

Turinys

Autorės žodis | 11

IŽANGA. Temperamento šiaurė ir pietūs | 13

Pirma dalis. EKSTRAVERTAS KAIP IDEALAS

1 skyrius. „VISŲ MĖGSTAMO VYRUKO“ IŠKILIMAS
Kaip ekstraversija tampa kultūros idealu | 37

2 skyrius. CHARIZMATINIO VADOVO MITAS
Asmenybės kultūra po šimto metų | 60

3 skyrius. KAI BENDRADARBIAVIMAS UŽMUŠA KŪRYBINGUMĄ
Naujasis grupės mąstymas ir individualaus darbo galia | 115

Antra dalis. TAVO BIOLOGIJA – TAVASIS „AŠ“?

4 skyrius. AR TEMPERAMENTAS YRA NULEMTAS?
Gamta, auklėjimas ir orchidėjos hipotezė | 153

5 skyrius. PERŽENGUS TEMPERAMENTĄ
Laisvos valios svarba (ir viešojo kalbėjimo
paslaptis introvertams) | 179

6 skyrius. „FRANKLINAS BUVO POLITIKAS,
BET ELEANORA KALBĖJO SAŽINĖS BALSU“

Kodėl kietuolis pervertinamas | 200

7 skyrius. KODĖL ŽLUGO VOLSTRITAS,
O WARRENAS BUFFETTAS KLESTĖJO?

Introvertų ir ekstravertų mąstysenos
(ir dopamino apdorojimo) skirtumai | 235

Trečia dalis. AR VISOS KULTŪROS TURI EKSTRAVERTO IDEALĄ?

8 skyrius. TYLI GALIA:

Azijos kilmės amerikiečiai ir ekstraverto idealas | 271

Ketvirta dalis. KAIP MYLĖTI IR KAIP DIRBTI

9 skyrius. KADA DĖTIS DIDESNIU EKSTRAVERTU,
NEI IŠ TIESŲ ESI? | 305

10 skyrius. KOMUNIKACIJOS SPRAGA

Kaip bendrauti su priešingo tipo žmonėmis | 334

11 skyrius. APIE BATSIUVIUS IR GENEROLUS

Kaip auginti tylius vaikus pasaulyje, kuris jų negirdi | 359

Išvados. STEBUKLŲ ŠALIS | 392

Pastaba apie dedikaciją | 397

Pastabos apie žodžių *introvertas* ir *ekstravertas* vartoseną | 400

Padėka | 405

Paiškinimai | 411

Autorės žodis

Oficialiai prie šios knygos dirbu nuo 2005 m., o neoficialiai – visą savo suaugusiosios gyvenimą. Joje aptartomis temomis kalbėjau ir susirašinėju su šimtais, gal net tūkstančiais žmonių, perskaičiau ne mažiau knygų, mokslinių darbų, žurnalų straipsnių, pokalbių svetainių diskusijų bei tinklaraščių įrašų. Vienus šaltinius knygoje paminėjau, kiti tiesiog įkvėpė kiekvieną mano parašytą sakinį. *Tyla* atsirėmė į daugybę pečių, ypač mokslininkų bei tyrėjų, iš kurių darbų daug sužinojau ir pati. Tobulame pasaulyje būtų derėję išvardyti jų visų pavardes – tu, kurių žodžius citavau, kurie mokė, su kuriais kalbėjau. Tačiau nenorėdama, kad knyga taptų sunkiai skaitoma, kai kuriuos vardus paminėjau tik pastabose ar padėkoje. Dėl tos pačios priežasties kai kur citatose nenurodžiau praleidimo ženklų ar skliaustelių, tačiau stengiausi, kad įterpti žodžiai neiškreiptų kalbėjusiojo ar rašiusiojo minties. Jei šias mintis kam magėtų pateikti raštu iš originalo, visą tekstą ras pagal paaiškinimuose nurodytas citatas.

Taip pat pakeičiau vardus ir atpažinti leidžiančias detales kai kurių žmonių, apie kuriuos pasakojau ar kuriuos paminiau

istorijose iš to meto, kai dirbau advokate ar konsultante. Siekdama apsaugoti Charleso di Cagno viešojo kalbėjimo seminaro dalyvių privatumą (užsirašydami į seminarą tie žmonės nenorėjo būti minimi knygoje), pasakojimą apie pirmąjį susitikimo vakarą sukūriau pagal kelias sesijas. Istorija apie Gregą bei Emilę irgi paremta gausiais pokalbiais su kitomis panašiomis poromis. Visas kitas istorijas, kiek leido atmintis, irgi pasakoju taip, kaip jos vyko ar kaip man jas perteikė. Faktų tų istorijų, kurias man patikėjo patys žmonės, aš netikrinau, tačiau įtraukiau tik tas, kurių tikrumu patikėjau pati.

