

MOTÝL



SILA
INTROVERTOV
VO SVETE,
KTORÝ NIKDY
NEPRESTÁVA
HOVORIŤ

ÚSPEŠNÝ INTROVERT

SUSAN GAIN

ÚSPEŠNÝ INTROVERT

ÚSPEŠNÝ INTROVERT

SILA INTROVERTOV VO SVETE,
KTORÝ NIKDY NEPRESTÁVA HOVORIŤ

SUSAN CAIN



VYDAVATELSTVO MOTÝL

Copyright © 2012 by Susan Cain
All rights reserved.
Translation © Renáta Rudišínová
Design © Motýľ design 2015
Cover photo © alphaspirt/Shutterstock.com
Slovak edition © Vydavateľstvo Motýľ 2015

ISBN: 978-80-8164-064-3

POVEDALI O TEJTO KNIHE

„Prevratný pohľad do ľudskej duše, ktorú nepochybne obohacujú nielen extroverti, ale aj introverti.“

— magazín *Kirkus Reviews* (ocenená kniha)

„V tichu sa ukrýva moc... Samota je spoločensky produktívna... Aj vďaka týmto protichodným tvrdeniam sa oplatí **vziať si túto knihu na pokojné miesto a ponoriť sa do jej hlbokých myšlienok, ktoré vám zaručene nedovolia spať.**“

— ROSABETH MOSS KANTEROVÁ,
profesorka na Harvard Business School, autorka kníh *Confidence* a *SuperCorp*

„**Poučná, vedecky podložená kniha** o sile ticha a prínose bohatého vnútorného života. Vyvracia mýtus, že jedine extrovertný človek dokáže v živote dosiahnuť šťastie a úspech.“

— Dr. JUDITH ORLOFFOVÁ, autorka knihy *Emotional Freedom*

„V tejto pútavej a vynikajúco napísanej knihe Susan Cainová píše o múdrosti prameniacej zo sebaoznania. Zdvíha varovný prst pred negatívnym dopadom hlučnej kultúry, ktorej hrozí, že sama zanikne. Ponad hluk sa vznáša **podmanivý Susanin hlas – hlbavý, pokojný, veľavravný. Táto kniha si zaslúži, aby ju spoznali celé davy čitateľov.**“

— CHRISTOPHER LANE, autor knihy *Shyness: How Normal Behaviour Became a Sickness*

„Susan Cainová pátra po podstate introverzie, **prícom prejde obdivuhodnú cestu z laboratória na pódium medzinárodnej konferencie** a prinesie presvedčivé dôkazy o tom, že to, čo hovoríme, je dôležitejšie ako spôsob, akým to podáme. Rozpráva o kvalitách, ktoré sú – v Amerike – často cieľom posmeškov. **Úchvatná, hlboká, precitovaná kniha, ktorá skúma podstatu vecí.**“

— Dr. SHERI FINKOVÁ, autorka knihy *War Hospital*

„**Úchvatná, prínosná, posilňujúca!** Táto kniha predstavuje cestu pre všetkých, čo prežili väčšinu života s pocitom, že niečo s nimi nie je v poriadku.“

— JONATHAN FIELDS, autor knihy *Uncertainty: Turning Fear and Doubt into Fuel for Brilliance*

„Raz za uhorský rok sa objaví kniha, ktorá nám na osobnostné typy poskytne nový pohľad – taká je aj *Úspešný introvert*, kniha na jeden dúšok, ktorá patrí medzi vedeckú špičku. Má mimoriadny prínos pre obchodné prostredie: introvertom radí, ako efektívne vykonávať vedúce pozície, prednášať najlepšie prejavy, ako nevyhoriieť a vybrať si správne povolanie. **Príjemné a zároveň vedecky podložené čítanie – jednoducho majstrovské dielo.**“

— ADAM M. GRANT, PhD., docent na Katedre manažmentu, Wharton School of Business

„Vyvracia mylné predstavy... Cainová prináša individuálne príbehy a poukazuje na najnovšie výsledky výskumov, čím si udržiava nepretržitú pozornosť čitateľa. **Odhodlanie a zápal pre skúmanie takej dôležitej témy sa jej bohato vyplatili.**“

