Susan Cainová

Ticho

Síla introvertů ve světě, který nikdy nepřestává mluvit

SVĚTOVÝ FENOMÉN
PŘELOŽENO DO 30 JAZYKŮ

Jan Melvil publishing

překlad originálu **Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking**

Susan Cainová
TICHO
Síla introvertů ve světě, který nikdy nepřestává mluvit

Podle anglického originálu Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2012. Všechna práva na reprodukci knihy nebo jakékoliv její části jsou vyhrazena.

Kniha vyšla také elektronicky – více na melvil.cz/kniha-ticho

Copyright: Susan Cain © 2012

Přeložil Petr Miklica
Odpovědný redaktor Andrea Brázdová
Redakční spolupráce Tomáš Baránek, Vít Šebor
Obálka Alex Gutrai
Grafická úprava a sazba David Dvořák
Jazyková korektura Vilém Kmuníček
Vytiskl PBtisk Příbram
Vydání první

Jan Melvil Publishing, s. r. o.
www.melvil.cz
www.mitvsehotovo.cz

Chyby a připomínky:
nelibisemi@melvil.cz
Pochvaly a recenze:
melvil.cz/kniha-ticho
ISBN 978-80-87270-43-1

Rodině, v níž jsem prožila dětství.

Živočišný druh, který by se skládal ze samých generálů Pattonů, by neuspěl, stejně tak ani rasa, v níž by každý byl Vincentem van Goghem. Ano, myslím si, že tato planeta potřebuje sportovce, filozofy, sexuální symboly, malíře, vědce. Potřebuje lidi vřelé i odměřené. Chladnokrevné i slabochy. Potřebuje ty, kdo dokážou zasvětit své životy počítání kapek vody vylučovaných za určitých okolností ze slinných žláz psů. A potřebuje i ty, kdo dokážou zachytit prchavý dojem z třešňových kvítků v básni se čtrnáctislabičnými verši nebo svedou rozpitvat na pětadvaceti stránkách pocity malého chlapce, který leží ve tmě na posteli a čeká, až ho matka políbí na dobrou noc… Existence výjimečných sil skutečně předpokládá, že z nich bude přesměrována energie, jíž je zapotřebí v jiných oblastech.

– ALLEN SHAWN

OBSAH

POZNÁMKA AUTORKY 11

ÚVOD
Sever a jih temperamentu 13

ČÁST PRVNÍ – IDEÁL EXTRAVERZE 29

1. VZESTUP „SCHOPNÉHO A SYMPATICKÉHO CHLAPÍKA“
Jak se extraverze stala kulturním ideálem 31

2. MÝTUS CHARISMATICKÉHO VŮDCOVSTVÍ
Kultura osobnosti o sto let později 47

3. KDYŽ SPOLUPRÁCE ZABÍJÍ KREATIVITU
Nástup nového skupinového myšlení a síla práce o samotě 85

ČÁST DRUHÁ – VAŠE BIOLOGICKÉ NASTAVENÍ JSTE VY? 111

4. JE TEMPERAMENT NAŠÍM PŘEDURČENÍM?
Přirozenost, výchova a orchidejová hypotéza 113

5. CO SE SKRÝVÁ ZA TEMPERAMENTEM
Role svobodné vůle
(a tajemství mluvení na veřejnosti pro introverty) 132

6. „FRANKLIN BYL POLITIK, ALE ELEANOR HOVOŘILA Z HLOUBI SVĚDOMÍ“
Zůstat chladným není umění 148

7. PROČ SE WALL STREET ZHROUTIL A WARREN BUFFETT PROSPERUJE?
O tom, jak introverti a extroverti myslí
(a zpracovávají dopamin) jinak 174

ČÁST TŘETÍ – MAJÍ VŠECHNY KULTURY IDEÁL EXTRAVERZE? 199

8. JEMNÁ SÍLA
Američané s asijskými kořeny a ideál extraverze **201**

ČÁST ČTVRTÁ – JAK MILOVAT, JAK PRACOVAT 225

9. KDY BYSTE PŘI JEDNÁNÍ MĚLI BÝT EXTROVERTNĚJŠÍ, NEŽ JSTE VE SKUTEČNOSTI? **227**

10. KOMUNIKAČNÍ PROPAST
Jak hovořit s příslušníky protichůdného typu **248**

11. O ŠEVCÍCH A VOJEVŮDCÍCH
Jak vychovávat tiché děti ve světě, který je neslyší **266**

ZÁVĚR
Říše divů **291**

Pár slov k věnování **294**

Poznámka ke slovům *introvert* a *extrovert* **296**

Poděkování **299**

Poznámky **303**

Rejstřík **374**

POZNÁMKA AUTORKY

Na této knize jsem oficiálně pracovala od roku 2005 a neoficiálně celý svůj dospělý život. Hovořila jsem a psala si o tématu, jímž se kniha zabývá, se stovkami, možná s tisícovkami lidí a přečetla jsem stejné množství knih, odborných textů, časopiseckých článků, diskusí v chatovacích místnostech i poznámek bloggerů. Některé z nich uvádím v knize, další stály téměř za každou větou, kterou jsem napsala. Tato kniha vychází z práce spousty lidí. Zejména jde o vědce a výzkumníky, jejichž práce mě hodně naučila. V dokonalém světě bych měla uvést každý svůj zdroj, každého učitele a každého, koho jsem vyzpovídala. Ale aby se kniha vůbec dala číst, objevují se v Poděkování jen některá jména.

Z podobných důvodů jsem neoznačila výpustky ani nevložila závorky u některých citací, ale jsem si jista, že slova navíc ani chybějící výrazy nezmění smysl toho, co chtěl pisatel či mluvčí sdělit. Pokud byste chtěli číst tyto písemné zdroje z originálu, odkazy, které vás k nim nasměrují, najdete v Poznámkách.

Změnila jsem jména a identifikační detaily u některých lidí, jejichž příběhy vyprávím, a ve svých vlastních příbězích vystupuji jako právnička a konzultantka. Abych chránila soukromí účastníků workshopu mluvení na veřejnosti Charlese di Cagna, kteří v okamžiku, kdy jsem se zapisovala do kurzu, neměli v úmyslu být uvedeni v knize, je historka z mého prvního večera v kurzu kombinací historek z několika seancí. Stejně tak i příběh Grega a Emily ve skutečnosti vychází ze spousty rozhovorů s podobnými páry. Všechny ostatní historky jsou vyprávěny tak, jak se staly nebo jak mi byly vyprávěny, s přihlédnutím k možným drobným nepřesnostem způsobeným nedokonalostí lidské paměti. Historky, které mi o sobě lidé vyprávěli, jsem si neověřovala. Uvedla jsem jenom ty, o kterých jsem se domnívala, že jsou pravdivé.

ÚVOD

Sever a jih temperamentu

Montgomery, Alabama, 1. prosince 1955. Podvečer. Autobus veřejné dopravy zastavuje a nastupuje do něj střízlivě oblečená žena kolem čtyřicítky. Tělo drží vzpřímeně, přestože strávila den skloněná nad žehlicím prknem v omšelém suterénním krejčovství v obchodním domě Montgomery Fair. Má nateklé nohy, bolí ji ramena. Sedí v první řadě v oddělení pro barevné a klidně sleduje, jak se autobus plní cestujícími. Dokud jí řidič nenařídí, aby uvolnila místo bílému cestujícímu.

Žena pronáší jediné slovo, které zahajuje jeden z nejdůležitějších protestů v oblasti občanských práv ve dvacátém století. Jedno slovo, které pomůže Americe najít cestu ke svému lepšímu já.

Tím slovem je „ne".

Řidič hrozí, že ji nechá zavřít.

„To můžete," odpoví Rosa Parksová.

Dorazí policista. Zeptá se Parksové, proč se nechce hnout z místa.

„Proč nás pořád jen komandujete?" zeptá se prostě.

„Já nevím," odpoví. „Ale zákon je zákon a vy jste zatčená."

Onoho odpoledne, kdy je u soudu shledána vinnou z výtržnictví, uspořádá organizace Montgomery Improvement Association shromáždění za Parksovou v baptistickém kostele na Holt Street, v nejchudší části města. Sejde se pět tisíc lidí, aby podpořili osamělý akt odvahy Parksové. Natěsná se jich do kostela tolik, co jich lavice dokážou pojmout. Zbytek čeká trpělivě venku, kde jsou reproduktory. K davu hovoří reverend Martin Luther King mladší. „Jednou přijde čas, kdy lidi přestane bavit nechat po sobě dupat železnou nohou útisku," říká jim. „Přijde čas, kdy lidi přestane bavit nechat se

odstrkovat ze zářivého, červencového slunce života a postávat v pronikavém chladu vysokohorského listopadu."

Chválí odvahu Parksové a objímá ji. Ta stojí tiše, dav dostává do varu už její pouhá přítomnost. Sdružení uspořádá bojkot autobusů po celém městě, který trvá 381 dnů. Lidé se plahočí několik kilometrů do práce. Jezdí auty s cizími lidmi. Mění běh amerických dějin.

