

Stil

Susan Cain

Stil

De kracht van introvert zijn in een wereld die
niet ophoudt met kletsen

Vertaald door Jan Willem Reitsma



Uitgeverij De Arbeiderspers
Utrecht · Amsterdam · Antwerpen

Copyright © 2012 Susan Cain
Copyright Nederlandse vertaling © 2012 Jan Willem Reitsma /
bv Uitgeverij de Arbeiderspers, Utrecht
Oorspronkelijke titel: *Quiet. The Power of Introverts in
a World that Just Can't Stop Talking*
Uitgave: Crown Publishing Group, New York

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van bv Uitgeverij De Arbeiderspers, Franz Lisztplantsoen 200, 3533 JG Utrecht. *No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from bv Uitgeverij De Arbeiderspers, Franz Lisztplantsoen 200, 3533 JG Utrecht.*

Omslagontwerp: Sander Patelski
Omslagfoto: © Kirsten Fuller (embellishgoods.blogspot.com)

ISBN 978 90 295 7838 7 / NUR 770

www.arbeiderspers.nl

De BIS/BAS-schaal © 1994 The American Psychological Association. Met toestemming bewerkt naar 'Behavioral Inhibition, Behavioral Activation, and Affective Responses to Impending Reward and Punishment: The BIS/BAS Scales,' *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (2), p. 319-33. Het gebruik van informatie van de APA impliceert geen goedkeuring door de APA.

Voor de familie waarin ik ben opgegroeid

Een soort waarvan iedereen generaal Patton is, heeft net zo weinig kans van slagen als een ras waarvan iedereen op Vincent van Gogh lijkt. Ik geloof liever dat de wereld sportlieden, filosofen, sekssymbolen, schilders en wetenschappers nodig heeft; dat ze behoefte heeft aan hartelijke, hardvochtige, koelbloedige en teerhartige mensen. Ze heeft behoefte aan hen die hun leven kunnen wijden aan de bestudering van het aantal waterdruppels dat de speekselklieren van honden onder bepaalde omstandigheden afscheiden, aan hen die de vluchtige indruk van kersenbloesem kunnen vangen in een gedicht van veertien lettergrepen of vijfentwintig pagina's kunnen besteden aan de ontleding van de gevoelens van een jongetje dat 's avonds in bed ligt te wachten tot zijn moeder hem welterusten komt kussen. [...] Het bestaan van uitmuntende vaardigheden vooronderstelt zelfs dat de energie die nodig is op andere terreinen daarvandaan is weggeleid.

Allen Shawn

Inhoud

Opmerking van de schrijver 13

Inleiding – Het noorden en zuiden van het temperament 15

DEEL 1 – HET EXTRAVERTE IDEEAAL

1 – De opkomst van de ‘zeer geschikte vent’: hoe extraversie
uitgroeide tot cultuurideaal 37

2 – De mythe van het charismatisch leiderschap: de
persoonlijkheidscultuur, een eeuw later 55

Verkoopkunst als deugd: live bij Tony Robbins 55

De Harvard Business School en daar voorbij 65

*Houdt God van introverte mensen? Het dilemma van een
evangelist* 91

3 – Als samenwerken de creativiteit doodt: de opkomst van het
nieuwe groepsdenken en het voordeel van alleen werken 99

DEEL 2 – JE BIOLOGISCHE AANLEG, IS DAT WIE JE BENT?

4 – Is je temperament je noodlot? Aanleg, opvoeding en de
orchideeënhypothese 131

5 – Het temperament voorbij: de rol van de vrije wil (en het
geheim van spreken in het openbaar voor introverte mensen) 152

6 – ‘Franklin was een politicus, maar Eleanor sprak vanuit haar geweten’: waarom koelbloedigheid wordt overschat 169

7 – Waarom stortte Wall Street in terwijl Warren Buffett goed boerde? De verschillende denkwijzen (en dopamineverwerking) van introverte en extraverte mensen 198

DEEL 3 – BEZITTEN ALLE CULTUREN EEN EXTRAVERT
IDEAAL?

8 – Stille kracht: Aziatisch-Amerikanen en
het extraverte ideaal 227

DEEL 4 – HOE MOET JE LIEFHEBBEN, HOE MOET
JE WERKEN?