— magazín *Publishers Weekly*

„Cainová dáva diskusiám o introverzii v navonok orientovanej spoločnosti nový rozmer. **Mnohí introverti zistia, hoci o tom ani netušili, že celý život čakali práve na túto knihu.**“

— ADAM S. McHUGH, autor knihy *Introverts in the Church*

„Kniha Susan Cainovej prináša obrovské množstvo informácií o kultúre ideálu extroverzie aj o psychológii citlivého temperamentu. Introvertom pomáha, aby čo najviac využili svoje osobnostné predpoklady vo všetkých oblastiach života. **Spoločnosť introvertov potrebuje, a preto môže byť táto kniha užitočná pre každého.**“

— JONATHAN M. CHEEK, profesor psychológie na Wellesley College, spolueditor knihy *Shyness: Perspectives on Research and Treatment*

„Úchvatná, významná kniha, ktorá vo vás zanechá stopu. Poukazuje na skutočnosť – nehľadiac na pozitívnu stránku –, že americký ideál extroverzie spotrebuje priveľa kyslíka. **Cainová je povolanou osobou, aby nás o tom presvedčila. S nezameniteľným pôvabom a jasnými slovami vysvetľuje, ako nemyslieť ako väčšina.**“

— CHRISTINE KENNEALLYOVÁ, autorka knihy *The First Word*

„Susan Cainová dospela k niečomu – rovnako ako jej čitatelia –, na čo psychológia ani hektická spoločnosť nestačili: **Byť tichý, hlbavý, plachý či introvertný nie je vôbec zlé, ba dokonca to má očividné výhody.**“

— JAY BELSKY, *Robert M. and Natalie Reid Dorn Fund*,
profesor na Katedre personálneho a komunitného rozvoja,
Kalifornská univerzita, Davis

„**Autorka zosobňuje tichú moc v skvelo napísanej knihe, ktorú hravo prečítate na jeden dúšok.** Prináša významné výsledky výskumu a zároveň prispieva vlastnými skúsenosťami zo života introverta.“

— JENNIFER B. KAHNWEILEROVÁ, PhD.,
autorka knihy *The Introverted Leader*

Venujem rodine a rodičom

*Ludské pokolenie, v ktorom by boli všetci ako generál Patton¹,
by veru nepochodilo, a ani rasa, v ktorej by boli všetci ako Vincent
van Gogh. Skôr si myslím, že planéta potrebuje športovcov, filozofov,
sexsymboly, maliarov, vedcov. Potrebuje srdečných, nelútostných,
bezcitných i slabochov. Potrebuje takých, ktorí dokážu obetovať
celý život štúdiu, aby zistili, koľko kvapôčok vylučujú za rôznych
podmienok slinné žľazy psa. Potrebuje takých, ktorí dokážu
v štrnásťveršovej básni zachytiť prchavý okamih rozkvitnutej
čerešne alebo venovať dvadsaťpäť strán analýze pocitov chlapca
ležiaceho v posteli a vyčkávať ju na bozk na dobrú noc
od mamy... Napokon výnimočné nadanie si vyžaduje energiu,
ktorá by sa využila inde, keby ju talent nespotreboval.*

— ALLEN SHAWN

¹ Generál Patton – americký vojnový generál, ktorý slúžil počas 2. svetovej vojny, známy pre svoj výrazný charakter (pozn. prekladateľa).

Obsah

Autorská poznámka | 13

ÚVOD: Sever a juh temperamentu | 14

ČASŤ PRVÁ: IDEÁL EXTROVERZIE

1. VZOSTUP „MOCNÉHO, SYMPATICKÉHO CHLAPÍKA“:

Ako sa z extroverzie stal kultúrny ideál | 33

2. MÝTUS CHARIZMATICKÉHO VODCU:

Kultúra osobnosti o sto rokov neskôr | 49

3. KEĎ SPOLUPRÁCA ZABÍJA KREATIVITU:

Rozšírenie nového syndrómu skupinového myslenia
a sila práce osamote | 87

ČASŤ DRUHÁ: VAŠA PODSTATA, VAŠE JA?