Vždycky jsem si představovala Rosu Parksovou jako vznešenou ženu s výrazným temperamentem, jako někoho, kdo se dokáže postavit celému autobusu podmračených cestujících. Ale když v roce 2005 ve věku devadesáti dvou let zemřela, záplava nekrologů ji popisovala jako milou ženu malého vzrůstu s tichým hlasem. Prý byla „plachá a stydlivá", ale měla „odvahu lva". Byly plné frází jako „radikální pokora" a „tichá odvaha". Jako by se tyto popisy současně ptaly: Co to znamená být tichý *a* mít odvahu? Jak mohu být stydlivá *a* odvážná?

Samotná Parksová si tento paradox uvědomovala, svou autobiografii nazvala *Tichá síla* – název, který nás nutí zpochybňovat naše předchozí hypotézy. Proč by tichá *nemohla* být silná? A co ještě by ticho mohlo dokázat, aniž bychom to do něj kdy řekli?

~

Naše životy jsou utvářeny stejně výrazně naší osobností jako pohlavím či rasou. A tím jediným nejvýraznějším aspektem osobnosti – „severem a jihem temperamentu", jak to nazývá jeden vědec – je místo, na kterém se nacházíme v rámci stupnice introvert–extrovert. Naše místo v tomto kontinuu ovlivňuje náš výběr přátel a kamarádů, způsob vedení konverzace, řešení rozporů i projevy lásky. Ovlivňuje kariéru, kterou si volíme, i to, zdali v ní jsme, či nejsme úspěšní. Řídí, s jakou pravděpodobností se budeme věnovat tělesnému cvičení, páchat cizoložství, fungovat dobře beze spánku, učit se z vlastních chyb, investovat velké peníze na akciovém trhu, odpírat si požitky, zdali z nás bude dobrý vůdce a jak často budeme pochybovat. Odráží se to v našich mozkových spojích, neurotransmiterech i nejzazších koutech naší nervové soustavy. Introverze a extraverze jsou dnes dva z nejobsáhleji zkoumaných subjektů psychologie osobnosti a vzbuzují zvědavost stovek vědců.

I když tito vědci učinili vzrušující objevy s pomocí nejnovější techniky, jsou součástí dlouhé a slavné tradice. Básníci a filozofové přemýšlejí o introvertech a extrovertech už od prapočátku časů, o kterých má lidstvo záznamy. Oba osobnostní typy se objevují v bibli i v písemných záznamech řeckých a římských lékařů a někteří evoluční psychologové tvrdí, že dějiny těchto typů sahají do ještě vzdálenější minulosti: jak ještě uvidíme, „introverty" a „extroverty" se může pochlubit i království zvířat, od rybky zvané slunečnice pestrá po makaka rhesuse. Co se týče dalších doplňujících se párů – mužnost a ženskost, východ a západ, liberální a konzervativní – kdyby osobnostní styly netvořily tyto dvojice, lidstvo by se neprosadilo a určitě by nás bylo mnohem méně.

Vezměte si partnerství Rosy Parksové a Martina Luthera Kinga mladšího: impozantní řečník, který by odmítl opustit své sedadlo v segregovaném autobuse, by nedosáhl stejného efektu jako skromná žena, která bezesporu raději mlčí, pokud ji náročná situace nepřinutí jinak. A Parksová v sobě neměla nic, čím by rozparádila dav, pokud by se před něj chtěla postavit a říct jim, že má sen. Ovšem díky Kingově pomoci nic takového dělat nemusela.

Přesto dnes dáváme prostor jen pozoruhodně úzké škále osobnostních stylů. Říkají nám, že být skvělý znamená být odvážný, být šťastný znamená být společenský. Vnímáme sami sebe jako národ extrovertů – což znamená, že jsme ztratili ze zřetele, kdo doopravdy jsme. Podle toho, na jakou studii se podíváte, jsou Američané z jedné třetiny až poloviny introverti – jinými slovy: *jeden z každých dvou či tří lidí, které znáte*. (Vzhledem k tomu, že Spojené státy patří k nejextrovertnějším národům, musí toto množství být minimálně stejně vysoké v ostatních částech světa.) Pokud nejste introverty vy sami, určitě vás nějaký vychovává, řídí, jste za něj oddáni nebo s ním žijete.

Jestli vás tato statistika překvapuje, bude to zřejmě tím, že spousta lidí svou extraverzi předstírá. Uzavření introverti procházejí nepozorováni školními hřišti, středoškolskými šatnami i chodbami amerických firem. Někteří balamutí sami sebe, dokud je nějaká životní událost – odchod z práce, odchod dětí z domova, dědictví, které jim umožní trávit čas tak, jak si přejí – nepostrčí k tomu, aby dali průchod svému skutečnému naturelu. Jen si zkuste probrat obsah

této knihy se svými přáteli a známými a zjistíte, že za introverty se považují i lidé, u kterých byste to vůbec nečekali.

Je logické, že se spousta introvertů skrývá dokonce i před sebou. Žijeme v hodnotovém systému, který nazývám ideál extraverze. Jde o všudypřítomnou víru, že ideální já je společenské, průrazné a že se cítí dobře v centru pozornosti. Typický extrovert dává přednost akci před přemýšlením, riskování před opatrností, jasnému před pochybováním. Upřednostňuje rychlá řešení, dokonce i s rizikem, že se může mýlit. Pracuje dobře v týmech a zapadá do skupin. Rádi tvrdíme, že si ceníme individuality, ale příliš často obdivujeme jeden *typ* individuality – ten, kterému nevadí „projevovat se na veřejnosti". Samozřejmě, že dovolujeme technicky zdatným samotářům, kteří rozjíždějí své firmy v garážích, aby měli takovou osobnost, jakou chtějí. Ale to jsou výjimky, nikoliv pravidlo, a naše tolerance se vztahuje zejména na ty, kdo dosáhli obrovského bohatství, případně to vypadá, že ho jednou dosáhnou.

Introverze – spolu s její sestrou citlivostí, seriózností a stydlivostí – je nyní druhořadým osobnostním rysem, někde napůl cesty mezi zklamáním a úchylkou. Introverti žijící podle ideálů extraverze jsou jako ženy ve světě mužů. Nepočítá se s nimi, protože v sobě mají rys, který je pro ně přirozený. Extraverze je nesmírně atraktivní osobnostní rys, ale my jsme z ní udělali normu, která nás ovládá a které se většina z nás musí přizpůsobit.

Ideál extraverze byl zdokumentován v mnoha studiích, i když tento výzkum nebyl nikdy shrnut pod jediný titul. Povídaví lidé jsou například hodnoceni jako chytřejší, lépe vypadající, zajímavější a více žádoucí jako přátelé. Rychlost mluvení hraje stejnou roli jako objem: rychle hovořící označujeme jako schopnější a sympatičtější ve srovnání s pomalými. Stejná dynamika platí ve skupinách, kde výzkum dokazuje, že výřeční jedinci jsou považováni za chytřejší než ti málomluvní – ačkoliv existuje nulová souvztažnost mezi darem výmluvnosti a dobrými nápady. Dokonce i slovo *introvert* si nese stigma – jedna neformální studie od psycholožky Laurie Helgoeové zjistila, že introverti popisovali svůj vlastní fyzický vzhled barvitým jazykem („zelenomodré oči", „exotický", „výrazné lícní kosti"), ale když byli požádáni, aby popsali introverty obecně, vytvářeli obrazy

v nevýrazných až ošklivých barvách („neobratný“, „neutrální barvy“, „kožní problémy“).

Bezmyšlenkovité přijímání ideálu extraverze však představuje vážnou chybu. Některé z našich největších myšlenek, uměleckých děl a vynálezů – od teorie evoluce přes van Goghovy slunečnice až k osobním počítačům – vycházejí od tichých a přemýšlivých lidí, kteří se dokázali přeladit na svůj vnitřní svět a vytáhnout z něj ukryté poklady. Bez introvertů by byl svět připraven o:[1]

teorii gravitace
teorii relativity
Druhý příchod W. B. Yeatse
Chopinova nokturna
Proustovo *Hledání ztraceného času*
Petra Pana
Orwellova díla *1984* a *Farma zvířat*
The Cat in the Hat (Kocoura v klobouku)
Charlieho Browna
filmy *Schindlerův seznam, E.T. – Mimozemšťan* a *Blízká setkání třetího druhu*
Google
Harryho Pottera

Jak napsala vědecká novinářka Winifred Gallagherová: „Věhlasné povahy, které se zastaví, aby popřemýšlely o pohnutkách, než aby se jimi nechaly strhnout, jsou dlouhodobě spojovány s intelektuálními i uměleckými úspěchy. Ani $E = mc^2$, ani *Ztracený ráj* nevysypali z rukávu vymetači večírků.“ Dokonce i v povoláních, která nejsou považována za tak introvertní, například ve financích, politice či aktivistických hnutích, bylo některých výrazných skoků vpřed dosaženo introverty. V této knize se dozvíme, jak postavy jako Eleanor Rooseveltová, Al Gore, Warren Buffett, Gándhí – a Rosa Parksová – dosáhly toho, čeho dosáhly, nikoliv navzdory, ale *díky* své introverzi.