9 – Wanneer moet je je extravorter gedragen dan je eigenlijk bent (en hoe doe je dat)? 255

10 – De communicatiekloof: hoe praat je met mensen van het andere type? 278

11 – Over schoenlappers en generaals: hoe je stille kinderen grootbrengt in een wereld die hen niet hoort 298

Conclusie – Wonderland 325

Een opmerking over de opdracht 329

Een opmerking over de woorden ‘introvert’ en ‘extravert’ 332

Dankwoord 335

Noten 341

Opmerking van de schrijver

Ik heb officieel sinds 2005 aan dit boek gewerkt, en officieus mijn hele volwassen leven. Ik heb gesproken en gecorrespondeerd met honderden, misschien wel duizenden mensen over de onderwerpen die op de volgende bladzijden worden behandeld en heb er een even groot aantal boeken, wetenschappelijke artikelen, tijdschriftartikelen, chatroom-discussies en blogs over gelezen. Een aantal hiervan wordt in dit boek met naam vermeld; andere hebben invloed gehad op vrijwel elke zin die ik geschreven heb. *Stil* rust op de schouders van velen, vooral op die van de wetenschappers en onderzoekers van wier werk ik erg veel heb opgestoken. In een volmaakte wereld had ik al mijn bronnen, leermeesters en geïnterviewden bij naam genoemd. Met het oog op de leesbaarheid verschijnt de naam van sommigen echter alleen in de noten of het dankwoord.

Om vergelijkbare redenen heb ik in sommige citaten geen puntjes of haakjes gebruikt, maar er wel op gelet dat de toegevoegde of weggelaten woorden niet de intentie van de spreker of schrijver zouden veranderen. Mocht je uit de oorspronkelijke versie van deze schriftelijke bronnen willen citeren: de noten verwijzen naar de oorspronkelijke vindplaatsen.

Van sommige mensen van wie ik het verhaal vertel en in de verhalen over mijn eigen bezigheden als jurist en consultant heb ik namen en herkenbare details veranderd. Ter bescherming van de privacy van de deelnemers aan de workshop ‘spreken in het openbaar’ van Charles di Cagno, die onmogelijk konden weten dat ze in een boek zouden belanden toen ze zich voor die cursus opgaven, heb ik het verhaal over mijn eerste cursusavond gebaseerd op een aantal sessies. Hetzelfde geldt voor het verhaal over Greg en Emily, dat berust op meerdere gesprekken met vergelijkbare

stellen. Voor zover de herinnering dat toelaat, heb ik alle andere verhalen naverteld zoals ze zijn voorgevallen of zoals ze aan mij zijn verteld. De verhalen die mensen over zichzelf vertelden heb ik niet geverifieerd, maar ik heb uitsluitend verhalen opgenomen waarvan ik geloofde dat ze op waarheid berustten.

Inleiding – Het noorden en zuiden van het temperament

De stad Montgomery in de Amerikaanse staat Alabama, 1 december 1955, vroeg op de avond. Een stadsbus stopt bij een halte en een degelijk geklede vrouw van in de veertig stapt in. Ze loopt kaarsrecht, ook al heeft ze de hele dag gebogen gestaan over een strijkplank in een morsig naaiatelier in de kelder van het warenhuis Montgomery Fair. Haar voeten zijn gezwollen, haar schouders doen pijn. Ze gaat zitten op de voorste rij voor kleurlingen en kijkt rustig toe terwijl de bus zich met reizigers vult. Totdat de chauffeur haar commandeert dat ze haar zitplaats aan een blanke passagier moet afstaan.

De vrouw zegt één woord, waarmee ze een van de belangrijkste burgerrechtenprotesten van de twintigste eeuw ontketent, één woord dat Amerika helpt om zijn betere zelf te vinden.

Dat woord is ‘Nee’.

De chauffeur dreigt haar te laten arresteren.

‘Dat kunt u doen,’ zegt Rosa Parks.

Een politieagent arriveert ter plaatse. Hij vraagt Parks waarom ze zich weigert te verroeren.

‘Waarom sollen jullie allemaal zo met ons?’ luidt haar eenvoudige antwoord.

‘Dat weet ik niet,’ zegt hij. ‘Maar regels zijn regels, en u staat onder arrest.’

