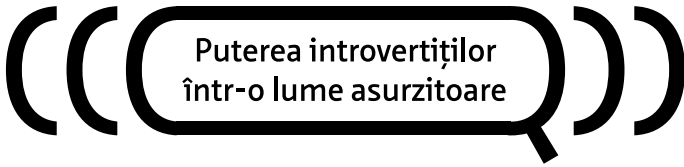


Quiet

Quiet



Susan Cain

Traducere din engleză de
Ianina Marinescu



Titlul original al acestei cărți este: *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* de Susan Cain.

Copyright © 2012, 2013 by Susan Cain, pentru ediția originală

© Publica, 2018, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CAIN, SUSAN**

Quiet : puterea introverților într-o lume asurzitoare / Susan Cain ; trad. din engleză
de Ianina Marinescu. - București : Publica, 2018
ISBN 978-606-722-281-4

I. Marinescu, Ianina (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Florin-Răzvan Mihai

CORECTORI: Rodica Crețu, Paula Rotaru

DTP: Dragoș Tudor

Familiei copilăriei mele

O specie în care toată lumea e generalul Patton nu va ajunge departe, după cum nu va ajunge departe nici o rasă în care toată lumea e Vincent van Gogh. Prefer să mă gândesc că lumea are nevoie de atleți, de filosofi, de sex-simboluri, de pictori, de oameni de știință; are nevoie de cei cu sânge fierbinte, de cei curajoși, de cei cu sânge-rece și de cei slabi de înger. Are nevoie de aceia care își pot închina viețile studiului despre câte picături de apă secretă glandele salivare ale câinilor în anumite circumstanțe și are nevoie de aceia care pot surprinde imaginea trecătoare a cireșilor în floare într-un poem de 14 silabe sau pot dedica 25 de pagini disecării sentimentelor unui băiețel întins pe pat, așteptându-și mama să vină să-i spună „Noapte bună!”...

Însăși prezența unor extraordinare abilități cere ca energia necesară în alte domenii să nu fie canalizată către ele.

ALLEN SHAWN

Cuprins

Cuvânt-înainte	11
Nota autoarei	13
Introducere	15

PARTEA ÎNȚĂI

Idealul de extravertire

1. Apariția „individului extrem de agreabil” 39
2. Mitul liderului charismatic 59
3. Când colaborarea anulează creativitatea 111

PARTEA A DOUA

Biologia și eul

4. Temperamentul înseamnă destin? 147
5. Dincolo de temperament 171
6. „Franklin era politician, dar Eleanor a vorbit ca un om cu conștiință” 191
7. De ce s-a prăbușit Wall Street și a prosperat Warren Buffett? 225

PARTEA A TREIA

Oare toate culturile au un ideal de extravertire?

8. Să conduci cu mănuși de catifea 259

PARTEA A PATRA

Cum să iubești, cum să muncești

9. Când să te comporți mai extravertit decât ești de fapt	291
10. Saltul în comunicare	317
11. Despre meșteri și generali	341
Concluzie	373
Notă asupra Dedicăției	377
Notă asupra cuvintelor Introvertit și Extravertit	381
Mulțumiri	385
Note	391

Cuvânt-înainte

Cartea lui Susan Cain, *Quiet: Puterea introverțiilor într-o lume asurzitoare*, este o analiză necesară și actuală a modului în care tipul de personalitate, extravertită sau introvertită, ne influențează viața, cariera și chiar societatea în ansamblu.

Cain, fostă avocată pe Wall Street, acum un public speaker de succes, pornește de la experiența personală, de introvertită într-o lume a extravertiților, și arată modul în care societatea de astăzi, în special cea vestică, promovează și încurajează extravertiții, forțând introverții să se adapteze prin simulare și în ciuda naturii lor. Acest fapt, desigur, le creează acestora din urmă o stare de disconfort și un sentiment de lipsă de apartenență.

Extrapolând aceste idei în lumea managementului, putem observa că extravertiții, gălăgioși, încrezători și impunători, sunt cel mai adesea cei selectați în poziții de conducere, chiar dacă nu sunt întotdeauna cei mai creativi sau mai eficienți lideri, în timp ce introverții simt deseori nevoia să-și ascundă natura introvertită, având impresia că aceasta reprezintă o inadvertență sau o condiție ce necesită corectare. Dimpotrivă, introverții pot fi adevărați deschizători de drumuri, mai precauți și mai inovativi decât extravertiții, calități importante în lumea afacerilor. Gândiți-vă, de exemplu, doar la Bill Gates, Abraham Lincoln, Ghandi sau Dr. Seuss.