4. JE TEMPERAMENT NAŠÍM PREDURČENÍM?:

Povaha, výchova a orchideová hypotéza | 115

5. ČO SA SKRÝVA ZA TEMPERAMENTOM:

Úloha slobodnej vôle

(a kľúč k rozprávaniu na verejnosti pre introvertov) | 132

6. „FRANKLIN BOL POLITIKOM, ALE ELEANOR HOVORILA
Z HLŔBKY DUŠE“: Prečo sa „byť v pohode“ preceňuje | 146

7. PREČO WALL STREET SKRACHOVALA
A WARRENOVI BUFFETTOVI SA ZAČALO DARIŤ?:
Rozdiely v myslení (a spracovaní dopamínu) introvertov a extrovertov | 170

ČASŤ TRETIA: EXISTUJE IDEÁL EXTROVERZIE VO VŠETKÝCH KULTÚRACH?

8. JEMNÁ SILA:
Američania ázijského pôvodu a ideál extroverzie | 197

ČASŤ ŠTVRTÁ: AKO MILOVAŤ, AKO PRACOVAŤ

9. KEDY BY STE MALI BYŤ EXTROVERTNEJŠÍ,
AKO STE V SKUTOČNOSTI? | 223

10. KOMUNIKAČNÁ PRIEPASŤ:
Ako hovoriť s príslušníkmi opačného typu | 242

11. O OBUVNÍKOCH A VOJVODCOCH:
Ako vychovávať tiché deti vo svete, ktorý ich nepočuje | 259

ZÁVER: Krajina zázrakov | 282

Pár slov k venovaniu | 285

Dodatok k slovám introvert a extrovert | 287

Poďakovanie | 290

Poznámky | 294

Autorská poznámka

Na tejto knihe som oficiálne pracovala od roku 2005, neoficiálne bez prestávky od dovŕšenia dospelosti. Rozprávala som sa a písala si so stovkami, hádam aj tisíckami ľudí na témy, ktorým sa v knihe venujem, a prečítala som rovnaké množstvo kníh, vedeckých článkov, časopisov, internetových diskusií či blogových príspevkov. Niektoré v knihe spomínam, iné ovplyvnili takmer každú moju vetu. Kniha *Úspešný introvert* vďačí za vznik mnohým, najmä odborníkom a vedeckým pracovníkom, od ktorých som sa veľmi veľa naučila. V ideálnom prípade by som vymenovala všetkých, z ktorých prác som čerpala a ktorí mi poradili či poskytli rozhovor. Pre prehľadnosť textu sú však niektoré mená uvedené iba v poznámkach alebo v poďakovaní.

Z podobného dôvodu som pri citáciách nepoužívala výpustky či zátvorky, no uistila som sa, aby pridané či vynechané slová nezmenili autorovu myšlienku. Ak by ste chceli citovať písomné zdroje originálu, v poznámkach nájdete ich plné znenie.

Zmenila som mená a osobné údaje vo všetkých príbehoch – či už vo svojich, alebo z prostredia práva a poradenských služieb. Na ochranu súkromia účastníkov kurzu Charlesa di Cagna o vystupovaní na verejnosti, ktorých zámer nebol dostať sa do nejakej knihy, som rozprávanie o prvej lekcii zostavila z viacerých večerov. Rovnako to bolo s príbehom Grega a Emily, ktorý vzišiel z mnohých rozhovorov s podobnými pármí. Hoci moja pamäť je obmedzená, zvyšné príbehy opisujú skutočné udalosti alebo príhody, ako mi ich účastníci rozpovedali. Ich pravdivosť som neoverovala. Do knihy som však zaradila len tie, ktoré som považovala za vierohodné.