Op de middag nadat ze is berecht en veroordeeld wegens verstoring van de openbare orde organiseert de Montgomery Improvement Association een bijeenkomst ter ere van Parks in de baptistenkerk in Holt Street, in de armste wijk van de stad. Vijfduizend mensen verzamelen zich ter ondersteuning van Parks’ moedige eenmansactie. Ze drommen in de kerk bijeen tot er echt niemand meer op de banken bij kan. De anderen wachten geduldig buiten

en luisteren mee via luidsprekers. Dominee Martin Luther King spreekt de menigte toe. 'Er komt een tijd dat de mensen het moe zijn om te worden vertrapt door de ijzeren voet van de onderdrukking,' vertelt hij hun. 'Er komt een tijd dat de mensen zich niet langer laten wegduwen uit het stralende zonlicht van juli in de richting van de doordringende bergkou van november.'

Hij prijst de moed van Parks en omhelst haar. Zij zegt niets, alleen haar aanwezigheid volstaat om de menigte in vervoering te brengen. De organisatie lanceert een boycot van de busmaatschappij voor de hele stad die 381 dagen aanhoudt. Mensen lopen naar hun werk, kilometers ver. Ze nemen onbekenden in hun auto mee. Ze veranderen de loop van de Amerikaanse geschiedenis.

Ik had me Rosa Parks altijd voorgesteld als een rijzige vrouw met een moedig temperament, iemand die het makkelijk kon opnemen tegen een bus vol misprijzend kijkende passagiers. Maar toen ze in 2005 op 92-jarige leeftijd overleed, werd ze in de talrijke krantenartikelen gememoreerd als iemand met een zachte stem, een lieve vrouw die klein van stuk was. Men schreef dat ze 'timide en verlegen' was, maar 'zo moedig als een leeuw'. De necrologieën stonden vol zinsneden als 'radicale nederigheid' en 'kalme onverzettelijkheid'. Wat betekent het om stil en toch standvastig te zijn, leken deze beschrijvingen impliciet te vragen. Hoe kan een mens tegelijkertijd verlegen én moedig zijn?

Parks leek zich zelf ook bewust te zijn van die paradox. Ze gaf haar autobiografie de titel *Quiet Strength*, en daagt ons met die titel uit om vraagtekens te zetten bij onze vooringenomen ideeën. Waarom zou stil eigenlijk niet sterk kunnen zijn? En wat kan kalmte nog meer teweegbrengen waar we geen oog voor hebben?

* * *

Je leven wordt net zo sterk bepaald door je persoonlijkheid als door je geslacht of huidskleur. En het allerbelangrijkste aspect van de persoonlijkheid – het 'noorden en zuiden van het temperament', zoals een wetenschapper dat heeft genoemd – is je plaats op het introversie-extraversiespectrum. Waar je je op deze schaal

bevindt, bepaalt mede welke vrienden, vriendinnen en partner je kiest en hoe je gesprekken voert, conflicten oplost en genegenheid toont. Deze plaats beïnvloedt het beroep dat je kiest en of je er wel of geen succes in bereikt. Deze plaats bepaalt hoe groot de kans is dat je aan sport doet, overspel pleegt, langdurig zonder slaap kunt, van je fouten leert, wild gokt op de aandelenbeurs, goed leiding kunt geven en 'stel nou dat'-vragen stelt.* Je positie op deze schaal heeft gevolgen voor de zenuwbanen in je hersenen, voor je neurotransmitters en tot in de verste uithoeken van je zenuwstelsel. Tegenwoordig behoren introversie en extraversie tot de meest uitputtend onderzochte onderwerpen van de ontwikkelingspsychologie, die de nieuwsgierigheid van honderden wetenschappers hebben geprikkeld.

Dankzij de modernste technologie hebben deze onderzoekers opwindende ontdekkingen gedaan, maar ze maken deel uit van een oude, roemrijke traditie. Al sinds het begin van de optekening van de geschiedenis hebben dichters en filosofen over introverte en extraverte mensen nagedacht. Beide persoonlijkheidstypes komen voor in de Bijbel en de geschriften van Griekse en Romeinse artsen, en sommige evolutionair psychologen stellen dat de geschiedschrijving over deze types zelfs nog eerder is begonnen. Zoals we zullen zien, kent ook het dierenrijk 'introverte' en 'extraverte types', van fruitvliegjes tot zonnebaarden en resusapen. Net als bij andere complementaire tegenstellingen – mannelijk en vrouwelijk, oost en west, progressief en conservatief – zou de mensheid zonder deze twee persoonlijkheidsstijlen onherkenbaar en een stuk armoediger zijn.