Lecția de business pe care ne-o propune Susan Cain este aceea că tipul de personalitate nu poate fi ales, însă poate fi conștientizat, asumat și valorificat astfel încât fiecare să poată evolua conform abilităților înnăscute. Totodată, este necesar

să înțelegem că atât introvertiții, cât și extravertiții se vor afla în situații sau în împrejurări care le vor cere să se manifeste diferit față de tipul lor de personalitate. Iar acest lucru se petrece mai ușor când există o motivație intrinsecă. Astfel, fiecare lider poate acționa încurajând membrii echipei pe care o coordonează să jongleze cu abilitățile specifice acestor două tipuri de personalitate pentru a-și atinge obiectivele dorite, fără să se forțeze să fie altcineva și păstrând un echilibru confortabil.

EY vă invită, așadar, să parcurgeți această lectură atât pentru autocunoaștere și dezvoltare personală, cât și pentru îmbunătățirea abilităților de leadership și de team management.

Bogdan Ion
Country Managing Partner
EY România

Nota autoarei

La această carte lucrez oficial din 2005, dar neoficial, de când mă știu ca adult. Am vorbit și le-am scris la sute, poate chiar mii de oameni despre subiectele din carte și am citit numeroase cărți, lucrări, articole și bloguri și am participat la nenumărate dezbateri. Pe unele dintre ele le menționez în acest volum; altele sunt la baza aproape fiecărei propoziții pe care am scris-o. *Quiet* se bazează pe munca multora, mai ales a învățaților și cercetătorilor de la care am aflat multe lucruri. Într-o lume perfectă, aș fi numit toate sursele de inspirație, toți mentorii și toți intervievații. Dar, în scopul lizibilității, unele dintre nume apar doar în Note și Mulțumiri.

Din motive asemănătoare nu am folosit paranteze rotunde sau drepte în anumite citate, însă fiți siguri că acele cuvinte în plus sau lipsă nu schimbă cu nimic sensul intenționat de vorbitor sau de scriitor. Dacă vrei să citezi aceste surse, scrise în original, în Note găsești sursa către citatele complete.

Am schimbat numele și datele de identificare ale unora dintre cei ale căror întâmplări le povestesc în carte și din povestirile despre activitatea mea ca avocat și consultant. Pentru a proteja intimitatea participanților la *workshop*-ul Charles din Cagno, dedicat vorbitului în public, persoane care, atunci când s-au înscris la curs, nu aveau în plan să apară într-o carte, povestea primei mele seri de curs este un amalgam pe baza mai multor întâlniri; la fel este și relatarea lui Greg și Emily, bazată pe mai multe interviuri luate unor cupluri similare. Supuse limitelor memoriei, toate celelalte întâmplări sunt isto-

risite așa cum s-au petrecut sau cum mi-au fost împărtășite. Nu am verificat faptic ceea ce mi-au spus oamenii despre ei înșiși, în schimb am păstrat doar acele amintiri pe care le-am considerat adevărate.

Introducere

Nordul și sudul temperamentului

Montgomery, Alabama. 1 decembrie 1955¹. Pe seară. Un autobuz oprește în stație și o femeie de vreo 40 de ani, îmbrăcată cu gust, se suie în el. Stă dreaptă, în ciuda faptului că și-a petrecut ziua aplecată peste masa de călcat dintr-un subsol întunecos al magazinului Montgomery Fair. Are picioarele umflate și o dor umerii. Stă pe primul rând de scaune pentru persoane de culoare* și se uită tăcută cum autobuzul se umple cu pasageri. Asta până când șoferul îi ordonă să-și cedeze scaunul unui pasager alb.

Femeia rostește un singur cuvânt care aprinde unul dintre cele mai importante proteste pentru drepturile cetățenești din secolul XX, un cuvânt care ajută America să devină mai bună.

Acel cuvânt este „Nu”.

Șoferul o amenință cu poliția.

— Puteți chema poliția, spune Rosa Parks.

Sosește un polițist care o întreabă de ce nu se dă la o parte.

— Voi, toți, de ce ne tot prigoniți? întreabă ea simplu.

— Nu știi, spune el, dar legea e lege, iar dumneata ești arestată.

* Conform sistemului de segregare privind transportul public din Montgomery, cele zece locuri din fața autobuzelor erau destinate călătorilor albi, iar cele zece din spate, persoanelor de culoare. La mijloc existau șaisprezece locuri rezervate albilor și persoanelor de culoare, dar în anumite condiții (n.r.).

În după-amiaza în care a avut loc procesul și s-a dat sentința pentru comportament nepotrivit, MONTGOMERY IMPROVEMENT ASSOCIATION organizează o întrunire pentru Parks la Biserica Baptistă de pe strada Holt, în zona cea mai săracă a orașului. Cinci mii de oameni s-au adunat pentru a susține actul unic de curaj al lui Parks. Ei s-au înghesuit în biserică, până când stranele acesteia au devenit neîncăpătoare. Ceilalți au rămas pașnici afară, ascultând prin boxe. Reverendul Martin Luther King Jr. a vorbit mulțimii.