Úvod

Sever a juh temperamentu

Montgomery, Alabama. 1. decembra 1955. Podvečer. Na zastávke zastaví autobus, do ktorého nastúpi žena okolo štyridsiatky v jednoduchom odevu. Kráča vzpriamene, hoci deň strávila nad žehliacou doskou v ošumelom krajčírstve v suteréne obchodného domu Montgomery Fair. Nohy má opuchnuté, plecia stuhnuté. Sadá si do prvého radu oddelenia pre farebných a potichu pozoruje, ako sa autobus zaplňuje, až kým jej vodič neprikáže, aby uvoľnila miesto bielemu pasažierovi.

Žena vysloví slovo, ktorým podnieti jedno z najvýznamnejších hnutí za občianske práva 20. storočia. Slovo, vďaka ktorému Amerika vykročí na cestu k lepšiemu ja.

To slovo je „nie“.

Vodič sa jej vyhráza, že ju dá zatknúť.

„Nech sa páči,“ odpovedá Rosa Parksová.

Prichádza policajt. Pýta sa jej, prečo sa neposunie.

„Prečo s nami všetci zametáte?“ položí jednoduchú otázku.

„Netuším,“ odpovedá. „No zákon je zákon a ja vás zatýkam.“

Popoludní, keď Rosu Parksovú odsúdia za neprístojné správanie, asociácia MIA² za ňu organizuje protest v baptistickom kostole na ulici Holt Street v najbiednejšej mestskej štvrti. Zhromažďuje sa päťtisícový dav, aby

² Montgomery Improvement Association – americká asociácia, ktorá vznikla 5. decembra 1955 s cieľom zrovnoprávnenia černošského obyvateľstva, na jej čele stál Martin Luther King Junior a Edgar Nixon (pozn. prekladateľa).

podporil jej odvážny čin. Dav sa tlačí do kostola, kým lavice nepraskajú vo švíkoch. Ďalší zúčastnení trpezlivo postávajú pred kostolom, kde organizácia vopred pripravila reproduktory. Reverend Martin Luther King Jr. sa prihovára davu. „Nadíte hodina, kedy budú mať ľudia toho dosť, ako ich utláčajú a nemilosrdne po nich šliapu,“ začal. „Nadíte hodina, kedy budú mať ľudia toho dosť, ako ich vytláčajú z hrejivých lúčov života a nechávajú ich napospas ukrutnej zime.“

Velebí Parkovej odvahu a objíma ju. Žena mlčky stojí. Dav povzbudzuje jej prítomnosť. MIA v celom meste vyhlási bojkot autobusovej dopravy, ktorý trvá 381 dní. Ľudia sa vlečú do práce aj niekoľko kilometrov. Zvezú sa s neznámymi. Menia priebeh amerických dejín.

Rosu Parksovú som si vždy predstavovala ako hrdú ženu s výrazným temperamentom, ako niekoho, kto sa bez problémov vzoprie autobusu plnému nevrých pasažierov. No keď v roku 2005 zomrela vo veku deväťdesiatdva rokov, v záplave nekrológov na ňu spomínali ako na jemnú a láskavú ženu útulej postavy. Hovorili o nej ako o „plachej a nesmelej“, ale aj „odvážnej ako lev“. Boli plné fráz ako „radikálna skromnosť“ a „tichá statočnosť“. Aké je byť tichý a zároveň statočný? Takýto opis v ľuďoch vzbudzoval otázky. Ako môže byť niekto nesmelý a zároveň odvážny?

Parksová si uvedomovala tento paradox a svoje autobiografické dielo pomenovala *Sila ticha* – názov, ktorý veľa napovie. Prečo by tichí nemohli byť silní? Čo ešte tichí ľudia dokážu, čo by sme od nich nikdy nečakali?



Náš život ovplyvňuje nielen pohlavie či rasa, ale aj osobnosť. Najdôležitejším osobnostným aspektom – tzv. „severom a juhom temperamentu – je poloha na spektre introvert/extrovert. Toto umiestnenie ovplyvňuje, ako si vyberáme priateľov a partnerov, ako komunikujeme, ako postupujeme pri konfliktoch či ako prejavujeme lásku. Ovplyvňuje výber povolania a či v ňom uspejeme. Určuje, či budeme športovať, či budeme neverní, či dokážeme fungovať bez spánku, či sa poučíme z vlastných chýb, či investujeme kopy peňazí na burze, či si odoprieme potešenie, či budeme

mať vodcovské schopnosti a budeme sa vypytovať „čo ak“?³ Odráža sa v mozgových záhyboch, neurotransmiteroch a v zákutiach nervovej sústavy. V súčasnosti introverzia a extroverzia sú predmetom najrozsiahlejšieho výskumu psychológie osobnosti, pričom u vedcov vzbudzujú čoraz väčší záujem.