IŽANGA

Temperamento šiaurė ir pietūs

1955 m. gruodžio 1 diena, Alabamos valstija, Montgomeris. Ankstyvas vakaras. Į stotelę atrieda miesto autobusas, įlipa tvarkingai apsirengusi, šiek tiek per keturiasdešimt moteris. Laikosi tiesiai, nors visą dieną praleido palinkusi prie lyginimo lentos niauriame Montgomerio Fero universalinės parduotuvės siuvyklos pusrūsyje. Kojos ištinusios, pečius maudžia. Atsisėda juodaodžiams skirtos autobuso dalies pirmoje eilėje, tyliai stebi gausiai į autobusą gužančius keleivius. Bet štai vairuotojas mosteli jai užleisti vietą baltajam keleiviui. Moteris teištaria žodį, įžiebusį vieną svarbiausių XX a. pilietinių protestų, tą vienintelį žodį, padėjusį Amerikai atrasti geresnę save.

Tas žodis: „Ne.“

Vairuotojas pagrasina pakviesiąs policiją.

– Galite kviesti, – nesiginčija Rosa Parks.

Atvyksta policininkas, klausia moterį, kodėl neužleidusi vietos.

– Kodėl jūs visi mus stumdote? – paprastai ištaria moteris.

– Nežinau, – atsako policininkas. – Bet įstatymas yra įstatymas, jūs sulaikoma.

Tą popietę, kai svarstoma Rosos byla, kai ji nuteisiama už chuliganizmą, skurdžiausioje miesto dalyje, Holto gatvės baptistų bažnyčioje, Montgomerio tobulinimo asociacija (MIA) surengia mitingą Rosai Parks palaikyti. Pritarti narsiam vienos moters įvykdytam poelgiui susirenka penki tūkstančiai žmonių. Jie spraudžiasi bažnyčion, kol ima netilpti į klauptus. Vieni kiti kantriai laukia lauke, klauso per garsiakalbius. Į minią kreipiasi pastorius Martinas Lutheris Kingas Jaunesnysis.

– Ateina metas, kai žmonėms nusibosta būti trypiamiems geležinių priespaudos kojų, – paskelbia jis miniai. – Ateina metas, kai žmonėms nebesinori, kad juos išstumtų iš skaidrios gyvenimo vidurvasario saulės ir paliktų persmelkiančioje aukštikalnių lapkričio žvarboje.

Jis pagiria Rosą Parks už drąsą, ją apkabina. Moteris stovi rami, tačiau minią kaitina vien jos vaizdas. Asociacija paskelbia viso Montgomerio miesto autobusų boikotą, kuris trunka 381 dieną. Žmonės mylių mylias pėsčiomis keliauja į darbą. Nepažįstami žmonės važiuoja drauge vienu automobiliu. Amerikos istorija pasuka nauja vaga.

Visuomet įsivaizdavau Rosą Parks kaip išpūdingą moterį, smarkią ir narsią, na, iš tų, kurios drąsiai atsilaikytų prieš į ją rūščiai žvelgiančius autobuso keleivius. Tačiau po jos mirties 2005 m. – tada jau Rosa buvo devyniasdešimt dvejų – daugybė nekrologų minėjo ją kaip tyliakalbę, mielą, smulkaus kūno sudėjimo asmenybę. Tvirtinta, kad buvusi „baukšti ir drovi“, tačiau „liūto drąsos“. Nekrologai mirgėjo tokiomis frazėmis

kaip „radikalus nusižeminimas“, „tyli stiprybė“. Tie apibūdinimai tarsi netiesiogiai klausė: ką gi tad reiškia būti tyliam ir turėti stiprybės? Kaip įmanoma būti droviam ir drąšiam? Atrodo, kad Rosa Parks ir pati suvokė šį paradoksą, pavadindama savo autobiografinę knygą *Tyli jėga (Quiet Strength)*. Tai pavadinimas, kuris verčia suabejoti įprastomis mūsų prielaidomis. Tačiau kodėl tas, kas tylus, negalėtų būti stiprus? Ir koks dar tas tylusis galėtų būti – kokį esant jį netikime?



Asmenybė mūsų gyvenimą lemia ne mažiau nei lytis ar rasė. Ir vienas svarbiausių asmenybės aspektų – „temperamento šiaurė ar pietūs“ – yra tai, kur, pasak vieno iš mokslininkų, mes atsiduriame introversijos ir ekstraversijos spektre. Mūsų vieta šioje tiesėje lemia, kaip mes renkames draugus ir partnerius, kaip palaikome pokalbį, kaip sprendžiame konfliktus ir kaip parodome meilę. Tai lemia, kokią karjerą pasirinksime ir ar mums seksis, ar ne. Nuo to priklauso, ar būsimė linke uoliau mankštintis, nusižengti ištikimybei, nesikankinti neišsimiegoję, pasimokyti iš klaidų, rizikuoti didelėmis sumomis fondų biržose, atidėti pasitenkinimą, būti gerais vadovais ir vis grįžti prie klausimo: „O kas, jei?..“* Tai rodo ir mūsų

* Atsakymas: mankštinasi – ekstravertai; gali būti neištikimi – ekstravertai; puikiai išveria neišsimiegoję – introvertai; pasimoko iš savo klaidų – introvertai; rizikuoja didelėmis sumomis – ekstravertai; atideda pasitenkinimą – introvertai; būna gerais vadovais – kartais introvertai, kartais ekstravertai, atsižvelgiant į vadovavimo tipą; grįžta prie klausimo: „O kas, jei?..“ – introvertai.

smegenų neuroniniai keliai, neuromediatoriai, tai atsispindi tolimiausiuose mūsų nervų sistemos kampeliuose. Šiandien asmenybės psichologijoje introversija ir ekstraversija yra dvi išsamiausiai išnagrinėtos temos, keliančios šimtų mokslininkų susidomėjimą.