---

[1] Sira Isaaca Newtona, Alberta Einsteina, W. B. Yeatse, Frédérica Chopina, Marcela Prousta, J. M. Barrieho, George Orwella, Theodora Geisela (Dr. Seusse), Charlese Schulze, Stevena Spielberga, Larryho Page, J. K. Rowlingovou.

A přesto, jak bude v této knize opakovaně uváděno, je v současnosti většina institucí vytvořena pro ty, kdo se vyžívají ve skupinových projektech a vysoké úrovni stimulace. Když jsme byli děti, byly naše školní lavice sestaveny do půlkruhů, aby mohl být kladen důraz na skupinové vyučování. Z výzkumu plyne, že většina učitelů považuje za ideálního studenta extroverta. Díváme se na televizní pořady, jejichž protagonisty už nejsou „děti odvedle", jako ještě nedávno třeba Cindy Bradysová a Beaver Cleaversová, ale rockové hvězdy a hvězdy internetových show, jako Hannah Montanaová a Carly Shayová z *iCarly*. Dokonce i Sid[2], dítě vědy, vzor pro předškolní děti, sponzorovaný televizní sítí PBS, zahajuje každý školní den prováděním tanečních pohybů s přáteli. („Podívejte se na ty pohyby! Jsem rocková hvězda!")

Mnozí z nás pracují pro organizace, které vyžadují práci v týmech, v kancelářích beze stěn, pro vedoucí, kteří si nade vše cení „schopnosti vyjít s lidmi". Chceme-li kariérně růst, čeká se od nás, že se budeme nestydatě prosazovat. Vědci, jejichž výzkum bývá sponzorován, jsou často výrazně sebevědomé osobnosti. Umělci, jejichž díla zkrášlují stěny dnešních muzeí, předvádějí působivé pózy při otevírání galerií. Úspěšní spisovatelé, kdysi obecně vnímaní jako uzavřené osobnosti, jsou dnes prověřováni publicisty, kteří chtějí vědět, zdali jsou schopni absolvovat talkshow. (Kdybych nepřesvědčila svého vydavatele, že jsem dostatečně pseudoextrovertní, abych si prosadila tuto knihu, dnes byste ji nečetli.)

Pokud jste introverti, budete také vědět, že předsudky vůči *tichu* mohou vyvolat hlubokou psychickou bolest. Jako dítě jste možná byli svědky toho, jak se rodiče omlouvají za vaši stydlivost. („Proč nemůžeš být něco jako ti hoši Kennedyovi?" slýchával opakovaně jeden muž, kterého jsem zpovídala, od svých ideály zaslepených rodičů.) Nebo na vás rodiče naléhali, abyste alespoň ve škole „vylezli z té své ulity". Taková řeč odmítá uznat, že někteří živočichové s sebou přirozeně tahají svůj úkryt, kamkoliv jdou, a že někteří lidé jsou prostě stejní. „Všechny ty poznámky z dětství, že jsem byl líný, hloupý,

---

[2] V originálu *Sid the Science Kid*. Pozn. red.

pomalý, nudný, mi stále zvoní v uších," píše člen elektronické komunity zvané Introvertní útočiště. „Než jsem byl dost starý na to, aby mi došlo, že jsem prostě introvertní, stal se zakořeněný pocit, že se mnou není něco v pořádku, součástí mé bytosti. Kéž bych mohl najít tyhle kořínky pochybnosti a odstranit je."

I teď, když jste dospělí, můžete stále cítit osten viny, odmítnete-li pozvání na večeři a dáte přednost dobré knize. Nebo třeba jíte v restauracích rádi sami a obešli byste se bez soucitných pohledů od ostatních strávníků. Nebo vám říkají, že jste „příliš pohrouženi sami do sebe", což je fráze, která se vůči tichým a přemýšlivým lidem používá často.

Samozřejmě že pro tyto lidi existuje ještě další výraz: myslitelé.

~

Viděla jsem na vlastní oči, jak obtížné je pro introverty zužitkovat jejich nadání a jak jsou výrazní, když se jim to nakonec podaří. Přes deset let jsem školila lidi všech možných typů – firemní právníky a vysokoškolské studenty, manažery investičních fondů a manželské páry – v negociačních dovednostech. Samozřejmě že jsme dělali základy: jak se připravit na jednání, kdy učinit první nabídku a co dělat, když někdo jiný řekne „berte, nebo nechte být". Ale také jsem klientům pomáhala odhalit jejich přirozenou osobnost a to, jak ze sebe dostat co nejvíce.

Mou první klientkou byla mladá žena jménem Laura. Byla právničkou z Wall Streetu, ale šlo o ženu tichou a snivou, kterou děsilo, že by se měla stát středem pozornosti či terčem agresivní nelibosti. Nějak se jí podařilo zvládnout úskalí Harvard Law School – místa, kde se vyučuje v obrovských amfiteátrech, které připomínají arény pro gladiátory, a kde jednou byla tak nervózní, že se cestou na výuku pozvracela. Teď byla ve skutečném světě a nebyla si jistá, jestli je schopna zastupovat klienty tak energicky, jak by to od ní čekali.

První tři roky v práci byla Laura ještě začátečnice a neměla příležitost si tento předpoklad otestovat. Ale jednoho dne odjel služebně starší kolega na dovolenou a pověřil ji důležitým jednáním. Klientem byla jihoamerická výrobní společnost, která se chystala nesplácet

bankovní úvěr a doufala, že se jí podaří jednáním změnit jeho podmínky. Na druhé straně jednacího stolu seděl syndikát bankéřů, kteří vlastnili tuto ohroženou pohledávku.

Laura by se nejraději schovala pod stůl, ale už byla zvyklá proti podobným impulzům bojovat. Srdnatě, i když nervózně, zaujala své místo v čele stolu lemovaného klienty: hlavním poradcem na jedné straně a vrchním finančním manažerem na straně druhé. Shodou okolností to byli Lauřini oblíbení klienti: taktní a citliví, tím se výrazně lišili od ředitelů zeměkoule, které její firma obvykle zastupovala. V minulosti vzala Laura hlavního poradce na zápas Yankees a s finančním manažerem byla kupovat kabelku pro jeho sestru. Ovšem tyto milé výlety – přesně ten druh společenského kontaktu, co má Laura ráda – se teď zdály jako z jiného světa. Za stolem sedělo devět nespokojených investičních bankéřů v oblecích na míru a v drahých botách, které doprovázela jejich právnička, žena s hranatou bradou a srdečným vystupováním. Tato žena, která o sobě určitě nepochybovala, přednesla působivou řeč o tom, jaké štěstí mají Lauřini klienti a že mají akceptovat termíny bankéřů takové, jaké jsou. Je to, jak řekla, skutečně velkorysá nabídka.

Všichni čekali, jak Laura odpoví, ale ji nenapadlo, co na to říct. Proto jen tak seděla. Mrkala. Všichni ji sledovali. Její klienti neklidně poposedávali. Jí se zatím myšlenky točily v dobře známém kruhu: *Na tuhle práci jsem příliš tichá, příliš skromná, příliš přemýšlivá*. Představovala si člověka s lepší výbavou pro záchranu této situace: někoho odvážného, uhlazeného, připraveného praštit do stolu. Na střední škole by takového člověka, na rozdíl od Laury, označovali za „průbojného“, a to bylo nejvyšší ocenění, jaké její spolužáci mohli slyšet, vyšší než „hezká“ pro dívku, nebo „sportovec“ pro chlapce. Laura si slíbila, že se dnešek pokusí nějak přežít. A zítra si najde jiné povolání.

Pak si vzpomněla, co jsem jí neustále opakovala: že je introvertka, a má tedy jedinečné negociační předpoklady – možná nejsou tak nápadné, ale to je nijak nesnižuje. Pravděpodobně byla připravena líp než všichni ostatní. Měla tichý, ale důsledný projev. Málokdy hovořila bez přemýšlení. Protože měla mírné vystupování, mohla v okamžiku, kdy to považovala za přiměřené, zaujmout pevné, dokonce

i agresivní stanovisko. A měla schopnost klást otázky – spoustu otázek – a také poslouchat odpovědi, což je bez ohledu na typ osobnosti při vyhroceném jednání důležité.

Laura tedy nakonec začala dělat to, co pro ni bylo přirozené.

„Vraťme se o krůček zpátky. Z čeho vycházejí vaše čísla?“ zeptala se.