Vedci dospeli pomocou najnovšej technológie k fascinujúcim objavom, ktoré sa stali súčasťou slávnej tradície. Básnici a filozofi spomínajú introvertov a extrovertov, odkedy sa datujú prvé písomné záznamy. Oba osobnostné typy sa objavili v Biblii, v spisoch rímskych a gréckych lekárov, a niektorí evoluční psychológovia hovoria, že ich počiatok siaha ešte ďalej: „introvertmi“ a „extrovertmi“ sa pýši aj zvieracia ríša od mušiek cez slnečnicu pestrú po makaky. Ak sa pozrieme na doplnujúce dvojice – mužskosť a ženskosť, východ a západ, liberálnosť a konzervatívnosť – bez týchto dvoch osobnostných typov by sa ľudstvo zmenilo na nepoznanie a značne ochudobnilo.

Vezmime si spoluprácu Rosy Parkovej a Martina Luthera Kinga Jr.: ak by v segregovanom autobuse odmietol prenechať svoje miesto bielemu uznávaný rečník, nevyvolal by rovnakú odozvu ako skromná žena, od ktorej sa čakalo, že bude mlčať. Ak by sa Parková postavila a vyhlásila, že mala sen, davy by sa jej nepodarilo zapáliť. No s Kingovou pomocou sa nemusela ani pohnúť.

Aj v súčasnosti sa osobnostné typy prekvapivo vymedzujú. Zovšadiaľ počúvame, že úspešní ľudia sú odvážni, šťastní a spoločenski. Amerika je krajinou extrovertov, a preto už ani nevieme, kým vlastne sme. Podľa rôznych štúdií tvoria tretinu až polovicu Američanov introverti – inými slovami jeden z dvoch alebo troch ľudí, ktorých poznáte. (Ak vychádzame z predpokladu, že Spojené štáty sú jednou z krajín s najvyšším počtom extrovertov, v ostatných častiach sveta ich musí byť ešte viac.) Ak nie ste introvert, určite jedného vychovávate, jednému šéfujete, jedného ste si zobrali alebo spolu chodíte.

³ Kľúč: telesná aktivita – extroverti, cudzoložstvo – extroverti, nepodmienení trvaním spánku – introverti, vodcovský typ – v niektorých prípadoch introverti, v iných extroverti v závislosti od potrieb typu vedenia, otázka „čo ak“ – introverti.

Ak vás tieto údaje prekvapili, bude to tým, že mnoho ľudí extroverziu predstiera. Skrytí introverti na detských ihriskách, v stredoškolskej šatni či na chodbách amerických firiem zostávajú bez povšimnutia. Niektorí dokonca oklamú aj sami seba, kým sa neocitnú v núdzi – strata zamestnania, opustené hniezdo, dedičstvo, ktoré im dovoľí tráviť čas podľa vlastných predstáv –, a vtedy sa na povrch dostane ich skutočná povaha. Stačí, ak priateľom a známym spomeniete, o čom je táto kniha, a takmer s istotou zistíte, že väčšina ľudí sa k introvertom nehlási.