Tyrėjai, dirbantys su naujausiomis technologijomis, padarė nuostabių atradimų, tačiau jie neprieštarauja senai, jau išsamiai aprašytai tradicijai. Kiek tik siekia rašytinė tradicija, ji fiksuoja poetų ir filosofų apmąstymus apie introvertus ir ekstravertus. Apie abu asmenybės tipus skaitome jau Biblijoje ir senovės graikų bei romėnų gydytojų raštuose. O kai kurie evoliucijos psichologai tvirtina, kad šių tipų istorija siekia net dar ankstesnius laikus – net gyvūnų karalystėje galima atskirti „introvertus“ nuo „ekstravertų“ (tokie skirtumai, kaip matysime, būdingi gyvūnams nuo vaisinių muselių iki paprastojo saulėsario ir bengališkosios makakos). Kaip ir be kitų vienas kitą papildančių porų (vyriškumo ir moteriškumo, Rytų ir Vakarų, liberalų ir konservatorių), neturėdama šių dviejų asmenybės tipų, žmonija būtų neatpažįstama ir gerokai mažesnė. Įsivaizduokime Rosos Parks ir Martino Liutherio Kingo Jaunesniojo partnerystę: grėsmingas oratorius, atsisakantis užleisti autobuse vietą, kuri skirta juodaodžiams, nepadarytų tokio paties poveikio kaip kukli moteris, kuri, jei ne kritinė situacija, miečiau išliktų nepastebėta. O Rosai Parks pristigtų to minią užkerinčio patoso, jei atsistojusi bandytų paskelbti jiems apie savo svajonę. Kingui padedant, to jai daryti neprireikė.

Tačiau šiandien visuomenėje asmenybių stilių įvairovei vietos likę stulbinamai mažai. Mums tvirtinama, kad būti puikiam žmogui reiškia būti drąšiam, būti laimingam reiškia būti

visuomeniškam. Laikome save ekstravertų tauta, o tai reiškia, kad nesuvokiame, kas iš tiesų esame. Priklausomai nuo to, kokį mokslinį darbą atsiversime, nuo trečdaliu iki pusės amerikiečių, kitaip sakant, vienas ar du iš trijų jūsų pažįstamų žmonių, yra introvertai. Turint galvoje, kad Jungtinės Amerikos Valstijos yra viena ekstravertiškiausių pasaulio šalių, kitose pasaulio vietose introvertų skaičius tikrai turėtų būti bent jau ne mažesnis. Jei jūs pats ne introvertas, tuomet, be abejonių, introvertą auginate, jam vadovaujate, esate su juo susituokę arba jo partneris.

Jei ši statistika stebina, taip yra tikriausiai dėl to, kad daugelis žmonių dedasi esantys ekstravertais. Užsislėpę introvertai praspunka nepastebėti žaidimų aikštelėje, prie vidurinės mokyklos rakinamų spintelių, korporacinės Amerikos koridoriuose. Kai kam pavyksta net apgauti save tol, kol koks nors gyvenimo įvykis – žmogų neribotam laikui paleidžia iš darbo, ištuštėja namai, jis paveldi turto, todėl gali imtis veikti ką nori, – stumteli kritiškai įvertinti tikrąją savo paties prigimtį. Tereikia šios knygos nagrinėjama tema pakalbinti draugus ir pažįstamus, kad išvystume, jog žmonės, kurių niekad neįtartume esant introvertais, tokiais save laiko.

Bet nekeista, kad tiek daug introvertų slepia šį faktą net nuo pačių savęs. Mes gyvename sistemoje, kurią pavadinčiau „ekstraverto idealu“ – visose gyvenimo srityse populiarus įsitikinimas, kad idealus „aš“ yra visuomeniškasis, dominuojantis, mėgstantis atsidurti dėmesio centre. Archetipinis ekstravertas rinksis veiksmą, o ne kontempliaciją, riziką, o ne atsargumą, tikrumą, o ne abejonę. Jis mėgsta greitai apsispręsti, net rizikuodamas suklysti. Ekstravertas puikiai dirba su komanda,