Neem nu de samenwerking tussen Rosa Parks en Martin Luther King. Een formidabele spreker die had geweigerd om zijn zitplaats af te staan in een bus met gescheiden zitplaatsen voor

* Antwoorden:

Sporten: extraverte mensen; overspel plegen: extraverte mensen; langdurig zonder slaap kunnen: introverte mensen; leren van je fouten: introverte mensen; wild gokken: extraverte mensen; goed leiding geven: soms introverte mensen, soms extraverte mensen, afhankelijk van het benodigde soort leiderschap; 'stel dat'-vragen stellen: introverte mensen.

blanken en zwarten zou minder teweeg hebben gebracht dan een bescheiden vrouw die het duidelijk prettiger had gevonden om te zwijgen, maar door de situatie tot iets anders werd gedwongen. En Parks had haar toehoorders niet kunnen opzwepen als ze geprobeerd had te verkondigen dat ze een droom had gehad. Maar dankzij de steun van King hoefde dat ook niet.

Toch laten we tegenwoordig slechts een opmerkelijk smal spectrum van persoonlijkheidsstijlen toe. We laten ons voorhouden dat je alleen succes kunt bereiken als je lef hebt, en dat je sociabel moet zijn, wil je gelukkig worden. Wij Amerikanen beschouwen onszelf als een natie van extraverte mensen. Daarmee zijn we uit het oog verloren wie we werkelijk zijn. Afhankelijk van het onderzoek dat je raadpleegt, bestaat de Amerikaanse bevolking voor een derde uit introverte mensen. Dat is dus een op de twee of drie mensen die je kent. (Gezien het feit dat de Verenigde Staten behoren tot de meest extraverte landen ter wereld, is dat aantal minstens zo hoog als in andere delen van de wereld.) Als je zelf niet introvert bent, dan ben je ongetwijfeld de opvoeder, leidinggevende of partner van iemand die het wel is.

Als die statistieken je verbazen, komt dat waarschijnlijk doordat veel mensen doen alsof ze extravert zijn. Heimelijk introverte mensen, die niet als zodanig worden herkend, houden zich op in speeltuinen, op middelbare scholen en in de wandelgangen van het Amerikaanse bedrijfsleven. Sommigen van hen houden zelfs zichzelf voor de gek, totdat een ingrijpende gebeurtenis zoals ontslag, alleen achterblijven als de kinderen het huis uitgaan of een erfenis waardoor ze opeens kunnen doen wat ze willen, hen er met een schok toe brengen om hun ware aard onder ogen te zien. Als je het onderwerp van dit boek onder vrienden en bekenden ter sprake brengt, zul je waarschijnlijk al gauw merken dat mensen van wie je dat helemaal niet had verwacht zichzelf als introvert beschouwen.

Het is logisch dat zo veel introverte mensen zich zelfs voor zichzelf verstoppen. We leven met een waardensysteem dat ik het extraverte ideaal noem: het alom heersende geloof dat de ideale mens een dominant gezelschapsdier is dat zich thuis voelt in de schijnwerpers. De archetypische extraverte mens verkiest actie

boven bespiegeling, risico's nemen boven voorzichtigheid, zekerheid boven twijfel. Hij geeft de voorkeur aan snelle beslissingen, ook al bestaat de kans dat hij miskleunt. Ze functioneert goed in teams en begeeft zich onder de mensen. We willen graag van onszelf geloven dat we individualiteit waarderen, maar in de praktijk bewonderen we vooral een bepaald type personen: mensen die het prettig vinden om 'zich te presenteren'. Uiteraard vinden we het best dat technisch begaafde eigenheimers die in hun garage een eigen bedrijf hebben opgezet een persoonlijkheid hebben waar ze zich prettig bij voelen, maar dat zijn de uitzonderingen op de regel. We tolereren hen voornamelijk als ze fabelachtig rijk zijn of dat lijken te gaan worden.