Nie je však vôbec prekvapivé, že introverti taja svoju skutočnú povahu. Žijeme v dobe, kde na vrchole hodnotového rebríčka stojí ideál extroverzie – všadeprítomné presvedčenie, že ideálnym ja je družný osobnostný typ alfa, ktorý je rád v centre pozornosti. Typický extrovert uprednostňuje istotu pred pochybnosťami, radšej koná ako premýšľa, riskuje ako uvažuje. Radšej sa rozhodne rýchlo, hoci riskuje, že sa pomýli. Ide mu tímová práca a žije spoločenským životom. Vo všeobecnosti si individualitu vážime, ale príčasto obdivujeme iba jeden *typ* individuality – človeka, ktorý nemá problém „ukázať, čo v ňom je“. Samozrejme, že pri technicky nadaných samotároch, ktorí si založia garážovú firmu, akceptujeme hocijakú osobnosť. Tí sú však výnimkou, nie pravidlom. Zvyčajne tolerujeme nesmierne bohatých ľudí alebo tých, ktorí sa nimi pravdepodobne niekedy stanú.

Introverzia – spolu s príbuznou citlivosťou, vážnosťou a plachosťou – je v súčasnosti druhotriednou osobnostnou črtou, ktorá sa nachádza niekde medzi sklamaním a diagnózou. Introverti žijúci v tieni ideálu extroverzie sú ako ženy vo svete mužov, znevažovaní pre vlastnosť, ktorá je základom ich osobnosti. Extroverzia je vskutku príťažlivou osobnostnou črtou, no spravili sme z nej štandard, ktorému sa väčšina z nás musí prispôbiť.

O ideále extroverzie existuje mnoho štúdií, avšak výsledky výskumu doteraz neboli zhrnuté. Napríklad zhovorčivých ľudí vnímame ako múdrejších, krajších, zaujímavejších a častejšie si ich vyberáme za priateľov. Ráta sa rýchlosť reči, ako aj jej hlasitosť: rýchlych rečníkov považujeme za bystrejších či sympatickejších než pomalších. Výskum dokázal, že rovnaká dynamika sa uplatňuje v skupinách, kde výrečnejších spoločnosť

označuje za bystrejších ako mlčanlivých – hoci medzi podrezaným jazykom a dobrými nápadmi neexistuje vzájomný vzťah. Z neoficiálnej štúdie psychologičky Laurie Helgoveovej vyplýva, že introverti pri opise typického extroverta použili bohatú slovnú zásobu („zeleno-modré oči“, „exotický vzhľad“, „výrazné líčne kosti“), no keď mali opísať typického introverta, opis bol nemastný-neslaný („neohrabaný“, „nosí nevýrazné farby“, „má problémy s pleťou“).

Spravili sme hroznú chybu, keď sme bez rozmýšľania a s otvorenou náručou prijali ideál extroverzie. Niektoré z najväčších myšlienok, umeleckých diel a vynálezov – od evolučnej teórie cez Van Goghove Slnečnice po osobný počítač – pochádzajú od tichých intelektuálov, ktorí sa naladili na svoj vnútorný svet, kde objavili skrytý poklad. Bez introvertov by bol svet chudobnejší o:

Teóriu gravitácie
 Teóriu relativity
Druhý príchod W. B. Yeatsa
 Chopinovo nokturno
 Proustovo *Hľadanie strateného času*
 Petra Pana
 Orwellove romány *1984* a *Zvieracia farma*
Kocúra v klobúku od Dr. Seussa
 Animovanú postavičku Charlieho Browna
Schindlerov zoznam, E.T. – mimozemšťana
 a *Blízke stretnutie tretieho druhu*
 Google
 Harryho Pottera⁴

Vedecká žurnalistka Winfred Gallagherová uvádza: „Blažená povaha, ktorá zastane a podnety zväži, nevrhá sa do ničoho bezmyšlienkovite, sa

⁴ Sira Isaaca Newtona, Alberta Einsteina, W. B. Yeatsa, Frédérica Chopina, Marcela Prousta, J. M. Barriea, Georgea Orwella, Theodora Geisela (Dr. Seussa), Charlesa Schulza, Stevena Spielberga, Larryho Pagea, J. K. Rowlingovú.

odpradáva spája s duchovným a umeleckým úspechom. Ani $E=mc^2$, ani *Stratený raj* nezosmolil nejaký vymetač barov.“ Dokonca v odvetviach, ktoré nepôsobia introvertným dojmom, ako je finančníctvo, politika či aktivizmus, sa o niektoré z najvýznamnejších úspechov zaslúžili práve introverti. V tejto knihe sa bližšie pozrieme na osobnosti ako Eleanor Rooseveltová, Al Gore, Warren Buffett, Gándhí a Rosa Parksová, a na spôsoby, akým dosiahli úspech nie napriek, ale *vdaka* introverzii.