„Co kdybychom přeorganizovali půjčku tímto způsobem, myslíte si, že by to mohlo fungovat?“

„Takhle?“

„Nebo nějak jinak?“

Nejprve byly její otázky váhavé. Jak pokračovala, nabrala energii, pokládala je důsledněji a dávala jasně najevo, že se připravila a nebude ustupovat. Ale současně se držela svého stylu, nezvedla nikdy hlas a neztratila dekorum. Pokaždé, když bankéři zaujali stanovisko, které se zdálo být nezvratné, snažila se Laura být konstruktivní. „Říkáte, že to je jediný možný způsob? Co kdybychom zkusili odlišný přístup?“

Nakonec její jednoduché dotazy zlepšily náladu v místnosti, tak jak to stojí v učebnicích vyjednávání. Bankéři přestali zbytečně řečnit a prosazovat dominantní postoje, což jsou aktivity, pro něž je Laura zoufale špatně vybavená, a začali provozovat skutečnou konverzaci.

Diskuse pokračuje. Stále žádná dohoda. Jeden z bankéřů se opět rozvášnil, odhodil papíry a vyběhl ven z místnosti. Laura si tohoto projevu nevšímala, z větší části proto, že nevěděla, co s tím dělat. Později jí někdo řekl, že v tomto klíčovém momentě sehrála dobrou hru, které se říká „negociační džiu-džitsu“. Ona ale věděla, že dělá jen to, co se přirozeně naučila dělat jako tichá osoba v hlučném světě.

Nakonec obě strany dosáhly dohody. Bankéři odešli z budovy, Lauřini oblíbení klienti vyrazili na letiště a Laura šla domů, otevřela si knihu a pokusila se zapomenout na celodenní napětí.

Ale nazítří ráno volala hlavní právnička bankéřů – energická žena s hranatou bradou – a nabízela jí zaměstnání. „Nikdy jsem neviděla nikoho, kdo by současně byl tak milý a tvrdý zároveň,“ řekla. A o den později volal hlavní bankéř a ptal se Laury, jestli by v budoucnu *její* právní firma mohla zastupovat *jeho* společnost. „Potřebujeme

někoho, kdo je schopen sjednat nám smlouvy, a přitom nebude dávat prostor svému egu," řekl.

Tím, že se Laura držela své vlastní, mírné cesty, získala pro svou firmu novou zakázku a pro sebe nabídku zaměstnání. Zdvihat hlas a mlátit do stolu nebylo nutné.

Dnes Laura chápe svou introverzi jako nezbytnou součást své osobnosti a smířila se se svou přemýšlivou povahou. Smyčka se sebeobviňováním, že je příliš tichá a skromná, se jí v hlavě už nepřehrává tak často. Laura ví, že když bude třeba, dokáže prosadit svoji.

~

Co přesně myslím, když řeknu, že je Laura *introvertka*? Když jsem začala psát tuto knihu, to první, co jsem chtěla, bylo přesně zjistit, jak vědci definují introverzi a extraverzi. Věděla jsem, že v roce 1921 vlivný psycholog Carl Jung zveřejnil převratnou knihu *Psychologické typy*, která zpopularizovala termíny *introvert* a *extrovert* coby ústřední stavební kameny osobnosti. Introverti jsou přitahováni do vnitřního světa myšlení a cítění, tvrdil Jung. Extroverti k vnějšímu životu lidí a činnostem. Introverti se zaměřují na smysl událostí, které se kolem nich odehrávají. Extroverti do těchto událostí skáčou po hlavě. Introverti si dobíjejí baterky tím, že jsou sami. Extroverti se musejí nabít tehdy, když mají minimum společenského kontaktu. Pokud jste si někdy nechali dělat test osobnosti podle Myersové-Briggsové, který vychází z Jungových myšlenek a používá jej většina univerzit i společností zařazených v žebříčku Fortune 100[3], pak vám už tyto myšlenky nebudou neznámé.

Co na to ovšem říkají současní vědci? Brzy jsem odhalila, že neexistuje univerzální definice introverze nebo extraverze. Nejde o kategorie vyjádřitelné v nějakých jednotkách, jako například „kudrnatý" nebo „šestnáctiletá", na kterých se při zařazování všichni shodnou. Například příznivci školy psychologie osobnosti zvané Velká pětka (kteří tvrdí, že lidská osobnost se dá stručně charakterizovat

[3] Žebříček sestavuje a vydává časopis *Fortune*. Řadí v něm americké soukromé i veřejné korporace podle jejich hrubého obratu. Pozn. red.

základními pěti rysy) definují introverzi nikoliv v termínech bohatého vnitřního života, ale jako nedostatek schopností jako asertivita a společenskost. Existuje téměř tolik definicí *introverta* a *extroverta*, jako je psychologů osobnosti, kteří tráví spoustu času hádkami o to, jaký výklad je přesnější. Někteří se domnívají, že Jungovy myšlenky jsou zastaralé. Jiní tvrdí, že jsou jediní, kdo to chápou správně.

Přesto se současní psychologové shodnou na několika důležitých bodech: například že se introverti a extroverti liší v úrovni vnější stimulace, kterou potřebují, aby dobře fungovali. Introverti se cítí „v pohodě" při nižší stimulaci, například když popíjejí víno s blízkým přítelem, luští křížovku nebo čtou knihu. Extroverti si užívají mimořádné vzrušení, které vychází z činností, jako je setkávání se s novými lidmi, lyžování na strmých svazích a pouštění hudby naplno. „Ostatní lidé jsou příliš vzrušující," tvrdí psycholog osobnosti David Winter, když vysvětluje, proč by náš typický introvert raději strávil dovolenou čtením na pláži, a nikoliv večírky na výletní lodi. „Vzrušují je hrozby, strach, létání i láska. Stovka lidí je pro ně mnohem větší stimulací než stovka knih nebo sto zrníček písku."

Spousta psychologů se též shodne na tom, že introverti a extroverti pracují odlišně. Extroverti mívají sklon se s úkoly rychle vypořádat. Činí rychlá (občas ukvapená) rozhodnutí a vyhovuje jim řešit víc úkolů najednou (multitasking) a riskovat. Baví je „vzrušení z lovu" takových odměn, jako jsou peníze a postavení.

Introverti často pracují pomaleji a s větším uvážením. Rádi se zaměří vždy na jeden úkol a dokážou se velmi dobře soustředit. Jsou relativně imunní vůči lákadlům bohatství a slávy.

Naše osobnost též utváří náš společenský styl. Extroverti jsou lidé, kteří oživí vaši společenskou večeři a vděčně se budou smát vašim vtipům. Umějí být asertivní, dominantní a výrazně potřebují společnost. Extroverti přemýšlejí nahlas a za pochodu. Raději hovoří než poslouchají, zřídkakdy jim dojdou slova a tu a tam z nich vypadne něco, co nikdy říct nechtěli. Snášejí dobře konflikt, ale nikoliv samotu.

Introverti na druhou stranu mají výrazné sociální dovednosti a užívají si společenské akce i obchodní setkání, ale po nich chtějí být doma a v pyžamech. Rádi vydávají svou sociální energii na blízké

přátele, kolegy a rodinu. Častěji poslouchají než hovoří, myslí dřív než mluví a často mívají pocit, že jsou schopni se vyjádřit lépe písemně než v rámci konverzace. Mívají odpor ke konfliktům. Spousta z nich má hrůzu z nezávazné konverzace, ale baví je hluboká diskuse.

Několik vlastností se ale introvertům přisuzuje neprávem. Slovo *introvert* není synonymem pro poustevníka ani misantropa. Introverti *mohou* být takoví, ale většina z nich je naprosto přátelská. Jedno z nejlidumilnějších rčení v angličtině – „Only connect!" (Stačí navázat kontakt!) – se objevila v románu výrazně introvertního E. M. Forstera, ve kterém řeší, jak dosáhnout „nejvyšší možné lidské lásky".

Introverti ani nemusejí být nutně stydliví. Stydlivost je strach ze společenského odmítnutí či ponížení, zatímco introverze je upřednostňování prostředí, které neposkytuje přebytek stimulů. Stydlivost je sama o sobě nepříjemná, introverze nikoliv. Jedním z důvodů, proč si lidé tyto dva pojmy pletou, je, že se občas překrývají (přestože o tom psychologové vedou diskusi). Někteří psychologové zachycují tyto dva sklony na vertikální a horizontální ose, kdy stupnice introvert–extrovert je na horizontální a stupnice úzkostný–vyrovnaný na vertikální ose. S tímto modelem vám vzniknou čtyři kvadranty osobnostních typů: klidní extroverti, úzkostliví (nebo impulzivní) extroverti, klidní introverti a úzkostliví introverti. Jiným slovy můžete být stydlivý extrovert jako Barbra Streisandová, která má nesmírně silnou osobnost a současně prožívá na jevišti ochromující strach, nebo nestydlivý introvert jako Bill Gates, který je bezesporu uzavřený sám do sebe, ale názory jiných ho nevyvádějí z míry.