— Vine o vreme când oamenii se satură să mai fie striviți sub cizma opresiunii, le spune el. Vine o vreme când oamenii se satură să mai fie dați la o parte din lumina strălucitoare a unei zile de iulie pentru a fi lăsați să îndure frigul pătrunzător al unei zile înghețate de noiembrie.

El laudă curajul lui Parks și o îmbrățișează. Chiar dacă rămâne tăcută, simpla ei prezență este suficientă pentru a însufleți mulțimea. Timp de 381 de zile, asociația boicotează în tot orașul transportul public. Oamenii se târăsc kilometri întregi până la locurile de muncă. Își împart autoturismele cu străinii. Schimbă cursul istoriei Americii.

Mi-am imaginat-o dintotdeauna pe Rosa Parks ca pe o femeie înaltă, cu un temperament îndrăzneț, cineva care să poată ține piept cu ușurință unui autobuz plin cu pasageri amenințatori. Dar în 2005, când a decedat la vârsta de 92 de ani, numeroasele necrologuri au descris-o ca pe o persoană dulce, cu vorba blândă și mică de statură. Se spunea că era „timidă și sfoasă”, dar că avea „îndrăzneala unui leu”. Se vorbea despre „umilință radicală” și „curaj tăcut”. Ce înseamnă să fii tăcut și să ai curaj?, se pune implicit întrebarea. Cum se poate să fii sfios și curajos?

Parks însuși pare să fi știut de acest paradox, intitulându-și autobiografia *Quiet Strength* – un titlu care ne provoacă să ne

punem la îndoială supozițiile. De ce *nu ar fi* tăcerea puternică? Oare ce altceva mai poate face tăcerea, ceva de care nu o credeam în stare?



Viețile noastre sunt profund modelate de personalitate, dar și de genul sau de rasa căreia îi aparținem. Și cel mai important aspect al personalității – „nordul și sudul temperamentului”², cum îi spun oamenii de știință – se referă la existența diadei introvertit-extravertit. Locul nostru în acest continuum ne influențează alegerea prietenilor și a partenerilor, modul în care conversăm, ne rezolvăm conflictele și ne manifestăm iubirea. Influențează cariera pe care o alegem și dacă avem sau nu succes. Determină cât de înclinați suntem să facem exerciții fizice³, să comitem adulter⁴, să funcționăm bine fără somn⁵, să învățăm din greșeli⁶, să riscăm la bursă⁷, să amânăm gratificațiile, să fim lideri buni⁸ și să ne întrebăm „Ce-ar fi fost dacă?”^{9*}. Se reflectă în canalele neurale din creierul nostru, în mediatorii chimici și în locurile izolate din sistemul nostru nervos. Astăzi, introvertirea și extravertirea sunt două dintre subiectele¹⁰ cercetate în mod exhaustiv în psihologia personalității, trezind curiozitatea a sute de cercetători.

Cu ajutorul celor mai recente tehnologii, oamenii de știință au făcut descoperiri interesante, care fac parte dintr-o tradiție îndelungată și bogată în întâmplări. Încă din negura vremurilor, poeții și filosofi au meditat la introvertiți și extravertiți. Ambele tipuri de personalitate sunt menționate în Biblie¹¹ și în

* Răspunsuri – exerciții fizice: extravertiți; adulter: extravertiți; să funcționăm bine fără somn: introvertiți; să învățăm din greșeli: introvertiți; să riscăm la bursă: extravertiți; să fim lideri buni: în unele cazuri introvertiți, în altele, extravertiți, în funcție de tipul de *leadership*; să ne întrebăm „Ce-ar fi fost dacă?”: introvertiți (n.a.).

scrierile medicilor greci și romani, iar unii psihologi evoluționiști*¹² afirmă că istoria acestor tipuri datează cu mult înainte: după cum vom vedea, și regnul animal se mândrește cu existența „introvertiților” și „extravertiților”, de la muște până la bibani și maimuțe. Asemenea altor perechi complementare – masculinitate și feminitate, est și vest, liberal și conservator –, umanitatea ar fi de nerecunoscut și cu mult redusă fără ambele tipuri de personalitate.

De exemplu, să luăm parteneriatul dintre Rosa Parks și Martin Luther King Jr.: gestul unui orator formidabil, care refuză să-și cedeze locul într-un autobuz în care se aplică legile segregăției rasiale, nu ar fi avut același efect ca gestul unei femei modeste, care preferă în mod clar să rămână tăcută, cu excepția momentelor când situația o cere. Iar Parks nu ar mai fi animat mulțimile dacă ar fi încercat să se ridice și să vorbească despre visul său. Dar cu ajutorul lui King nici nu a fost nevoită să o facă.