bendrauja su grupe. Mums patinka manyti, kad vertiname individualumą, tačiau per daug jau dažnai sureikšminame vieno tipo individą – tą, kuris nebijo „žingtelėti į priekį, net rizikuodamas“. Aišku, technologiniais talentais apdovanotiems vienišiams, kurie garažuose įkuria bendroves, leidžiame turėti kokią nori asmenybę, tačiau jie veikiau išimtys nei taisyklė, ir mūsų tolerancijos užtenka daugių daugiausia tiems, kurie pasakiškai praturtėja arba žada praturtėti. Introversija, sykiu su jai giminingais jautrumu, rimtumu ir drovumu, šiais laikais laikoma antrarūšės asmenybės bruožu, kažkokia pusiaukele tarp nusivylimo ir patologijos. Introvertai, gyvenantys „ekstraverto idealo“ sistemoje, yra tarsi moterys vyrų pasaulyje, nuvertintos dėl iš pačios jų esybės gelmės išskylančio bruožo. Ekstraversija yra neapsakomai patrauklus asmenybės stilius, tačiau mes pavertėme jį despotišku standartu, kuriam paklusti daugelis jaučiamės privalą.

Ekstraverto idealas aprašytas daugelyje mokslinių darbų, nors šie tyrimai niekada nebuvo susisteminti vienu pavadinimu. Pavyzdžiui, iškalbūs žmonės vertinami kaip protingesni, geresnės išvaizdos, įdomesni, labiau pageidaujami kaip draugai. Svarbu ne tik, kiek kalbama, bet ir kaip greitai – greitai kalbantys žmonės laikomi kompetentesniais, jie labiau mėgstami, palyginti su kalbančiais lėčiau. Ta pati dinamika taikoma ir grupėms: tyrimais įrodyta, kad daugiažodžiautojai laikomi protingesniais už santūresnius, nors gebėjimas tarškėti su geromis idėjomis nėra kiek nesusijęs. Net pats žodis „introvertas“ paženklintas stigma: viename neoficialiame darbe, kurį atliko psichologė Laurie Helgoe, atskleista, kad introvertai savo pačių išvaizdą aprašo gana vaizdingai („žalsvai mėlynos

akys“, „egzotiškas“, „atsikišę skruostikauliai“), tačiau paprašyti apibendrintai apibūdinti introvertus nupiešia blausų ir nepatrauklų jų atvaizdą („negrakštūs“, „neutralių spalvų“, „problemiškos odos“).

Deja, taip neapgalvotai verždamiesi tapti tuo idealiu ekstravertu, smarkiai klystame. Nemažai didžiųjų mūsų idėjų, meno kūrinų, išradimų – ir evoliucijos teorija, ir Van Gogho saulėgražos, ir asmeniniai kompiuteriai – atsirado tylių ir intelektualių žmonių, mokančių įsiklausyti į savo vidinį pasaulį ir iškelti jame glūdinčius turtus, pastangomis. Be introvertų pasaulyje nebūtų:

traukos jėgos teorijos;
 reliatyvumo teorijos;
 W. B. Yeatso *Antrojo atėjimo*;
 Chopino noktiurnų;
 Prousto *Prarasto laiko beiėškant*;
 Piterio Peno;
 Orwello knygų *1984-ieji* ir *Gyvulių ūkis*;
 filmo *Katinas su skrybėle*;
 animacinio filmo herojaus Čarlio Brauno;
 filmų *Šindlerio sąrašas*, *E. T.* ir *Artimi trečiojo laipsnio kontaktai*;
Google;
 Hario Poterio.*

* Sero Isaaco Newtono, Alberto Einsteino, Williamo Butlerio Yeatso, Frédéricio Chopino, Marselio Prousto, Jameso Matthew Barrie, George'o Orwello, Theodoro Geiselio (Dr. Seusso), Charleso Schulzo, Steveno Spielbergo, Larry Page'o, J. K. Rowling.

Kaip rašo mokslo žurnalistė Winifreda Gallagher: „Žmogui, kurio charakteris skatina jį stabtelėti apmąstyti stimulų, užuot skubėjus jų pasitikti, nuo seno priskiriama nemažai intelektualinių ir meninių pasiekimų. Nei $E = mc^2$, nei *Prarastasis rojus* nebuvo pabraižyti vakarėlių liūto.“ Net ir ne visai introvertiškose srityse – finansų, politikos, visuomeninės veiklos – didžiausi šuoliai atlikti introvertų. Šioje knygoje pamatysime, kad tokie žymūs asmenys kaip Eleanor Roosevelt, Alas Gore’as, Warrenas Buffettas, Gandhis – ir Rosa Parks – pasiekė to, ko pasiekė, ne nepaisydami savo introvertiškosios prigimties, bet jos pastūmėti.