Samozřejmě můžete být též současně stydliví *a* introvertní. Svou uzavřeností proslul T. S. Eliot, autor *Pusté země*, která vám může ukázat „strach v hrsti prachu". Spousta stydlivých lidí se uzavírá do sebe, částečně jako únik před společností, která v nich vyvolává tuto úzkost. A spousta introvertů je stydlivá, částečně následkem obdržené informace, že jejich sklony k přemýšlení nejsou v pořádku, a částečně proto, že jejich fyziologie, jak ještě uvidíme, je nutí, aby se stáhli z prostředí bohatého na podněty.

Ale navzdory všem těmto rozporům mají stydlivost a introverze společný výrazný rys. Duševní stav stydlivého extroverta, který tiše

sedí na obchodní schůzce, se může velmi lišit od klidného introverta – stydlivý člověk se stydí promluvit, zatímco introvert prostě překypuje stimuly – ale vnějšímu světu se oba dva budou jevit stejně. Oba typy si tak mohou uvědomit, jak nás uctívání rádoby ideální osobnosti oslepuje a nedokážeme vnímat věci, které jsou dobré, chytré a moudré. Ze spousty rozdílných důvodů se stydliví a introvertní lidé mohou rozhodnout, že chtějí trávit své dny mimo scénu prací na vynálezech, výzkumu, případně chtějí držet za ruku někoho těžce nemocného – anebo být na vedoucích pozicích, které vykonávají mimořádně schopně. Nejsou to žádné viditelné role, ale lidé, kteří je hrají, nám i tak mohou jít příkladem.

~

Pokud si stále nejste jistí, kam spadáte v rámci spektra introvert–extrovert, můžete se vyhodnotit zde. Odpovězte na každou otázku „ano“ nebo „ne“, vyberte si odpověď, která vás spíše charakterizuje.[4]

1. __ Upřednostňuji konverzaci s jedním člověkem před skupinovými aktivitami.
2. __ Často se raději vyjadřuji písemně.
3. __ Dávám přednost samotě.
4. __ Na bohatství, slávě a postavení mi záleží méně než mým vrstevníkům.
5. __ Nemám rád povrchní hovory, ale baví mě povídat si do hloubky o něčem, na čem mi záleží.
6. __ Lidé říkají, že umím naslouchat.
7. __ Příliš neriskuji.
8. __ Baví mě práce, která mi umožňuje „ponořit se“ bez většího vyrušování.
9. __ Rád oslavuji narozeniny v menším kruhu, jen s jedním či dvěma nejbližšími přáteli či příbuznými.
10. __ Lidé mě popisují jako člověka „mírného“ a „jemného“.

[4] Jde o neformální dotazník, nikoliv vědecky hodnotný osobnostní test. Otázky byly vytvořeny na základě charakteristických rysů introverze, které jsou často přijímány současnými vědci.

11. __ Raději neukazuji práci druhým a nehovořím o ní, dokud není hotová.
12. __ Nemám rád konflikt.
13. __ Nejlépe svou práci odvedu samostatně.
14. __ Mívám tendenci před mluvením přemýšlet.
15. __ Když jsem někde venku ve společnosti, vyčerpá mě to, i když se dobře bavím.
16. __ Často nechávám hovory spadnout do hlasové schránky.
17. __ Kdybych si mohl vybrat, dal bych přednost víkendu, kdy bych nemusel dělat naprosto nic, před víkendem, na který je naplánováno příliš mnoho věcí.
18. __ Dělat více úkolů naráz mě nebaví.
19. __ Dokážu se snadno soustředit.
20. __ Při výuce dávám přednost přednáškám před semináři.

Čím častěji jste odpověděli „ano", tím jste pravděpodobně větší introverti. Pokud jste zjistili že počet „ano" a „ne" je zhruba v rovnováze, potom jste asi *ambivert* – ano, takové slovo také existuje.

Ale i když jste odpověděli na každou jednotlivou otázku jako introvert nebo extrovert, neznamená to, že vaše chování je předvídatelné za všech okolností. Nemůžeme tvrdit, že každý introvert je knihomol nebo že každý extrovert běhá z večírku na večírek se stínidlem od lampy na hlavě, tak jako nebudeme tvrdit, že každá žena dokáže přirozeně dosáhnout konsenzu a každý muž miluje kontaktní sporty. Jak řekl příhodně Jung: „Neexistuje nic jako čistý extrovert nebo čistý introvert. Každý takový člověk by skončil v ústavu pro choromyslné."

To je částečně způsobeno tím, že jsme všichni úžasně složité osobnosti, ale také proto, že existuje spousta různých *druhů* introvertů a extrovertů. Introverze a extraverze se dostávají do reakce s našimi dalšími osobnostními rysy a osobními příběhy a vytvářejí výrazně odlišné typy lidí. Pokud jste tedy americký umělec, jehož otec si přál, abyste si zkusili americký fotbal stejně jako vaši neposední bratři, budete asi velmi odlišným typem introverta ve srovnání třeba s takovou finskou obchodnicí, jejíž rodiče pracovali jako strážci majáku. (Finové jsou pozoruhodně introvertní národ. Finský vtip: Jak poznáte, že jste Finovi sympatičtí? Dívá se na vaše boty místo na své vlastní.)

Spousta introvertů je také „vysoce citlivá“, což zní poeticky, ale ve skutečnosti je citlivost neboli senzitivita v psychologii odborný termín. Pokud jste senzitivní, pak je pravděpodobnější, že vás Beethovenova Měsíční sonáta okouzlí víc než průměrného člověka. Totéž platí o hezky vyřčené větě nebo mimořádně laskavém jednání. Mnohem rychleji než ostatní budete zhnuseni násilím a ošklivostí a je pravděpodobné, že jste velmi zodpovědní. Když jste byli děti, pravděpodobně vás měli za „stydlivé“ a dodnes jste nervózní, když vás někdo hodnotí, například když máte mít projev nebo jdete na první rande. Později se budeme zabývat tím, proč tento zdánlivě nesouvisející soubor rysů může charakterizovat tutéž osobu a proč je tato osoba často introvert. (Nikdo přesně neví, kolik introvertů je vysoce citlivých, ale víme, že 70 procent citlivých lidí jsou introverti a těch dalších 30 procent lidí hlásí, že potřebují hodně času „pro sebe“.)

Všechna tato složitost znamená, že ne vše, co si přečtete v této knize, se vás týká, a to i v případě, že se považujete za čistokrevného introverta. Konkrétně se to projeví tím, že strávíme určitou dobu povídáním o stydlivosti a senzitivitě, i když žádný z těchto rysů mít nemusíte. To je v pořádku. Vezměte si z této části to, co se vás týká, a zbytek použijte ke zlepšení svých vztahů s druhými.

Po tom všem bych ráda dodala, že se také příliš nebudeme snažit zaobírat definicemi. Přesné definice termínů jsou důležité pro vědce, jejichž studie závisejí na tom, jak přesně stanoví, kde končí introverze a kde začínají další rysy, jako například stydlivost. Ale my se zaměříme spíše na *ovoce* tohoto výzkumu. Dnešní psychologové, ke kterým se připojují neurologové se svými přístroji na skenování mozku, získali pozoruhodné informace, které mění náš pohled na svět – i na nás samotné. Odpovídají na otázky jako: Proč jsou někteří lidé hovorní, zatímco ostatní váží slova? Proč někteří lidé uplatňují autoritu, zatímco jiní nechtějí ani vést, ani být vedeni? *Mohou* být introverti vůdci? Je naše kultura upřednostňující extraverzi v souladu s přirozeným řádem věcí, nebo jde o sociálně determinovaný jev? Jestliže z evolučního hlediska z nějakého důvodu introverze přežila jako osobnostní rys – co by to tedy mohlo být za důvod? Pokud jste introverti, měli byste svou energii zasvětit činnostem, které jsou pro

vás přirozené, nebo byste se měli přemáhat, tak jako Laura u jednacího stolu?

Odpovědi vás mohou překvapit.

I kdybyste si z této knihy měli odnést jediný poznatek, doufám, že to bude nově nabyté přesvědčení, *abyste byli sami sebou*. Zaručuji, že následky tohoto poznání vám změní život. Vzpomínáte, jak jsem vám vyprávěla o své první klientce, a abych chránila její soukromí, nazvala jsem ji Laura?

Ten příběh byl o mně. Byla jsem svou první klientkou.

ČÁST PRVNÍ

Ideál extraverze

1/ VZESTUP „SCHOPNÉHO A SYMPATICKÉHO CHLAPÍKA“

Jak se extraverze stala kulturním ideálem

Oči cizích lidí, pronikavé a kritické.
Dokážeš se do nich směle podívat – sebevědomě – beze strachu?

– REKLAMA V TISKU NA WOODBURYOVO MÝDLO, 1922

Čas události: rok 1902. Místo konání: Harmony Church v Missouri, město, které je jen malou tečkou na mapě v záplavových nížinách stovky kilometrů od Kansas City. Náš mladý protagonista: dobrosrdečný, ale nejistý středoškolský student jménem Dale.