Introversie is tegenwoordig – net als haar verwanten sensitiviteit, ernst en verlegenheid – een tweederangs persoonlijkheidskenmerk dat het midden houdt tussen een teleurstelling en een ziektebeeld. Introverte mensen die leven onder de knoet van het extraverte ideaal zijn als vrouwen die leven in een mannenwereld, en worden niet serieus genomen vanwege een eigenschap die de kern van hun identiteit vormt. Extraversie is een sterk aansprekende persoonlijkheidsstijl, maar we hebben haar gemaakt tot een dwingende maatstaf waarvan de meeste mensen geloven dat ze zich eraan moeten conformeren.

Het extraverte ideaal is geboekstaafd in vele onderzoeken, hoewel deze research nooit onder één enkele benaming is gegroepeerd. Zo worden spraakzame mensen intelligenter, aantrekkelijker, interessanter en begerenswaardiger als vriend of vriendin gevonden. Zowel flux de bouche als stemvolume tellen mee: we vinden snelle praters competent en aardiger dan mensen die langzaam spreken. Deze dynamiek speelt ook in groepen: onderzoek heeft aangetoond dat spraakwatervallen intelligenter worden gevonden dan meer zwijgzame mensen – ook al is er geen enkele correlatie tussen goed gebekt zijn en goede ideeën hebben. Zelfs aan het woord 'introvert' kleeft een stigma. Psycholoog Laurie Helgoe constateerde tijdens een informeel onderzoek dat introverte mensen hun eigen fysieke voorkomen in levendige bewoordingen omschreven ('groenblauwe ogen', 'exotisch', 'hoge jukbeenderen'), maar als hun werd verzocht om doorsnee intro-

verte mensen te beschrijven, schetsten ze een kleurloos en afstotelijk beeld ('onooglijk', 'neutrale kleuren', 'slechte huid').

Het is echter een grote fout om het extraverte ideaal zo klakkeloos over te nemen. Sommige van de beste menselijke ideeën, kunstwerken en uitvindingen – van de evolutietheorie en de zon-nebloemen van Van Gogh tot de pc – zijn afkomstig van rustige en cerebrale mensen die zich konden afstemmen op hun innerlijke wereld en de schatten die daar te vinden waren. Zonder introverte mensen zou de wereld verstoken zijn gebleven van:

De wet van de zwaartekracht

De relativiteitstheorie

Het gedicht 'The Second Coming' van W.B. Yeats

De Nocturnes van Chopin

À la recherche du temps perdu van Marcel Proust

Peter Pan

1984 en *Animal Farm* van George Orwell

The Cat in the Hat van Dr. Seuss

Charlie Brown

Schindler's List, *E. T.* en *Close Encounters of the Third Kind*

Google

Harry Potter*

Zoals wetenschapsjournalist Winifred Gallagher schrijft: 'Het mooie van het temperament dat de tijd neemt om stil te staan bij prikkels in plaats van er direct op te reageren, is zijn langdurige verbondenheid met intellectuele en artistieke prestaties. De formule $E = mc^2$ en het gedicht *Paradise Lost* zijn geen van beide even terloops door een feestbeest geschreven.' Zelfs op terreinen waarvan je dat niet zou verwachten, zoals de financiële sector, de politiek en het activisme, zijn sommige van de grootste doorbraken door introverte mensen bewerkstelligd. In dit boek zullen we figuren tegenkomen zoals Eleanor Roosevelt, Al Gore, Warren Buf-

* Sir Isaac Newton, Albert Einstein, W.B. Yeats, Frédéric Chopin, Marcel Proust, J.M. Barrie, George Orwell, Theodor Geisel (Dr. Seuss), Charles Schulz, Steven Spielberg, Larry Page, J.K. Rowling.

fett, Gandhi – en Rosa Parks – die niet ondanks maar juist dankzij hun introversie iets hebben bereikt.