Tačiau, kaip ne kartą aptariama knygoje *Tyla: introvertų galia pasaulyje, kuris nesiliauja kalbėjęs*, daugelio svarbių šiuolaikinio gyvenimo institucijų struktūra pritaikyta asmenims, mėgstantiems dirbti grupėje ir vertinantiems smarkų stimuliavimą. Dar vaikystėje mūsų suolai klasėje vis dažniau sustumiami grupelėmis, kad grupės mokymas būtų paveikesnis, o tyrimai rodo, jog dauguma mokytojų įsitikinę, kad idealus mokinys – ekstravertas. Žiūrime televizijos laidas, kurių svarbiausi veikėjai yra ne „kaimynų vaikai“, kaip anų laikų Sindė Breidis ar Biveris Kliversas, bet roko bei multimedijų žvaigždės su tokiomis per kraštus besiveržiančiomis asmenybėmis kaip Hana Montana ar Karli Šei iš amerikietiškos televizijos paaugliams skirtos situacijų komedijos „iCarly“. Net vaikas mokslinčius Sidas, PBS televizijos pavyzdinis ikimokyklinukų herojus, kiekvieną dieną mokykloje pradeda šoku, kurį sušoka kartu su savo bičiuliais. („Tik pažiūrėk, kaip aš judu, tikra roko žvaigždė!“)

Suaugusieji daugelis dirbame organizacijose, kur reikalaujama dirbti komandomis, biuruose, kurių kabinetai be sienų, o viršininkai pirmiausia vertina mūsų gebėjimus „maloniai bendrauti su žmonėmis“. Iš mūsų tikimasi, kad kopdami karjeros laiptais, mes nesidrovėdami mokėsime dar ir sėkmingai save stumtelėti. Juk finansavimą tyrimams gauna tie mokslininkai, kurių asmenybėms dažnai būdingas ypatingas, net išpūstas pasitikėjimas savimi. Galerijų atidarymuose krinta į akis reikšmingas pozas nutaisę menininkai – tai jų menas puikuoja ant šiuolaikinių muziejų sienų. Autoriai, kurių knygos išspausdintos, kadaise turėję teisę būti atsiskyrėliais, dabar publicistų stropiai patikrinami, ar tiks pokalbių laidoms. Neskaitytumėte nė šios knygos, jei nebūčiau įtikinusi leidėją esanti pakankama pseudoekstravertė tam, kad ją išreklamuočiau.

Jei esate introvertas, žinote, kokio gilaus dvasinio skausmo gali suteikti tyliajam priešiškas nusiteikimas. Gal dar vaikystėje teko nugirsti, kaip tėvai atsiprašinėja dėl jūsų drovumo. „Kodėl gi negalėtum būti nors kiek panašesnis į Kennedy berniukus?“ – vis klausdavo vieną iš mano respondentų Kame-loto rojaus idėjomis užsikrėtę vaiko tėvai. O gal mokykloje jus baksnodavo „išlįsti iš savo kiauto“ – pražūtingas posakis, užmiršus tai, kad jei esama gyvūnų, kurie kuo natūraliausiai nešasi priedangą visur, kur tik eitų, tad yra ir žmonių, kurie elgiasi panašiai... „Visi tie komentarai iš vaikystės tebeskamba man ausyse, na, kad aš tinginys, kvailas, lėtas, nuobodus, – rašo elektroninio susirašinėjimo grupės, pasivadinusios „Introvertų priebėga“, narys. – Kol suaugau tiek, kad pagaliau supratau, jog paprasčiausiai tesu introvertas, prielaida, kad turiu kažkokių esminių trūkumų, jau buvo tapusi mano esybės

dalimi. Norėčiau apčiuopti ir tą menką likusią abejonę ir jos nusikratyti.“

Ir gal net ir dabar, jau suaugęs, vis dar pasijuntate kalti, atsisakę kvietimo pavakarieniauti dėl geros knygos. O gal mėgstate restorane valgyti vienas ir jūsų nė kiek netrikdo užuojautos pilni prie kitų stalelių besibūriuojančiųjų žvilgsniai? O gal jums ir dabar vis dar pasako, kad esate „per daug užsisvajojęs“ – ir vėl ta frazė, taip dažnai sviedžiama į tylus ir intelektualius.

Žinoma, šiuos žmones dar galima pavadinti ir kitaip – mąstytojais.



Man tiesiogiai teko patirti, kaip introvertams sunku kritiškai įvertinti tikruosius savo talentus ir kokios jie įgyja galios pagaliau tai padarę. Daugiau kaip dešimtį metų mokiau derybų įgūdžių įvairiausių socialinių sluoksnių žmones – korporacijų advokatus ir koledžo studentus, ribotos rizikos fondų valdytojus bei sutuoktinių poras. Suprantama, mes apžvelgdavome pačius pagrindus: kaip pasirengti deryboms, kada pateikti pirmąjį pasiūlymą, ką daryti, kai kitas asmuo pasako: „Tai mano paskutinis žodis.“ Tačiau sykiu aš padėjau klientams perprasti savo pačių asmenybės esmę ir, kiek įmanoma, sėkmingiau panaudoti tai kaip savo stiprybę.