Cu toate acestea, în ziua de azi, facem loc numai unei arii foarte înguste de stiluri de personalitate. Ni se spune că pentru a excela trebuie să fim curajoși și că pentru a fi fericiți trebuie să fim sociabili. Credem că suntem o națiune de extravertiți, ceea ce înseamnă că am pierdut din vedere cine suntem cu adevărat. În funcție de studiul pe care îl consulți, între o treime și jumătate dintre americani sunt introvertiți¹³: cu alte cuvinte, *una la fiecare două sau trei persoane pe care le cunoști*. (Dat fiind faptul că americanii sunt printre cei mai extravertiți¹⁴, cifrele trebuie să fie cel puțin la fel de ridicate și în alte părți ale lumii.) Dacă tu, personal, nu ești o persoană introvertită, atunci cu siguranță crești una, ești șeful uneia, ești căsătorit sau cuplat cu una.

* Psihologia evoluționistă studiază abilitățile noastre mintale ca produse ale proceselor evolutive (n.r.).

Aceste statistici te surprind deoarece numeroși oameni pretind că sunt extravertiți. Introversiții scapă nedetecțiți pe terenul de joacă, în vestiarele liceelor și pe culoarele corporațiilor americane. Unii se prostesc chiar pe ei înșiși, până când o întâmplare din viață – o concediere, o despărțire, o moștenire care îi eliberează și îi face să trăiască așa cum vor – îi zguduie, ajutându-i să-și dea seama de adevărata lor natură. Este suficient doar să dezbați subiectul acestei cărți împreună cu prietenii și cunoștințele tale, pentru a înțelege că oamenii la care te așteptai cel mai puțin se consideră introvertiți.

Este de înțeles că majoritatea introvertiților se ascund chiar și de ei înșiși. Trăim având un sistem de valori pe care eu îl numesc Idealul de Extravertire – credința omniprezentă că sinele ideal este sociabil, de tip alfa*, și că se simte confortabil în lumina reflectoarelor. Extravertitul arhetipal preferă acțiunea contemplației, asumarea de riscuri atenției la detalii, certitudinea îndoielii. Unul preferă să ia decizii rapide, chiar cu riscul de a greși. Altul lucrează bine în echipă și socializează în grupuri. Ne place să credem că punem preț pe individualitate, dar mult prea des admirăm un singur *tip* de individ: cel care se simte confortabil „ieșind în față”. Sigur, le permitem singuraticilor care au aptitudini în domeniul tehnologiei și care pun bazele unor companii în garaj să aibă orice personalitate le face plăcere, însă acestea sunt excepții, nu regula. În general, suntem înțelegători cu cei care ajung incredibil de bogați sau care își țin promisiunea de a ajunge incredibil de bogați.

Introvertirea – alături de caracteristici foarte apropiate de aceasta, precum sensibilitatea, seriozitatea și timiditatea – este acum o trăsătură de personalitate de mâna a doua, aflată

* La anumite specii de animale, poziția dominantă deținută de un mascul sau de o femelă în cadrul grupului (n.r.).

undeva între dezamăgire și patologie. Introversii care trăiesc conform Idealului de Extravertire sunt asemenea femeilor într-o lume a bărbaților, desconsiderați din cauza unei trăsături care provine din esența a ceea ce sunt. Extravertirea este un stil de personalitate deosebit de atrăgător, dar am transformat-o într-un standard opresiv la care cei mai mulți dintre noi simțim că trebuie să ne conformăm.

Idealul de Extravertire a fost cercetat în multe studii, deși acestea nu au fost niciodată grupate sub o singură denumire. De exemplu, persoanele vorbărețe¹⁵ sunt considerate mai istețe¹⁶, mai plăcute la înfățișare, mai interesante și mai dorite ca prieteni. Ritmul vorbirii contează la fel de mult precum volumul: cei care vorbesc repede sunt apreciați ca fiind mai competenți și mai plăcuți decât cei care vorbesc domol¹⁷. Aceeași dinamică se aplică în grupuri, cercetările indicând că persoanele volubile sunt considerate mai deștepte decât cele reticente, chiar dacă nu există niciun fel de corelație între darul de a vorbi și ideile bune. Chiar și cuvântul *introvertit* este stigmatizat: un studiu informal, realizat de psihologul Laurie Helgoe, a arătat că introversii își descriu aspectul fizic folosind un limbaj viu („ochi albaștri-verzi”, „exotic”, „pomeți înalți”), dar atunci când li se cere să descrie în general un introvertit, ei înfățișează o imagine ternă și fără gust („dizgrațios”, „culori neutre”, „probleme cu pielea”).¹⁸

Însă facem o mare greșală îmbrățișând fără discernământ Idealul de Extravertire. Unele dintre cele mai mari idei, opere de artă și invenții – de la teoria evoluționistă până la tablourile cu floarea-soarelui ale lui Van Gogh și la computerele personale – le datorăm unor persoane tăcute și cerebrale care au știut să își descopere anumite calități. Fără introversii, lumea ar fi lipsită de:

teoria gravitației¹⁹
teoria relativității²⁰
A doua venire, de W.B. Yeats²¹
nocturnele lui Chopin²²
În căutarea timpului pierdut, de Proust²³
Peter Pan²⁴
1984 și *Ferma animalelor*, de Orwell²⁵
Lista lui Schindler, E.T. și *Întâlnire de gradul trei*²⁶
Google²⁷
Harry Potter²⁸.*