Hubený, nesportovní a netrpělivý Dale je syn morálně bezúhonného, ale neustále krachujícího majitele prasečí farmy. Ctí své rodiče, ale děsí se, že by měl jít v jejich chudobou poznamenaných stopách. Dale se bojí i dalších věcí: hromu a blesku, toho, že přijde do pekla, a také že v důležitém okamžiku nebude schopen slova. Dokonce se bojí i vlastní svatby: co když ho nenapadne nic, co by řekl své budoucí nevěstě?

Jednoho dne přijel do města řečník z Chautauquaského institutu. Hnutí Chautauqua, které se zrodilo v roce 1873 severně od New Yorku, vysílalo po celé zemi nadané řečníky, aby přednášeli literaturu, vědu a náboženství. Američané z venkova si těchto lidí považovali. Jednak s sebou přinášeli lesk velkého světa, jednak měli i schopnost fascinovat posluchače. Tento konkrétní řečník zaujal mladého Dalea svou historkou o tom, jak zbohatl: kdysi to byl obyčejný hoch z farmy s bezútěšnými vyhlídkami, ale vytvořil si charismatický styl mluvení a postavil se na pódium v Chautauquaském institutu. Dale jeho slova přímo hltal.

O pár let později na Dalea znovu zapůsobilo, jakou hodnotu má mluvení na veřejnosti. Jeho rodina se stěhuje na farmu pět kilometrů od Warrensburgu ve státě Missouri, aby mohl studovat na vysoké škole a nemusel platit za ubytování a stravu. Dale vypozoroval, že studenti, kteří vyhrávají univerzitní soutěže, jsou považováni za vůdce, a tak se rozhodne stát se jedním z nich. Zapisuje se na každou soutěž a večer spěchá domů, aby se mohl připravovat. Dale opakovaně prohrává. Je sice tvrdošíjný, ale žádný řečník to není. Nakonec se ale jeho úsilí začne vyplácet. Postupně se z něj stane mistr mluveného projevu a univerzitní hrdina. Obracejí se na něj ostatní studenti, aby je učil řečnictví. On je školí a oni též začínají vyhrávat.

Když v roce 1908 Dale na univerzitě končí, jsou jeho rodiče stále chudí, ale americký průmysl zaznamenává rozmach. Henry Ford prodává model T jako housky na krámě a používá slogan „pro podnikání i pro radost". Jména společností jako J. C. Penney, Woolworth a Sears Roebuck znají v každé rodině. V domácnostech střední třídy svítí elektrická světla a díky domovní kanalizaci už lidé nemusejí uprostřed noci vybíhat ven.

Nová ekonomika požaduje nový typ člověka – obchodníka, sociálního operátora, někoho, kdo má neustále úsměv na tváři, umí stisknout ruku a je schopen vycházet s kolegy, přestože je současně převyšuje. Dale vstupuje do narůstající skupiny obchodníků a vydává se na tuto cestu s prázdnými kapsami. Má jen svůj hbitý jazyk.

Daleovo příjmení je Carnegie (ve skutečnosti Carnagey, později změnil jeho podobu, aby evokovalo Andrewa[5], skvělého průmyslníka). Po několika vyčerpávajících letech, kdy prodával hovězí pro společnost Armour and Company, si zařídil vlastní podnik. Stal se učitelem mluvení na veřejnosti. První hodinu měl ve večerní škole YMCA na 125. ulici v New Yorku. Požádal o obvyklé dva dolary za přednášku, které se platily učitelům večerní školy. Ředitel, který pochyboval, že by kurz řečnictví mohl být předmětem většího zájmu, tyto peníze odmítal zaplatit.

Ale přes noc se z kurzu stala senzace a Carnegie zakládá Institut Dalea Carnegieho. Ten se zaměřuje na obchodníky a pomáhá jím zbavit se téže nejistoty, která jemu překážela v mladých letech.

---

[5] Andrew Carnegie, americký průmyslník, obchodník, podnikatel a filantrop. Pozn. red.

V roce 1913 vydává svou první knihu, *Jak mluvit a působit na druhé při obchodním jednání*. „V dobách, kdy piana a koupelny byly luxusem,“ píše Carnegie, „považovali lidé schopnost mluvit za mimořádný dar, který potřebují pouze právníci, duchovní či státníci. Dnes si uvědomujeme, že jde o nepostradatelnou zbraň těch, kdo se chtějí prosadit v ostré obchodní konkurenci.“

~

Carnegieho proměna z chlapce z farmy na ideál veřejného řečníka je současně i příběh o růstu ideálu extraverze. Carnegieho cesta odráží kulturní vývoj, který dosáhl zenitu někdy na přelomu dvacátého století a navždy změnil to, jací jsme a koho obdivujeme, jak se chováme při pracovních pohovorech a jaké hledáme zaměstnance, jak se dvoříme svým protějškům a jak vychováváme děti. Amerika se přeměnila z toho, co vlivná kulturní historička Warren Susmanová nazvala kultura charakteru, na kulturu osobnosti – a otevřela tak Pandořinu skříňku osobní úzkosti, ze které jsme se nikdy zcela nevzpamatovali.

V kultuře charakteru byl ideálem člověk seriózní, disciplinovaný a čestný. Nepočítalo se ani tak to, jaký vyvolával na veřejnosti dojem, jako spíš to, jak se chová v soukromí. Slovo *osobnost* (personality) v angličtině do osmnáctého století neexistovalo a myšlenka, že někdo „má dobrou osobnost“, se začala široce šířit až ve století dvacátém.

Ale když Američané přijali kulturu osobnosti, začali se zaměřovat na to, jak je druzí vnímají. Začali být uchváceni lidmi, kteří jsou výrazní a zábavní. „Sociální role nyní ode všech vyžadovala, aby byli herci,“ napsala proslulá Susmanová. „Každý Američan v sobě musel objevit vlohy ke hraní.“

Vzestup průmyslové Ameriky představoval hlavní sílu v pozadí této kulturní evoluce. Američané se rychle přeměnili ze zemědělské společnosti malých domků na prérii v dobře fungující soukolí skládající se z měst, vše v rámci hesla, že hnací silou Ameriky je business. Na počátku historie této země žila většina Američanů jako rodina Dalea Carnegieho na farmách nebo v malých městech. Přicházeli do styku s lidmi, které znali už od dětství. Ale když nastoupilo dvacáté století,

dokonalá smršť v podobě velkých firem, urbanizace a masového přistěhovalectví je přesunula do měst. V roce 1790 žila ve městech jen 3 procenta Američanů, v roce 1840 to bylo jen 8 procent Američanů a do roku 1920 žila ve městech více než třetina obyvatel. „Nemůžeme žít všichni ve městech," napsal vydavatel novin Horace Greeley v roce 1867, „ale přesto jsme téměř všichni odhodláni tak učinit."

Američané zjistili, že už nepracují se sousedy, ale s cizími lidmi. „Občané" se přeměnili v „zaměstnance" a octli se tváří v tvář otázce, jak udělat dobrý dojem na lidi, vůči kterým nemají žádná občanská či rodinná pouta. „Důvod, proč nějaký muž dosáhl povýšení nebo nějaká žena zaznamenala společenský pokles," píše historik Roland Marchand, „se stal méně vysvětlitelným jako následek dlouhodobého zvýhodňování či starých rodinných sporů. Ve stále anonymnějších obchodních a společenských vztazích této doby by člověk mohl předpokládat, že výrazný vliv může mít cokoliv, včetně prvního dojmu." Američané na tyto tlaky odpovídali tím, že se pokoušeli stát se obchodníky, kteří nejenže dokážou prodat nejnovější výrobek své firmy, ale i sebe.

Jednou z nejsilnějších čoček, skrze niž nahlížíme na transformaci z charakteru k osobnosti, je tradice *svépomoci* (osobního rozvoje), v níž Dale Carnegie sehrál tak výlučnou roli. Knihy o *svépomoci* vždy hrály významnou roli v duševním životě Američanů. Spousta dřívějších návodů, jak jednat, byla náboženská podobenství, například *Poutníkova cesta*, vydaná v roce 1678, která varovala čtenáře, že pokud se chtějí dostat do nebe, musejí jednat zdrženlivě. Poradenské příručky v devatenáctém století byly méně nábožensky zaměřené, ale stále kázaly o hodnotách ušlechtilého charakteru. Přinášely případové studie historických hrdinů, jako byl Abraham Lincoln, který byl uctíván pro svou schopnost komunikace, ale též jako skromný muž, jenž, jak napsal Ralph Waldo Emerson, „se neproviňoval nadřazeností". Též oslavovaly obyčejné lidi, kteří dodržovali vysokou životní morálku. Oblíbená příručka z roku 1899, nazvaná *Character: The Grandest Thing in the World (Charakter: Ta nejúžasnější věc na světě)* psala o mladé prodavačce, která dala svůj skromný výdělek mrznoucímu žebrákovi a utekla dřív, než si kdokoliv stačil všimnout, co udělala. Její ctnost, jak čtenář pochopil, nevyplývala jen z její štědrosti, ale též z jejího přání zůstat v anonymitě.