Mano pirmoji klientė buvo jauna moteris, vardu Laura. Volstrito advokatė, bet tyki ir svajinga – ji bijojo atsidurti dėmesio centre ir nemėgo agresyvumo. Kažkaip jai pavyko iš-

tverti Harvardo teisės mokyklos kankinimus – mat paskaitos ten vyksta didžiulėse, gladiatorių amfiteatrą primenančiose auditorijose. Kartą taip susinervino, kad pakeliui į paskaitą sublogavo. Dabar, patekusi į tikrą pasaulį, abejojo, ar galės atstovauti klientams taip įtaigiai, kaip šie tikisi.

Pradėjusi dirbti pirmuosius trejetą metų Laura tebuvo jaunesnioji advokatė, tad savo nuogąstavimų patikrinti negalėjo. Tačiau kartą jos bendradarbė vyresnioji advokatė išvyko atostogų, palikusi Laurą atsakingą už svarbias derybas. Klientė buvo Pietų Amerikos gamybos bendrovė, jau beveik pasiryžusi atsisakyti siūlomos paskolos, tačiau dar besivilianti iš naujo susiderėti dėl sąlygų. Kitoje derybų stalo pusėje sėdėjo bankininkų sindikatas – rizikingos paskolos savininkai.

Laura būtų mielai pasislėpusi po tuo stalu, tačiau jau buvo įpratusi tokias pagundas įveikti. Ryžtingai, nors ir susinervinusi, atsisėdo į savo vietą centre, klientai įsitaisė iš šonų: generalinis patarėjas iš vienos pusės, vyriausioji finansininkė – iš kitos. Tai buvo mėgstamiausi Lauros klientai, malonūs ir negarsiai kalbantys, tokie skirtingi nei tie visatos viešpačiais besijaučiantys tipai, kokiems paprastai jos firma atstovaudavo. Laurai buvo tekę lydėti generalinį patarėją į „Yankees“ rungtynes, o finansininkę – pirkti rankinės seseriai. Kaip tik toks bendravimas Laurai labiausiai ir patikdavo, bet dabar tie jaukūs pasivaikščiojimai atrodė vykę prieš šviesmečius. Per stalą nuo jų sėdėjo devyni suirzę bankininkai, vilkintys nepriekaištingais kostiumais ir avintys brangiais batais, su savo advokate – išsišovusių žandikaulių, entuziastingai tarškančia moteriške. Tikrai ne iš tų, kurie savimi abejoja; ši dama leidosi

rėžti įspūdingą kalbą apie tai, kaip Lauros klientams išties pasisektų, jei jie sutiks su bankininkų sąlygomis. Tai, pabrėžė ji, yra be galo kilniaširdiškas pasiūlymas.

Visi laukė Lauros atsakymo, bet ši neįstengė sugalvoti, kaip reaguoti. Tiesiog sėdėjo mirkčiodama, o visų akys buvo įsmeigtos į ją. Įsitaisę ant kėdžių klientai neramiai krustelėjo. Jos mintys sruveno įprasta vaga. *Aš tikrai per daug tyki tokiai veiklai, per daug kukli, per daug intelektual.* Ji įsivaizdavo ir asmenybę, kur kas labiau tinkamą šiai padėčiai gelbėti: drąsią, sklandžiai kalbančią, prireikus nepabijosiančią trinktelėti į stalą. Vidurinėje mokykloje tokia asmenybė būtų pavadinta „mėgstančia bendrauti“ – didžiausias komplimentas septintokei, pranokstantis net merginai skirtą „gražutė“ ar vyrukui „sportiškas“. Laurai mintyse sukosi, jog tereikia išgyventi šią dieną, o rytoj jau ieškosis kito darbo.

Tada prisiminė, ką buvau ne sykį jai kartojusi: ji introvertė ir todėl apdovanota unikaliomis galiomis derėtis; gal jos ir ne taip krinta į akis, tačiau dėl to ji nėra lengviau įveikiama. Ji šioms deryboms tikriausiai geriau pasirengusi už visus kitus. Kalba tyliai, bet tvirtai. Retai prabyla nepagalvojusi. Būdamą švelnaus būdo, gali laikytis tvirtai, net agresyviai, ir drauge nepasirodyti besielgianti neapgalvotai ar neprotingai. Ji paprastai užduoda daugybę klausimų ir iš tiesų girdi atsakymus, o tai, neatsižvelgiant į derybininko asmenybę, svarbu, norint išsikvototi tvirtą poziciją. Tad galų gale Laura ėmė derėtis taip, kaip geriausiai sugebėjo.

– Gal grįžkime dar truputėlį atgal. Kuo pagrįsti jūsų skaičiai? – paklausė ji. – O jeigu paskolos struktūra būtų tokia, ar nebūtų geriau? O jeigu šitaip? O dar kaip nors kitaip?

Iš pradžių jos klausimai skambėjo nedrąšiai. Bet paskui ji įsidrąsino, ėmė klausinėti vis įtaigiau, paaškęjo, kad ji puikiai pasirengusi ir žinodama faktus neketina nusileisti. Tačiau liko ištikima savo stiliui, nepakėlė balso, laikėsi vis taip pat mandagiai. Kaskart, kai bankininkai pasiūlydavo ką nors, kas atrodė nepajudinama, Laura stengėsi dalykiškai tai apsvarstyti.