După cum scria Winifred Gallagher, jurnalista specializată în popularizarea științei: „Măreția dispoziției care încetează să mai țină cont de stimuli în loc să se grăbească să le răspundă constă în îndelungata asociere a acestora cu realizări intelectuale și artistice. Nici $E=mc^2$ și nici *Paradisul pierdut***²⁹ nu au fost create la repezeală de cine știe ce monstru”. Chiar și în cazul unor domenii și activități mai puțin evident introvertite, cum ar fi finanțele, politica și activismul, unele dintre cele mai mari salturi înainte au fost făcute de introvertiți. În această carte vei vedea cum figuri ca Eleanor Roosevelt, Al Gore, Warren Buffett, Mahatma Gandhi – și Rosa Parks – au reușit în ceea ce au întreprins nu în ciuda, ci *datorită* introvertirii lor.

Cu toate acestea, așa cum vom vedea în *Quiet*, multe dintre cele mai importante instituții contemporane sunt destinate celor cărora le plac proiectele în echipă și cu un grad ridicat de stimulare intelectuală. Când suntem mici, băncile noastre sunt din ce în ce mai mult aranjate în așa fel încât să susțină

* Sir Isaac Newton, Albert Einstein, W.B. Yeats, Frédéric Chopin, Marcel Proust, J.M. Barrie, George Orwell, Steven Spielberg, Larry Page, J.K. Rowling (n.t.).

** Poem cu vers alb al poetului englez John Milton (n.t.).

învățatul în grup, iar cercetările afirmă că majoritatea profesorilor consideră că elevul/studentul ideal este un extravertit.³⁰ Ne uităm la emisiuni de televiziune ai căror protagoniști nu sunt „copiii vecinilor”, ca Cindy Brady* și Beaver Cleaver**, ci staruri rock și prezentatori de emisiuni la televiziuni on-line cu personalități neobișnuit de proeminente, ca Hannah Montana și Carly Shay de la *iCarly*. Chiar și Sid, micul om de știință, un model de preșcolar sponsorizat de serviciul de televiziune publică, pleacă la școală în fiecare zi făcând niște mișcări de dans alături de tovarășii săi („Ia uite cum mă mișc! Sunt un star rock!”).

Ca adulți, mulți dintre noi muncim în organizații care insistă să lucrăm în echipă, în birouri fără pereți, pentru ca, mai presus de orice, supervizorii să aprecieze „abilitățile angajaților”. Pentru a avansa în carieră, se așteaptă de la noi să depășim fără dificultate toate obstacolele. Oamenii de știință care primesc cel mai adesea fonduri pentru cercetările lor au personalități încrezătoare, poate chiar exagerat de încrezătoare. Artiștii ale căror lucrări sunt expuse în muzeele de artă contemporană uimesc prin atitudinea pe care o au la inaugurarea expozițiilor lor. Autorii ale căror cărți ajung să fie publicate – odată acceptați în această specie restrânsă – sunt acum verificați de publiciști pentru a se asigura că sunt în stare să vorbească în public. (Nu ai fi citit această carte dacă nu mi-aș fi convins editorul că sunt suficient de pseudoextravertit pentru a o promova.)

Dacă ești introvertit, mai știi și că prejudecata împotriva tăcerii poate duce la suferințe psihice profunde. Când erai mic

* Personaj din serialul de televiziune *The Brady Bunch*, interpretat de actrița Susan Marie Olson (n. 1961) (n.r.).

** Personaj din serialul de televiziune *Leave It To Beaver*, interpretat de actorul Jerry Mathers (n.r.).

se poate să-ți fi auzit părinții scuzându-se pentru timiditatea ta. („De ce nu poți să fi și tu ca frații Kennedy?”), era întrebat în mod repetat un bărbat pe care l-am intervievat de către părinții săi, prostiți de Camelot.) Sau la școală se poate să fi fost îndemnat să „ieși din carapacea ta” – această expresie nocivă care nu reușește să țină seama de faptul că anumite animale își poartă în mod natural casa cu ele oriunde se duc și că unii oameni pur și simplu fac la fel. „Toate comentariile din copilărie, cum că eram leneș, prost, lent și plicticos, continuă să-mi răsună în urechi”, scrie un membru din lista mea de adrese de e-mail pe care am intitulat-o *Refugiul introverților*. „Până să ajung destul de mare pentru a-mi da seama că eram pur și simplu introvertit, presupunerea că e ceva intrinsec în neregulă cu mine a făcut parte din ființa mea. Îmi doresc să pot găsi acel mic vestigiu de îndoială și să-l elimin.”