Ale v roce 1920 změnily oblíbené svépomocné příručky své zaměření z vnitřních předností na vnější šarm – na to, abychom „věděli, *co* říkat a *jak* to říkat“, jak stálo v jedné z nich. „Stvořit osobnost v sobě nese moc,“ radila další. „Vyzkoušejte všechny možné způsoby, abyste dokázali jednat způsobem, o kterém si lidé myslí, že je vlastní ‚schopnému a sympatickému chlapíkovi‘ “, stálo ve třetí z nich. „To je začátek reputace vaší osobnosti.“ Časopis *Success* i noviny *The Saturday Evening Post* zřídily rubriky, v nichž poskytovaly čtenářům instrukce, jak správně konverzovat. Tentýž autor, který v roce 1899 napsal knihu *Character: The Grandest Thing in the World (Charakter: Ta nejúžasnější věc na světě)* Orison Swett Marden, v roce 1921 vypustil další oblíbený titul. Jmenoval se *Masterful Personality (Mistrovská osobnost)*.

Spousta těchto návodů byla napsána pro obchodníky, ale i ženy byly nabádány, aby pracovaly na záhadné vlastnosti nazývané „fascinace“. Dospívat ve 20. letech 20. století byl ve srovnání s tím, co zažívaly jejich babičky, velký konkurenční boj. Jedna příručka s návodem na to, jak být krásná, varovala, že žena musí být viditelně charismatická: „Lidé, kteří nás na ulici míjejí, nemohou vědět, že jsme chytré a okouzlující, pokud tak nevypadáme.“

Tato rada – zdánlivě cílená na zlepšení života – určitě přinesla znepokojení i přiměřeně sebevědomým lidem. Susmanová spočítala slova, která se objevovala nejčastěji v poradenských příručkách pro rozvoj osobnosti na počátku dvacátého století, a porovnala je s příručkami pro rozvoj charakteru ve století devatenáctém. Starší příručky kladly důraz na vlastnosti, na jejichž zlepšení by měl každý pracovat. Popsány byly slovy jako:

Občanská angažovanost
Povinnost
Práce
Dobré skutky
Poctivost
Pověst
Morálka
Vychování
Čestnost

Ale v nových příručkách se oslavovaly vlastnosti, které byly – bez ohledu na to, za jak snadné jejich nabytí označoval Dale Carnegie – složitěji dosažitelné. Buď jste je v sobě už měli, nebo ne:

Schopnost upoutat
Schopnost okouzlit
Schopnost ohromit
Atraktivita
Vřelost
Dominance
Důraznost
Energičnost

Nebyla náhoda, že ve 20. a 30. letech 20. století byli Američané posedlí filmovými hvězdami. Kdo jiný než idol z odpoledního představení by mohl být vzorem schopnosti upoutat?

~

Američané též dostávali rady, jak se prezentovat navenek – ať už se jim to líbilo, nebo ne – od reklamního průmyslu. Zatímco první tištěné reklamy byly přímočarými sděleními o výrobku („HIGHLAND LINEN OD EATONA: NEJJEMNĚJŠÍ A NEJČISTŠÍ PAPÍR NA PSANÍ"), nové, na osobnost zaměřené reklamy pojímají spotřebitele jako herce, kteří mají strach z jeviště, před nímž je může zachránit pouze inzerovaný výrobek. Tyto reklamy se výrazně zaměřují na nepřátelskou stránku veřejné pozornosti. „VŠUDE KOLEM VÁS JSOU LIDÉ, KTEŘÍ VÁS TIŠE SOUDÍ," varuje reklama z roku 1922 na Woodburyovo mýdlo. „PRÁVĚ TEĎ SI VÁS PŘEMĚŘUJÍ KRITICKÉ OČI," připomíná společnost na holicí krémy Williams Shaving Cream.

Madison Avenue zacílila přímo na úzkost prodejců a středních manažerů. V jedné reklamě na zubní kartáčky Dr. West sedí u stolu úspěšně vyhlížející chlapík, ruku má sebevědomě opřenou v bok a ptá se „UŽ JSTE NĚKDY ZKUSILI PRODAT SE *SAMI SOBĚ*? SKVĚLÝ PRVNÍ DOJEM JE TÍM NEJVĚTŠÍM A JEDINEČNÝM FAKTOREM OBCHODNÍHO ČI SPOLEČENSKÉHO ÚSPĚCHU." Reklama

na Williams Shaving Cream prezentuje muže s knírem a uhlazenými vlasy, který čtenáře nabádá: „NECHŤ VÁŠ OBLIČEJ ODRÁŽÍ SEBEVĚDOMÍ, NIKOLIV OBAVY! NEJČASTĚJI JSTE POSUZOVÁNI PODLE TOHO, JAK VYPADÁTE.“

Další reklamy připomínají ženám, že jejich úspěch na seznamovacích schůzkách nezávisí jen na tom, jak vypadají, ale též na jejich osobnosti. V roce 1921 reklama na Woodburyovo mýdlo zobrazovala sklíčenou mladou ženu, která se po neuspokojivém večeru vrátila domů. Sice „toužila být úspěšná, veselá, plná elánu“, soucítil s ní text. Ale bez pomoci toho správného mýdla byla žena odsouzena ke společenskému neúspěchu.

O deset let později vyšla tištěná reklama na prací prášek Lux, ve které byl naříkavý dopis psaný Dorothy Dixové ve stylu rubriky „nad dopisy čtenářů“. „Milá slečno Dixová,“ stálo v dopise. „Jak mám zařídit, abych byla oblíbenější? Jsem docela hezká a nejsem hloupá, ale jsem tak stydlivá a mezi lidmi nemám sebevědomí. Stále myslím na to, že mě nemají rádi… – Joan G.“

Odpověď slečny Dixové byla jasná a přímočará. Stačí, když Joan bude používat prací prášek Lux na spodní prádlo, záclony i polštáře z pohovky, a brzy získá „hlubokou vnitřní sebejistotu, že je okouzlující“.

Nové aspekty kultury osobnosti odrážela podoba námluv, a to formou hereckého představení, kde jde o hodně. Omezována (a v některých případech i utlačována) společenskými pravidly kultury charakteru se obě pohlaví při námluvním tanci chovala poněkud odměřeně. Ženy, které byly příliš hlasité nebo měly nevhodný oční kontakt s cizími muži, byly považovány za nestydaté. Ženám z vyšší společnosti bylo dovoleno mluvit víc než jejich protějškům z nižších vrstev a byly též částečně posuzovány podle své schopnosti dávat vtipné a pádné odpovědi. Ale i jim bylo doporučováno, aby se červenaly a klopily zrak. Příručky správného chování je upozorňovaly, že „nejchladnější odměřenost“ je „více oceňována u ženy, kterou muž chce pojmout za svou choť, než jakýkoliv náznak nepatřičné důvěrnosti“. Muži by měli vzít za své chování tiché, které je průvodním znakem sebeovládání a síly, již není třeba dávat na odiv. I když stydlivost sama o sobě je nepřijatelná, odměřenost je známkou dobrého vychování.

Ale s nástupem kultury osobnosti se hodnota formálnosti začala hroutit, stejně tak pro ženy jako pro muže. Místo aby se muži ženám obřadně dvořili a pronášeli řeč o vážnosti svého zájmu, očekávalo se nyní od mužů, že se budou ženám složitě slovně dvořit a že součástí tohoto dvoření bude „nahození udice" promyšlené koketérie. Muži, kteří byli v blízkosti žen příliš tiší, riskovali, že budou považováni za gaye. Jak totiž vypozoroval oblíbený sexuální průvodce z roku 1926, „homosexuálové jsou vždy bázliví, stydliví a uzavření do sebe". Od žen se též očekávalo, že se budou pohybovat po tenké hranici mezi slušností a drzostí. Pokud reagovaly na romantické návrhy příliš stydlivě, byly často označovány za „frigidní".

Tlaky na to, aby lidé působili sebevědomě, se též začala zabývat psychologie. Ve 20. letech 20. století vlivný psycholog jménem Gordon Allport vytvořil diagnostický test „ascendance–submisivity" pro měření sociální dominance. „Zdá se, že naše současná civilizace," vypozoroval Allport, který byl sám stydlivý a odměřený, „oceňuje agresivní jedince, průbojné lidi." V roce 1921 si Carl Jung všiml, že se introverti nově ocitají v nejisté pozici. Jung sám viděl introverty jako lidi, kteří „vytvářejí a podporují kulturu" a kteří ukazují hodnotu „vnitřního života, jenž je pro naši civilizaci tak zoufale potřebný". Avšak uvědomoval si, že jejich „odměřenost a zjevně bezdůvodná rozpačitost jsou přirozeným důvodem současných předsudků vůči tomuto typu".