– Ar jūs tvirtinate, kad gali būti tik šitaip? O jei pažvelgtume kitu aspektu?

Pagaliau nuo paprastų jos klausimų nuotaika kabinete pasikeitė – visai taip, kaip ir tvirtinama vadovėliuose derybų temomis. Bankininkai liovėsi gražbyliauti, dėtis visagaliais, o kaip tik tokiam elgesiui atremti Laura jautėsi beviltiškai netinkama. Dabar prasidėjo dalykiškas pokalbis.

Diskusijos tęsėsi, tačiau susitarti vis dar nepavyko. Vienas iš bankininkų įsiuto, sviedė popierius ir išlėkė iš kabineto. Laura į tokį emocijų proveržį nekreipė jokio dėmesio – visų pirma dėl to, kad nežinojo, ką reikėtų daryti. Paskui kažkas minėjo, kad tuo lemiamu momentu ji sėkmingai sužaidė žaidimą, kuris vadinamas „derybų džiudžicu“, tačiau ji žinojo daranti tik tai, ką tylus žmogus savaime išmoksta rėksnių pasaulyje.

Pagaliau abi šalys susitarė dėl sandėrio. Bankininkai išvyko, Lauros mėgstami klientai išvažiavo į oro uostą, o ji grįžusi namo susirangė ant sofos su knyga rankose, stengdamasi pamiršti dienos įtampą. Tačiau kitą rytą pagrindinė bankininkų advokatė – ta pati energinga moteris išsišovusiais žandikauliais – paskambino siūlydama jai darbą.

– Dar niekada nemačiau žmogaus, kuris būtų toks malonus ir drauge toks nepalaužiamas, – neslėpė ji. Po dienos

Lurai paskambino pagrindinis bankininkas ir pasiteiravo, ar jos firma nenorėtų ateityje atstovauti jo bendrovei.

– Mums reikia tokio žmogaus, kuris galėtų padėti sudarinėti sandorius, per smarkiai nerodydamas savojo „aš“, – paaikškino.

Taigi tvirtai laikydamosi savo taktikos elgtis ramiai ir maloniai, Laura laimėjo užsakymų savo firmai ir pati gavo naujo darbo pasiūlymą. Tad kelti balso ir trankyti į stalą netgi neprireikė.

Šiandien Laura supranta, kad introversija – esminė jos dalis, ji priėmusi refleksyviają savo prigimtį. Už tai, kad yra tyli ir kukli, pati sau priekaištuoja vis rečiau. Laura žino, kad prireikus gali laikytis nepaprastai tvirtai.



Ką tiksliau turiu galvoje tvirtindama, kad Laura yra introvertė? Kai pradėjau rašyti šią knygą, visų pirma norėjau išsiaiškinti, kaip konkrečiai tyrėjai apibūdina introversiją ir ekstraversiją. Žinojau, kad 1921 m. įtakingas psichologas Carlas Jungas išleido sensacingą knygą *Psichologiniai tipai (Psychological Types)*, išpopuliarindamas introverto ir ekstraverto sampratas kaip pagrindinius asmenybės statybinius blokus. Jungo teigimu, introvertus traukia vidinis minčių ir jausmų gyvenimas, ekstravertus – išorinis žmonių gyvenimas bei veikla. Introvertams labiausiai rūpi išsiaiškinti aplink juos kunkuliuojančių įvykių prasmę, o ekstravertai patys pasineria į tuos įvykius. Introvertai atgauna energiją pabuvę vieni, ekstravertams ten-

ka atsigauti, jei jie nepakankamai bendrauja. Jeigu kada tikrinotės pagal Myers-Briggs asmenybės testą, kuris pagrįstas Jungo mąstymo sistema ir naudojamas daugelio universitetų bei darbdavių iš „Fortune 100“ geriausių įmonių sąrašo, šios idėjos bus jums pažįstamos.

Tačiau ką galėtų pasakyti šiuolaikiniai tyrėjai? Netrukau išsiaiškinti, kad universalios introversijos ir ekstraversijos apibrėžimo nesama. Nėra tokios bendros kategorijos kaip „garbanoti plaukai“ ar „šešiolikmetis“ – juk nesiginčijama dėl to, kas priskiriama šioms kategorijoms. Pavyzdžiui, „didžiojo penketo“ asmenybės veiksnių psichologinės mokyklos šalininkai, tvirtinantys, kad žmogaus asmenybę įmanoma apibrėžti penketu pirminių savybių, apibūdina introversiją ne kaip turtingo vidinio gyvenimo parametą, bet kaip pasitikėjimo savimi bei visuomeniškumo savybių stygių. Esama kone tiek *introverto* ir *ekstraverto* apibrėžimų, kiek asmenybės psichologų, kurie daugiausia laiko praleidžia ginčydamiesi dėl to, kurio apibūdinimo turinys tiksliausias. Vieni mano, kad Jungo idėjos pasenusios, kiti prisiekinėja, kad jis vienintelis, apie tai pasakęs visą tiesą.