Acum, că ești adult, s-ar putea să mai simți încă o undă de vinovăție când refuzi o invitație la cină pentru a citi o carte bună. Sau poate că îți face plăcere să mănânci singur la restaurant și o poți face fără să-ți pese de privirile pline de compasiune ale celorlalți meseni. Sau poate că ți s-a spus că „gândești prea mult”, o vorbă aruncată adesea celor tăcuți și cerebrali.

Desigur, pentru a descrie asemenea oameni există un alt cuvânt: gânditori.



Am văzut nemijlocit cât le este de greu introverților să-și dea seama de măsura talentelor lor și câtă forță au atunci când o fac, în cele din urmă. Timp de mai bine de zece ani am instruit oameni de toate felurile – avocați din mari corporații și studenți, directori de fonduri de investiții și cupluri căsătorite – în arta negocierii. Sigur, ne-am ocupat de elementele de bază: cum să

se pregătească pentru o negociere, când să facă prima ofertă și ce să facă atunci când celălalt spune „asta e ultima mea ofertă”. Dar i-am ajutat pe clienți și să-și dea seama de personalitatea lor și cum să profite de ea cât mai mult.

Prima mea clientă a fost o tânără pe nume Laura. Era avocată pe Wall Street, însă una liniștită și visătoare, care detesta să fie în centrul atenției și căreia îi displăcea agresivitatea. A reușit cumva să facă față probelor Facultății de Drept de la Harvard – unde orele se țin în amfiteatre imense, asemenea celor în care se dădeau lupte de gladiatori, și unde, la un moment dat, s-a simțit atât de agitată, încât a vomat în drum spre curs. Acum, că era în lumea reală, nu era convinsă că-și poate reprezenta clienții cu tăria la care se așteptau aceștia.

În primii trei ani de activitate, Laura a fost asistentă, așa încât nu a putut să-și testeze cu adevărat abilitățile. Dar într-o zi avocatul cu care colabora a plecat în concediu, lăsând-o să se ocupe de o negociere importantă. Clientul era o companie din America de Sud, incapabilă să-și mai plătească ratele unui împrumut contractat la o bancă și interesată să renegocieze termenii contractuali. De cealaltă parte erau reprezentanții unui sindicat de funcționari bancari, deținătorii împrumutului aflat în pericol.

Laura ar fi preferat să nu fie prezentă la negocieri, dar era obișnuită să se lupte cu asemenea impulsuri. Având curaj, chiar dacă era agitată, ea s-a așezat pe scaunul din capul mesei, flancată de clienți: consultantul de-o parte și directorul financiar de cealaltă. Se întâmpla ca aceștia să fie clienții preferați ai Laurei: binevoitori și plăcuți la vorbă, foarte diferiți de clienții aroganți pe care îi reprezenta de obicei firma ei. În trecut, Laura îl invitase pe consultant la un meci al celor de la Yankees, iar pe directorul financiar, la o rundă de cumpărături pentru a-i lua o geantă surorii ei. Dar acum aceste ieșiri plă-

cute – exact genul de socializare care-i făcea plăcere Laurei – păreau din altă lume. De cealaltă parte a mesei se aflau nouă investitori încruntați, în costume impecabile și cu pantofi scumpi, însoțiți de avocata lor, o doamnă cu maxilare pătrătoase și plină de zel. Cu certitudine, nu era deloc genul care se îndoiește de sine. Femeia s-a lansat într-un discurs impresionant despre cum clienții Laurei ar fi pur și simplu norocoși să accepte termenii financiari. Era, după spusele ei, o ofertă foarte generoasă.

Toți așteptau ca Laura să dea un răspuns, dar ea nu găsi nimic de spus. Așa că stătea pur și simplu. Clipind. Toți ochii erau țintiți asupra ei. Clienții ei se foiau neliniștiți pe scaune. În minte îi veneau fel de fel de gânduri care îi erau bine cunoscute: *sunt prea tăcută pentru chestia asta, prea cuminte, prea cerebrală*. Își imagina persoana care ar fi fost mai bine dotată pentru a face față situației: cineva îndrăzneț, fluent, gata să dea cu pumnul în masă. În gimnaziu, unei astfel de persoane i s-ar fi spus „deschisă”, cea mai înaltă distincție pe care o cunoșteau colegii ei de clasa a șaptea, mai înaltă chiar decât „drăguță” pentru o fată și „atletic” pentru un băiat. Chiar în acel moment și-a promis că va face față cu bine acelei zile, iar începând cu ziua următoare își va căuta o altă carieră.

Apoi și-a amintit ceea ce i-am spus de nenumărate ori: că era introvertită și, prin urmare, avea o forță unică în negociere, poate mai puțin vizibilă, dar nu mai puțin temută. Probabil că ea se pregătise mai mult decât toți ceilalți. Avea un stil liniștit de a vorbi, dar ferm. Rareori vorbea fără să gândească. Într-o manieră delicată, putea să adopte o poziție fermă, ba chiar agresivă, prezentându-se ca perfect rezonabilă. Și avea tendința de a pune întrebări – multe – și chiar de a asculta răspunsurile, ceea ce, indiferent de personalitate, este esențial într-o negociere strânsă.