Nikde ovšem nebyla potřeba působit sebejistě zjevnější než v novém psychologickém pojmu nazvaném komplex méněcennosti. KM, jak se mu též v populárních médiích zkráceně říká, byl odhalen ve 20. letech 20. století vídeňským psychologem Alfredem Adlerem, který popsal pocity nedostatečnosti a jejich následky. „Cítíte nejistotu?" ptal se už na obálce Adlerův bestseller *Porozumění životu*. „Jste nesmělí? Jste submisivní?" Adler vysvětlil, že všechna batolata i malé děti se cítí ve svém životě, který žijí ve světě dospělých a starších sourozenců, méněcenné. Při normálním procesu růstu se učí přesměrovat tyto pocity do úsilí s cílem dosáhnout vlastních cílů. Ale pokud se během jejich dospívání něco pokazí, mohou být zatíženi ošklivým KM – vážnou daní, kterou si vybírá stále soutěživější společnost.

Myšlenka zabalit svou sociální úzkost do úhledného obalu psychologického komplexu oslovila spoustu Američanů. Komplex méněcennosti se stal univerzálním vysvětlením problémů v mnoha oblastech života, od lásky přes rodičovství až po kariéru. V roce 1924 *Collier* zveřejnil příběh o ženě, která se bála vzít si muže, jehož milovala. Měla strach, že má KM a že nikdy ničeho nedosáhne. Jiný oblíbený časopis otiskl článek nazvaný *Vaše dítě a ten módní komplex*, který vysvětloval matkám, co by mohlo způsobit KM u dětí a jak mu předcházet nebo jej léčit. Zdálo se, že KM má *každý*. U některých jedinců to paradoxně byl rys, který z nich udělal výjimečné osobnosti. Lincoln, Napoleon, Teddy Roosevelt, Edison a Shakespeare – ti všichni trpěli KM, alespoň podle článku v *Collieru* z roku 1939. „Proto,“ uzavíral časopis, „máte-li velký, silný, dobře zakořeněný komplex méněcennosti, máte štěstí, jaké byste ani nečekali, tedy v případě, že máte dost odvahy se s ním vypořádat.“

Bez ohledu na nadějný tón tohoto článku se odborníci na výchovu dětí z 20. let 20. století zaměřovali na pomoc dětem při vytváření osobností předurčených k úspěchu. Až do té doby se tito specialisté obávali zejména sexuálně předčasně vyspělých dívek a delikventních chlapců, ale teď se psychologové, sociální pracovníci a lékaři začali zaměřovat na běžné děti s „narušenou osobností“ – konkrétně na děti stydlivé. Stydlivost může mít ošklivé následky, varovali, od alkoholismu až po sebevraždu, zatímco průbojná osobnost dosáhne společenského i finančního úspěchu. Odborníci radili rodičům, aby své děti dobře socializovali, a školám, aby přešly od důrazu na učení se z knih k „napomáhání a vedení vývoje osobnosti“. Učitelé se do tohoto úkolu pustili s nadšením. V roce 1950 zněl slogan Konference v polovině století o dětech a mládeži v Bílém domě „Zdravá osobnost pro každé dítě“.

Rodiče, kteří to se svými dětmi v polovině 20. století mysleli dobře, souhlasili, že tiché chování je nepřijatelné a ideálem pro dívky i chlapce je společenskost. Někteří odrazovali své děti od samotářství a „vážných“ koníčků, jako například klasická hudba, jejichž vinou by mohly ztratit na oblíbenosti. Posílali své děti do škol ve stále nižším věku, přičemž hlavním úkolem byla socializace. Introvertní děti byly často označovány za problémové případy (takovou situaci zná asi každý, kdo má dnes introvertní dítě).

Bestseller Williama Whytea z roku 1956 *Organizační člověk* popisuje, jak se rodiče a učitelé domluvili na přeměně osobností tichých dětí. „Johnnymu se ve škole příliš nedařilo," vzpomíná Whyte na vyprávění jedné matky. „Učitel mi říkal, že si při vyučování vedl dobře, ale jeho sociální přizpůsobivost nebyla tak dobrá, jak by měla být. Vybral si na hraní jednoho či dva kamarády a občas byl rád, když mohl být sám." Rodiče takovéto zásahy vítali, říkal Whyte. „S výjimkou několika podivínských rodičů je většina vděčná, že škola pracuje tak usilovně na odstraňování sklonu k introverzi a dalších městských abnormalit."

Rodiče, kteří se stali oběťmi tohoto hodnotového systému, nebyli bezcitní nebo dokonce otupělí. Připravovali své děti na „skutečný svět". Když tyto děti vyrostly a hlásily se na vysokou školu a později do svých prvních zaměstnání, čelili stejným standardním požadavkům na společenské zapojení. Funkcionáři na přijímacích zkouškách na univerzitách nevyhledávali nejvýjimečnější kandidáty, ale ty nejextrovertnější. Děkan z Harvardu Paul Buck ve 40. letech 20. století prohlásil, že by Harvard měl odmítat „citlivé, neurotické" typy a typy „intelektuálně nadměrně stimulované" ve prospěch chlapců „zdravě extrovertního typu". V roce 1950 rektor Yaleské univerzity Alfred Whitney Griswold prohlásil, že ideálem studenta z Yale není „zakaboněný, vysoce specializovaný intelektuál, ale všestranný člověk". Další děkan řekl Whyteovi, že „při prohlížení přihlášek ze středních škol má pocit, že je otázkou zdravého rozumu přihlížet nejen k tomu, co chce univerzita, ale i k tomu, co budou chtít o čtyři roky později náboráři firem. ‚Chtějí hodně společenské, aktivní typy,' řekl. ‚Zjišťujeme tedy, že nejlepším kandidátem je ten, který má školský průměr tak 80 až 85 procent a spoustu další mimoškolní činnosti. Pro neobyčejně nadané introverty vidíme jen malé uplatnění.' "

Tento děkan velmi přesně vystihl, že vzorový zaměstnanec z poloviny století – a to i v případě, že ho jeho práce zřídkakdy předurčovala k jednání s veřejností, jako třeba v případě vědce ve firemní laboratoři – nebyl žádný výrazný myslitel, ale veselý extrovert s osobností obchodníka. „Obyčejně platí, že pokud použijete slovo neobyčejně nadaný," vysvětluje Whyte, „buď po něm následuje výraz ‚ale' (např.: ‚Všichni uznáváme neobyčejné nadání, ale…'), případně

je doprovází takové výrazy, jako nevyrovnaný, výstřední, potrhlý atp.“ „Tito lidé budou přicházet do kontaktu s ostatními lidmi v organizaci,“ řekl v 50. letech jeden z manažerů o nešťastných vědcích, které zaměstnával, „a pomohlo by, kdyby dělali dobrý dojem.“

Prací vědce nebylo jen provádět výzkum, ale také pomáhat s jeho prodejem, a to vyžadovalo přátelské a vstřícné chování. V IBM, společnosti, která představuje ztělesnění ideálního zaměstnance, se prodejci každé ráno sešli, aby si nahlas zazpívali firemní hymnu *Ever Onward (Stále kupředu)* a sladili své hlasy při písni *Selling IBM (Prodáváme IBM),* napsanou na melodii hitu *Singin' in the Rain (Zpívání v dešti)*. Píseň začínala takto: „Prodáváme IBM, prodáváme IBM. Jaký je to úžasný pocit, svět je náš přítel.“ Popěvek nakonec dospěl ke vzrušujícímu závěru: „Jsme vždy upravení, pracujeme s elánem. Prodáváme, jen prodáváme IBM.“

Pak vyrazili realizovat zakázky a dokazovat, že lidé z přijímacích komisí na Harvardu a Yale měli zřejmě pravdu: jen určitý typ člověka může mít zájem začínat ráno tímto způsobem.

Organizační lidé se musejí snažit začlenit, jak jenom nejlépe to dovedou. Dějiny spotřeby léků jsou důkazem, že se jich spousta pod tímto tlakem zhroutila. V roce 1955 farmaceutická společnost Carter-Wallace vypustila na trh lék proti úzkosti Miltown. Na úzkost bylo pohlíženo novou optikou jako na přirozený produkt společnosti, kde byl člověk člověku vlkem a normou se stala společenská bezohlednost. Ihned po uvedení na trh se podle sociální historičky Andrey Toneové stal Miltown nejrychleji prodávaným léčivem v amerických dějinách. Do roku 1956 ho vyzkoušel jeden z každých dvaceti Američanů. Do roku 1960 byla třetina všech předpisů v USA na přípravek Miltown nebo na podobný přípravek zvaný Equanil. „ÚZKOST A NAPĚTÍ JSOU SAMOZŘEJMOSTÍ DOBY,“ stálo v reklamě na Equanil. V 60. letech 20. století následoval uklidňující přípravek Serentil a spolu s ním reklamní kampaň, která byla ještě přímočařeji cílená na zlepšení sociálního výkonu. „PROTI ÚZKOSTI, KTERÁ JE NÁSLEDKEM TOHO, ŽE NEUMÍTE ZAPADNOUT,“ stálo na něm.

~