Vis dėlto šiuolaikiniai psichologai linkę sutikti dėl kelių svarbių dalykų, pavyzdžiui, kad introvertai ir ekstravertai skiriasi pagal sėkmingai jiems veikti reikalingos išorinės stimuliacijos lygį. Introvertai kuo puikiau jaučiasi mažiau stimuliuojami, tarkime, gurkšnodami vyną su artimu draugu, spręsdami kryžiažodį, skaitydami knygą. Ekstravertas dievina tą papildomą susijaudinimą, kurį patiria susipažindamas su naujais žmonėmis, slidinėdamas nuo slidžių šlaitų, klausydamasis garsios muzikos. „Kiti žmonės mus itin įaudrina, –

teigia asmenybės psichologas Davidas Winteris, aiškindamas, kodėl tipiškas introvertas veikiau praleis atostogas skaitydamas paplūdimyje nei siausdamas poilsinio laivo vakarėliuose. – Žmonės kelia grėsmę, baimę, sužadina norą kariauti, mylėti. Šimtas žmonių daug labiau stimuliuoja nei šimtas knygų ar šimtas smėlio smiltelių.“

Daugelis psichologų pritaris ir tam, kad introvertai ir ekstravertai skirtingai dirba. Ekstravertai linkę imtis užduočių iškart. Jie linkę priimti greitus, kartais neapgalvotus sprendimus, nesibaido užsimoti vienu metu nuveikti kelis darbus, rizikuoti. Dievina jaudulį, kurio teikia atlygio, tokio kaip pinigai ir statusas, vaikymasis. Introvertai dažnai dirba daug lėčiau ir sąmoningiau. Jiems patinka vienu metu susitelkti į vieną užduotį, neretai jie būna apdovanoti sugebėjimu ypač susikaupti. Turto ir garbės vilionėms palyginti abejingi.

Mūsų asmenybės formuoja ir mūsų raiškos visuomenėje stilių. Ekstravertai yra tie žmonės, kurie jūsų kviestiniams pietums suteiks gyvybės, kurie nuoširdžiai kvatosis iš jūsų juokelių. Jie dažnai atkaklūs, linkę dominuoti, jiems būtinais reikia draugijos. Ekstravertai mąsto garsiai ir greitai, mieliam kalba negu klauso, retai pritrūksta žodžių, retkarčiais jiems išsprūsta tai, ko pasakyti neketino. Mieliam pasirenka konfliktą negu vienatvę.

Introvertai – priešingai, gali net ir nestokoti bendravimo įgūdžių ir mėgti pobūvius bei verslo susitikimus, tačiau netrukus jie užsinori atsidurti namie su pižama. Jie mieliam skiria energiją ne visuomenei, o artimiems draugams, kolegoms, šeimai. Klauso daugiau negu šneka, prieš prabildami

viską apmąsto, dažnai įsitikinę, kad raštu išreikšti mintis jiems lengviau negu kalbant. Paprastai nemėgsta konfliktų. Dauguma baiminasi mandagaus lengvo pokalbio, bet dievina galias diskusijas.

Štai keletas dalykų, kurie introversijai netapatūs. Šis apibūdinimas nėra sinonimiškas atsiskyrėliui ar mizantropui. Introvertai gali būti ir tokie, tačiau daugelis jų gana draugiški. Juk viena garsiausių humanistinių frazių, pasakytų anglų kalba, – „Tiktai ieškokime sąsajų“ – buvo parašyta ryškaus introverto E. M. Forsterio romane, kuriame jis gilinasi į tai, „kaip pasiekti žmogiškosios meilės aukštumų“.

Ne visi introvertai būtinai drovūs. Drovumas yra visuomeninio nepritarimo ar pažeminimo baimė, o introversija – pirmenybės teikimas per smarkiai nestimuliuojančiai aplinkai. Drovumas iš esmės skausmingas, introversija – ne. Žmonės painioja šias dvi sampratas visų pirma dėl to, kad kartais jos sutampa, nors psichologai ir nesutaria kiek. Kai kurie psichologai žymi šias dvi tendencijas ant vertikalios ir horizontalios ašių, introversijos ir ekstraversijos įvairovę išdėstydami ant horizontalios ašies, o nerimo ir stabilumo savybes – ant vertikalios. Pagal šį modelį gauname keturis asmenybės tipų kvadrantus: ramius ekstravertus, neramius (ar impulsyvius) ekstravertus, ramius introvertus ir neramius introvertus. Kitaip sakant, žmogus gali būti drovus ekstravertas, kaip Barbra Streisand, kuri apdovanota neišsemiamo spalvingumo asmenybe, tačiau sykiu ir paralyžiuojančia scenos baime; arba drovus introvertas, kaip Billas Gatesas, kuris nemėgsta garsintis, bet sugeba visai nekreipti dėmesio į kitų nuomones.