Așa că în cele din urmă, Laura începu să se comporte natural:

— Haideți să discutăm un pic despre asta. Pe ce se bazează cifrele dumneavoastră? întrebă ea.

— Ce-ar fi să structurăm împrumutul în acest fel, credeți că ar merge?

— În acest fel?

— În alt fel?

La început, întrebările ei erau de tatonare. Pe parcurs își lua tot mai mult avânt, punându-le cu mai multă forță, pentru a fi clar că își făcuse temele și că nu va face concesii. Dar în același timp rămăsese credincioasă stilului propriu, fără să ridice tonul vreodată sau să-și piardă bunul-simț. De fiecare dată când funcționarii băncilor făceau o afirmație ultimativă, Laura încerca să fie constructivă.

— Vreți să spuneți că aceasta este singura soluție? Dar dacă am alege o altă abordare?

În cele din urmă, întrebările sale simple au schimbat atmosfera din încăpere, exact așa cum se spune în cărțile de negociere că se întâmplă. Funcționarii bancari au renunțat la discursul lor și la poziția de dominanță, activități pentru care Laura se simțea iremediabil nedotată, și au început să dialogheze cu adevărat.

Alte discuții, în continuare nicio înțelegere. Unul dintre funcționarii bancari a început din nou să turuie, aruncându-și hârtiile pe masă și ieșind ca o furtună din încăpere. Laura a ignorat această ieșire, în mare parte pentru că nu știa ce altceva să facă. Mai târziu, cineva i-a spus că în momentul acela încordat ea și-a articulat foarte bine jocul în acel așa-numit „jiu-jitsu al negocierii”; însă ea știa că procedase ca o persoană tăcută care învață în mod natural să răzbească într-o lume zgomotoasă.

În cele din urmă, cele două părți au ajuns la un acord. Funcționarii bancari au plecat, clienții preferați ai Laurei s-a dus la aeroport, iar Laura s-a îndreptat către casă, unde s-a ghemuit cu o carte în mână și a încercat să uite de tensiunile acelei zile.

Dar a doua zi dimineată, avocata principală a băncii – femeia cea zdravănă cu maxilarele puternice – a sunat-o pentru a-i oferi un job.

— N-am mai văzut niciodată pe cineva atât de amabil și de dur în același timp, îi spuse ea.

Iar în următoarea zi, directorul băncii a sunat-o pentru a o întreba dacă firma *ei* de avocatură ar vrea să reprezinte banca *lui* pe viitor.

— Avem nevoie de cineva care să ne ajute să facem afaceri fără ca orgoliile să ne stea în cale, îi spuse el.

Credincioasă felului ei propriu de a face lucrurile, Laura a pășit către activitatea de *new business* pentru firma ei și către o ofertă de job pentru ea însăși. Nu era nevoie să ridice tonul și să dea cu pumnul în masă.

Azi Laura înțelege că introvertirea ei este o parte esențială a propriei persoane și își acceptă natura reflexivă. Gândurile din capul ei care o acuzau că era prea tăcută și prea cuminte apar mult mai rar. Laura știe că este în stare să fie pe poziții atunci când are nevoie.



Dar ce anume vreau să spun prin afirmația că Laura este o *introvertită*? Când m-am apucat de scrierea acestei cărți, primul lucru pe care mi-am dorit să-l aflu exact a fost cum anume definesc cercetătorii introvertirea și extravertirea. Știam că, în 1921, marele psiholog Carl Jung a publicat o carte revoluționară,

Tipuri psihologice, prin care stabilea că termenii „introvertit” și „extravertit” sunt elemente de bază, centrale, ale personalității.³¹ Introvertiții sunt atrași către lumea interioară a gândurilor și trăirilor, afirma Jung, extravertiții, de existența exterioară legată de oameni și activități. Introvertiții se concentrează pe sensul pe care îl dau ei evenimentelor din jur; extravertiții se avântă în miezul evenimentelor. Introvertiții își încarcă bateriile în singurătate; extravertiții simt nevoia să și le încarce atunci când nu socializează suficient. Dacă ai făcut vreodată un test de personalitate Myers-Briggs, care se bazează pe sistemul lui Jung de gândire și care este folosit de majoritatea universităților și companiilor din Topul 100 Fortune³², atunci se poate ca aceste idei să-ți fie deja familiare.

