săi, „ca să audă șaisprezece conversații care se desfășoară în același timp”. O membră introvertită a echipei i-a spus că, la finalul zilei, a dat tot ce s-a putut în sala de curs și că simte nevoia să își reîncarce bateriile. S-a dus la ea în cameră și asta a fost seara. Cohn s-a simțit iritat într-o primă fază, dar și-a schimbat atitudinea după ce s-a mai gândit puțin. Iată cum a explicat: „Predau chestiuni care au legătură cu abilitățile de comunicare, așa că înțeleg”.

Dacă partenerii nu înțeleg aceste diferențe, este posibil să nu le placă membrii echipei care nu participă la evenimentele unde se socializează. Faptul că ești singuratic sau că îți place să fii înconjurat de oameni poate reprezenta o provocare și în interacțiunea cu clienții. Introvertiții sunt provocați când trebuie să participe la evenimente de networking cu necunoscuți. Extrovertiții sunt frustrați când un client pierde timpul în care s-ar fi putut stabili o legătură fiind necomunicativ sau vrând să ajungă mai repede la subiect.

## **Provocarea # 2. Evaluarea ideilor versus rostirea lor cu voce tare**

Introvertiții au nevoie de spațiu și de timp ca să își proceseze gândurile. Chiar și în conversațiile obișnuite, se gândesc cu atenție la comentariile interlocutorilor. Se opresc puțin și reflectează înainte să răspundă și știu cum să se folosească de pauze astfel încât vorbele celorlalți să aibă timp să fie procesate. Extrovertiții sunt nerăbdători atunci când trebuie să îi aștepte pe introvertiți să își exprime gândurile. De asemenea, sunt frustrați că trebuie să pună întrebări suplimentare ca să extragă ideile de la introvertiți, în special atunci când trebuie luate decizii. De cele mai multe ori, ei sunt pregătiți să treacă mai departe, în timp ce partenerii lor introvertiți încă mai cântăresc opțiunile.

Este posibil ca extrovertiții să nu își fi format ideile până la capăt, ci să și le definească în timp ce vorbești. Introvertiții îi consideră obositori și devin confuzi încercând să îi urmărească. Pot chiar să creadă că extrovertiții și-au schimbat părerea în momentul în care expun vreo idee nouă; de fapt, ei gândesc cu voce tare. Emily Axelrod, consultant și autor, ilustrează foarte bine ideea: „Dick (soțul și partenerul ei de afaceri) se simțea frustrat când gândeam cu voce tare. Odată, m-am dus la el și i-am spus: «Hai să mergem la film. Putem să alegem între asta, asta, asta sau asta». S-a mulțumit să se uite la mine. Brusc, mi-am dat seama: se simțea frustrat de fiecare dată când vorbeam despre ceea ce putem face, fiindcă credea că trebuie să le facem pe toate”.

## **Provocarea # 3. Dorința de intimitate versus tendința de a fi ca o carte deschisă**

Introvertiții păstrează pentru ei problemele personale, împărțându-și trăirile cu doar câteva persoane. Chiar și atunci, o

fac abia după ce cunosc foarte bine persoanele respective și se simt confortabil în preajma lor. Extrovertiții vor să se conecteze și să se apropie de oameni mult mai repede. Îi percep pe introvertiți ca pe niște singuratici supărați când îi întâlnesc pentru prima dată, în special atunci când introvertiții nu se dezvăluie imediat. Pe de altă parte, introvertiții consideră că toată acea camaraderie imediată este oarecum intruzivă.

Faptul că extrovertiților le place să vorbească la nesfârșit, cu toată lumea, îi enervează pe introvertiți. Devora Zack, autoare și consultant pe probleme de leadership, le spune introvertiților care participă la cursurile ei că un extrovertit mărturisește: „Pot vorbi cu oricine despre orice“. A urmărit aceiași introvertiți „holbându-se cu gura căscată, ca și cum ar fi văzut pentru prima dată un OZN“<sup>45</sup>.

## Rezumat – Înțelegerea diferențelor de temperament

Noul model de colaborare profesională presupune să colaborăm și să înțelegem că introvertiții și extrovertiții sunt construiți diferit. Dacă nu înțelegi cum se pot intersecta temperamentele lor, există riscul scăderii productivității, a satisfacției în muncă și, în cele din urmă, a felului în care sunt serviți clienții.