Je dokázané, že mnohé súčasné významné inštitúcie sa zameriavajú na osoby, ktorým vyhovuje skupinová práca a vysoká úroveň stimulácie. Dokonca aj v škole sú čoraz častejšie spojené lavice, aby sa žiaci mohli učiť v skupine. Podľa výskumov drvivá väčšina učiteľov verí, že ideálny študent je extrovert. Sledujeme televízne relácie, kde hlavnými postavami nie sú deti „odvedľa“, ako bola niekedy Cindy Bradyová⁵ či Beaver Cleaver⁶, ale rockové hviezdy a celebrity s výraznou osobnosťou ako Hannah Montana či Carly Shayová zo seriálu *iCarly*. Aj *Sid, diéta vedy*, idol škôlkarov z dielne televíznej stanice PBS, odštartuje každý školský deň, keď si spolu s kamošmi zatancuje. (Pozrite sa na mňa, ako sa hýbem. Som rocková hviezda!)

Čo sa týka nás dospelých, mnohí pracujeme pre organizácie, ktoré od nás očakávajú, že dokážeme pracovať v tíme v spoločnej kancelárii pre nadriadených, čo oceňujú najmä „schopnosť vychádzať s ľuďmi“. Ak chceme, aby nás povýšili, musíme sa vedieť predať. Vedci, ktorí získajú finančné prostriedky na výskum, sú často sebaistí ľudia, hádam až prívelmi. Umelci, ktorých diela skrášľujú múzeá a galérie, prekvapivo dobre pózujú na začiatku výstavy. Spisovateľov, ktorým sa podarí vydať knihu – kedysi samotárske plemeno –, teraz preverujú novinári, či sú pripravení postaviť sa pred kameru. (Túto knihu by ste teraz nečítali, keby som vydavateľa nepresvedčila, že som dostatočne pseudo-extrovertná, aby som ju mohla propagovať.)

⁵ Cindy Bradyová – postava zo situačnej komédie *The Brady Bunch* zo 70. rokov 20. storočia, ktorá predstavuje predčasne vyspelé, no ľahkoverné dievča.

⁶ Beaver Cleaver – postava zo situačnej komédie *Leave it to Beaver*, ktorá zobrazuje dobrodružstvá zvedavého, naivného chlapca.

Ak ste introvert, viete, že zaujatosť voči tichým môže poriadne ublížiť. Vari ste ako dieťa začuli rodičov, ako sa niekomu ospravedľujú za vašu plachosť? („Prečo nemôžeš byť ako Kennedyho chlapci?“ dookola sa pýtali rodičia svojho syna, celkom zaslepení prezidentovou rodinou.) Alebo na vás v škole tlačili, aby ste „vyšli z ulity“? Tento výraz neberie do úvahy zvieratá, ktoré si všade nosia skrýšu, ani to, že niektorí ľudia sú takí istí. „Ešte stále mi v ušiach znejú všetky tie výčitky, aké som lenivé, hlúpe, pomalé, nudné dieťa,“ prezrádza člen internetovej skupiny *Útočisko introvertov*. „Kým som dorástol na to, aby som si uvedomil, že som introvert, nazdával som sa, že so mnou nie je niečo v poriadku. Kiežby som tú štipku pochybnosti objavil dávno predtým a hneď sa jej i zbavil.“

Ťaží vás do dnešného dňa pocit viny, že ste odmietli pozvanie na večeru a uprednostnili dobrú knihu? Alebo si radi zájdete na večeru sami a život si dokážete predstaviť aj bez ľútoslivých pohľadov okolosediacich? Azda vám povedali, že sa pričasto „uchyľujete do vlastného vnútra“? Frázu, ktorú používajú proti tichým intelektuálom.

Môžeme ich však označiť aj inak: myslitelia.