Dar ce au de spus cercetătorii contemporani? De curând am descoperit că nu există o definiție general acceptată a introvertirii și extravertirii; acestea nu sunt niște categorii unitare, ca „păr creț” sau „în vârstă de 16 ani”, cu care oricine să fie de acord asupra celor care se califică sau nu pentru a fi incluși. De exemplu, adepții curentului de gândire al celor Cinci Mari Trăsături de personalitate (care susține că personalitatea umană poate fi redusă la cinci trăsături primare) nu definesc introvertirea în termenii unei vieți interioare bogate, ci ca pe o lipsă de calități precum asertivitatea și sociabilitatea. Aproape că sunt tot atâtea definiții ale introvertitului și extravertitului, pe câți psihologi ai personalității există și care-și petrec mare parte din timp certându-se despre care sens este mai adecvat. Unii sunt de părere că ideile lui Jung sunt depășite; alții se jură că el este singurul care a înțeles corect problema personalității.

Cu toate acestea, psihologii din ziua de azi tind să fie de acord în legătură cu câteva aspecte: de exemplu, că introvertiții și extravertiții au nevoie de niveluri diferite de stimulare din

exterior pentru a funcționa bine. Introverții se simt „în elementul lor” cu mai puțină stimulare, ca atunci când beau un vin cu un prieten apropiat, când rezolvă o integrămă sau citesc o carte. Extraverților le face plăcere surplusul de animație, care provine din diverse activități: să întâlnească oameni noi, să schieze pe pante alunecoase și să dea muzica la volum maxim. „Ceilalți reprezintă o atracție foarte mare”, afirmă David Winter, psiholog al personalității, explicând de ce un introvertit tipic și-ar petrece vacanța mai degrabă citind pe plajă decât distrându-se pe un vas de croazieră. „Sunt atrași de amenințare, teamă, zbor și iubire. O sută de oameni sunt o stimulare foarte puternică, în comparație cu o sută de cărți sau o sută de fire de nisip.”

De asemenea, numeroși psihologi sunt de acord că introverții și extraverții muncesc diferit. Extraverții tind să se repeadă asupra sarcinilor. Ei iau decizii rapide (adesea pripite) și se simt confortabil să facă mai multe lucruri deodată și să-și asume riscuri. Ei savurează „fiorul de a alerga după pradă” pentru a obține recompense ca bani sau statut.

De cele mai multe ori, introverții lucrează mai lent și mai chibzuit. Le place să se concentreze pe fiecare sarcină în parte și au o putere extraordinară de concentrare. Sunt relativ imuni la farmecele bogăției și renumelui.

Personalitățile noastre influențează modul nostru de a ne comporta în societate. Extraverții sunt cei care vor însufleți petrecerile și vor râde în hohote la glume. Au tendința să fie asertivi, dominanți și au mare nevoie de companie. Extraverții gândesc cu voce tare și își exprimă părerile; preferă să vorbească și mai puțin să asculte, rareori nu-și găsesc cuvintele și, din când în când, le ies pe gură cuvinte pe care nu aveau intenția de a le spune vreodată. Nu au nicio problemă cu situațiile conflictuale, dar nu le place singurătatea.

Introvertiții, în schimb, pot avea abilități sociale puternice și se poate să le placă petrecerile și întâlnirile de afaceri, dar după o vreme își doresc să fie acasă, în pijamale. Preferă să-și dedice energia socială prietenilor apropiați, colegilor și familiei. Ascultă mai mult decât vorbesc, gândesc înainte de a vorbi și adesea simt că se exprimă mai bine în scris. Caută să evite eventualele conflicte. Mulți dintre ei detestă conversația de dragul conversației, dar îi încântă discuțiile profunde.³³

Iată câteva aspecte care nu îi reprezintă pe introvertiți: cuvântul *introvertit* nu este sinonim cu cel de pustnic sau mizantrop.³⁴ Introvertiții pot fi astfel, dar cei mai mulți sunt foarte prietenoși. Una dintre cele mai umane propoziții în limba engleză – „*Only connect!*” – a fost scrisă de distinsul introvertit E.M. Forster³⁵ într-un roman care abordează modul în care se poate atinge „iubirea adevărată”.³⁶

După cum introvertiții nu sunt nici neapărat timizi. Timiditatea este teama de dezaprobare sau umilire socială, în vreme ce introvertirea reprezintă preferința pentru medii care nu stimulează în mod excesiv.³⁷ În mod firesc, timiditatea este dureroasă; introvertirea, nu. Oamenii confundă cele două concepte pentru că, uneori, se suprapun (deși psihologii dezbat în ce măsură se întâmplă aceasta).³⁸ Unii psihologi reprezintă cele două tendințe pe o axă verticală și una orizontală, spectrul introvertit-extravertit fiind pe axa orizontală, iar spectrul anxios-stabil pe cea verticală. Prin acest model ajungi să ai patru tipuri de personalitate: extravertiții calmi, extravertiții anxioși (sau impulsivi), introvertiții calmi și introvertiții anxioși. Cu alte cuvinte, poți fi un extravertit timid, ca Barbra Streisand, care are o personalitate impresionantă și un trac paralizant; sau un introvertit care nu este timid, ca Bill Gates, care, după câte se spune, ține la părerea sa, dar nu este deranjat de părerea altora.