Tendința naturală către solitudine (sau, dimpotrivă, dorința de a te îndepărta de ea), preferința pentru gânditul cu voce tare sau ideea de a sta singur, cu o carte, sunt potențiale cauze ale neînțelegerilor. Deși stilurile lor sunt divergente și asemenea perechi trebuie să se străduiască pentru a avea succes, magia apare tocmai din aceste diferențe. Rezultatul colaborării lor arată ca și cum ideile ar proveni dintr-o singură minte.

## Capitolul 2

### Cum amesteci uleiul și apa – procesul „Geniile opuse“ și testul aferent

**E**ști pregătit să obții rezultate extraordinare alături de partenerul tău cu un temperament complet diferit? Oricât de tentant ar fi să te repezi să îl schimbi pe el mai întâi, primul pas este să te uiți mai întâi la tine. Încearcă să îți dai seama cum vezi tu dinamica parteneriatului în care te afli. Ce funcționează și ce mai are nevoie de ajustări, din punctul tău de vedere? Ideal ar fi ca și partenerul să fie dispus să se evalueze onest și să se simtă motivat să evolueze și să aibă rezultate geniale.

O manieră de a-ți evalua parteneriatul și de a începe să te îndrepti către un nivel de performanță superior este să faci un scurt test, conceput să te ajute să vezi cât de bine interacționezi cu partenerul și ce performanțe profesionale ai, folosind cei cinci pași despre care am discutat în capitolul 1 al cărții de față.

#### Test

Folosește testul prezentat în cele ce urmează pentru a-ți evalua progresul, pe măsură ce aplici ideile din cartea de față. În funcție de caracteristicile care diferențiază geniile, vei descoperi ce anume ai în comun cu persoanele extrem de eficiente, dar cu un temperament opus.

Dacă ești genul introvertit, imaginează-ți că interacționezi cu un coleg de serviciu care este extrovertit. Când răspunzi la întrebările testului și ai un temperament extrovertit, imaginează-ți că interacționezi cu un coleg introvertit. Dacă nu ești sigur sau simți că temperamentul tău este pe undeva pe la mijloc, recitește capitolul 1, pentru indicii suplimentare.

Evaluează-te arătând cât de des ai asemenea comportamente, folosind o scară de la 1 (Niciodată) la 5 (Aproape întotdeauna).

### Indicații de notare

Răspunsul inițial este de obicei cel mai valid, așa că nu te mai gândi la el. De asemenea, evită să fii prea dur cu tine și nici nu te critica. Dacă ai fi un evaluator obiectiv din exterior, ce note ți-ai da la acești cinci pași cheie, folosind scara de notare propusă?

Acceptă că sunteți diferiți!					
1. Pot citi semnalele nonverbale ale persoanei cu un temperament opus.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu
2. Am răbdare cu abordările diferite ale persoanei cu un temperament opus.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu
3. Ne ținem unul pe celălalt la curent și comunicăm în mod regulat.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu
4. Ne-am dezvoltat o metodă de comunicare.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu

5. Am acceptat că nu îl pot schimba pe celălalt.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu
Renunță la luptă!					
6. Provoc în mod regulat modul de gândire al persoanei cu temperament opus.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu
7. În timpul unui conflict, țin cont de preferințele partenerului cu temperament opus.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu
8. Luăm o pauză atunci când simțim nevoia.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu
9. Suntem atenți la viziunea pe care o împărtășim.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu
10. Suntem dispuși să apelăm la un terț atunci când avem o dispută.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu
Pune oamenii la locul potrivit!					
11. Discutăm în prealabil cine ar trebui să își asume un anumit rol.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu
12. Ne asumăm în mod egal meritele la finalizarea unui proiect.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu
13. Îmi susțin partenerul cu temperament opus, de fiecare dată când e nevoie.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu
14. Uneori, ieșim din rolurile pe care le avem.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu
15. Ne oferim regulat feedback unul altuia.	1 Niciodată	2 Rar	3 Uneori	4 Adesea	5 Aproape mereu