Na vlastné oči som videla, koľko námahy stojí introvertov využiť svoj talent. Keď po ňom napokon siahnu, zistia, aká sila sa v ňom skrýva. Viac ako desať rokov som učila rôznych ľudí – firemných právnikov a vysokoškolských študentov, manažérov investičných fondov a manželské dvojice –, ako vyjednávať. Samozrejme, pokryli sme to najdôležitejšie: ako sa na rokovanie pripraviť, kedy prísť s prvým návrhom a čo urobiť, ak druhá strana oznámi: „Buď to beriete alebo nie“. Takisto som klientom pomáhala, aby spoznali svoju prirodzenú povahu a zistili, ako z nej čo najviac vyťažiť.

Mojím úplne prvým klientom bola mladá žena Laura. Hoci pracovala ako právnička na Wall Street, bola to tichá osoba, ktorá snívala s otvorenými očami, nechcela byť stredobodom pozornosti a stránila sa agresivity. Nejako sa jej podarilo prejsť skúškou ohňom, čiže právom na Harvardovej univerzite, kde sa prednáša v obrovských posluchárňach. Dokonca sa raz cestou na hodinu od nervozity povracala. Teraz, v skutočnom

svete, si nebola istá, či dokáže klientov zastupovať tak, ako od nej očakávajú. Prvé tri roky Laura pracovala ako asistentka, a tak nemala možnosť si svoje obavy potvrdiť či vyvrátiť. Až kým jedného dňa hlavný právnik neodišiel na dovolenku a nezveril jej dôležité rokovanie. Klientom bola výrobná spoločnosť z Južnej Ameriky, ktorá by čoskoro banke nedokázala splácať pôžičku a dúfala, že sa jej podarí vyjednať nové podmienky. Syndikát bankárov, vlastníkov ohrozenej pôžičky, sedel na druhej strane rokovacieho stola.

Laura by sa najradšej skryla pod stôl, no bola zvyknutá takéto pohnútky potláčať. Rozhodne, aj keď nervózne, zaujala miesto za vrchostolom: právny zástupca na jednej strane a hlavný finančný referent na druhej. Úplnou náhodou to boli jej obľúbení klienti: zdvorilý pán s príjemným hlasom, úplne odlišný od klienta typu majster sveta, akých jej firma zvyčajne zastupovala. Dávnejšie Laura vzala právneho zástupcu na zápas Yankees a finančný referent jej pomohol vybrať pre sestru kabelku. Priateľské vychádzky – druh spoločenského styku, ktorý Laure vyhovoval – boli však v tom momente ďaleko. Oproti nej sedelo deväť namrzených investičných bankárov v oblekoch ušitých na mieru a v drahých topánkach, ktorých sprevádzala právna poradkyňa – žena s hranatou tvárou, no s priateľskými spôsobmi. Očividne si verila. Začala pôsobivým prejavom, aké budú mať Laurini klienti šťastie, keď akceptujú podmienky bankárov. Bola to, ako povedala, vskutku veľkorysá ponuka.

Všetci čakali na Laurinu reakciu. Laura však mlčky sedela a žmurkala. Cítila, ako sa na ňu upierali všetky oči. Klienti sa na stoličkách nervózne mrvili. Hlavou sa jej preháňala stará známa myšlienka: *Som na to príliš tichá, príliš nenáročná, príliš racionálna*. Predstavila si niekoho pripraveného, kto by ju zachránil: niekoho smelého, pokojného, kto by neváhal buchnúť pästou do stola. Na druhom stupni základnej školy by takú osobu – okrem Laury – označili za „spoločenskú“. Najvyššie vyznamenanie, aké siedmci poznali. Vyššie ako „pekná“ alebo „svalnatý“. Laura si predsavzala, že to po zvyšok dňa nejako vydrží a zajtra si začne hľadať novú prácu.

Potom si spomenula, čo som jej dookola pripomínala: ako introvert mala jedinečné vyjednávacie schopnosti – možno nie očividné, no o nič menej pôsobivé. Pravdepodobne sa pripravila viac ako ostatní.