Toch zijn, zoals we in *Stil* zullen zien, veel belangrijke instituties van het moderne leven afgestemd op mensen die plezier beleven aan het werken in groepen en aan hoge prikkelingsniveaus. Op school worden de bankjes steeds vaker in clusters opgesteld, om het groepsgewijs leren te bevorderen, terwijl onderzoek uitwijst dat verreweg de meeste onderwijzers geloven dat de ideale leerling extravert is. We kijken naar tv-programma's waarin de hoofdrolspelers geen gewone kinderen zijn, zoals vroeger Cindy Brady en Beaver Cleaver, maar popsterren en presentatrices van webcasts met een groot ego zoals Hannah Montana en Carly Shay van *iCarly*. Zelfs Sid the Science Kid, een door PBS gepromoot rolmodel voor kleuters, begint elke schooldag met het maken van dansbewegingen met zijn vriendjes ('Moet je mijn moves zien! Ik ben een popster!').

Velen van ons werken als volwassene voor organisaties die eisen dat je in teamverband werkt, in een werkruimte zonder muren, onder leidinggevenden die 'sociale vaardigheden' belangrijker vinden dan wat dan ook. Als we hogerop willen komen, worden we geacht onbeschaamd reclame voor onszelf te maken. De wetenschappers die geld voor hun onderzoeken krijgen, hebben vaak een zelfverzekerde, misschien zelfs overmoedige persoonlijkheid. Kunstenaars wier werk aan de muren van de musea voor moderne kunst hangt, gaan tijdens vernissages doorgaans in indrukwekkende poses staan. Boekenschrijvers – van wie vroeger geaccepteerd werd dat het teruggetrokken types waren – worden nu door pr-adviseurs klaargestoomd voor praatprogramma's. (Je zou dit boek niet lezen als ik mijn uitgever niet had kunnen overtuigen dat ik pseudo-extravert genoeg ben om er zelf reclame voor te maken.)

Als jij een introvert type bent, weet je ook dat de vooroordelen over introversie diepe emotionele wonden kunnen slaan. Als kind heb je wellicht gehoord dat je ouders zich verontschuldigen voor je verlegenheid. ('Waarom ben je niet meer zoals die jongens van Kennedy?', hoorde een van de mensen die ik interviewde uit de mond van zijn ouders, die de familie Kennedy verafgoodden.)

Misschien ben je op school wel aangespoord om ‘uit je schulp’ te kruipen – die dodelijke uitdrukking die volslagen voorbijgaat aan het feit dat sommige dieren van nature hun bescherming met zich mee dragen en dat sommige mensen precies hetzelfde doen. ‘Alle opmerkingen uit mijn kindertijd dat ik lui, dom en saai was, gonzen nog steeds door mijn hoofd,’ schrijft een lid van een nieuwsgroep met de naam Introvert Retreat. ‘Toen ik oud genoeg was om uit te knobbelen dat ik gewoon een introvert type was, maakte de aanname dat er iets wezenlijks mis met me is al deel uit van mijn identiteit. Ik zou willen dat ik de laatste restanten van die twijfel kon opsporen en wegnemen.’

Nu je volwassen bent, word je misschien nog steeds overvallen door schuldgevoelens als je een uitnodiging voor een etentje afslaats omdat je liever een goed boek gaat lezen. Of misschien vind je het prettig om in je eentje in een restaurant te eten en heb je helemaal geen behoefte aan meewarige blikken van de andere gasten. Of er is je steeds gezegd dat je ‘te veel in je hoofd woont’, iets wat vaak wordt gezegd van stille en cerebrale mensen.

Uiteraard is er ook een andere benaming voor zulke mensen: denkers.

* * *

Ik heb van dichtbij waargenomen hoe moeilijk introverte mensen het vinden om hun eigen talenten op te sommen, en hoe positief het is als ze dat eindelijk doen. Ruim tien jaar lang heb ik mensen van allerlei pluimage getraind in onderhandelingsvaardigheden – van bedrijfsjuristen en studenten, directeuren van hedgefondsen en getrouwde stellen, directeuren van mediabedrijven tot maatschappelijk werkers. Uiteraard werk je eerst aan de basisvaardigheden: hoe je je op een onderhandeling voorbereidt, wanneer je het eerste bod moet doen, en hoe je reageert als de tegenpartij ‘graag of niet’ zegt. Maar ik hielp cliënten ook om inzicht te krijgen in hun eigen, aangeboren persoonlijkheid en hoe ze die optimaal konden gebruiken.

Mijn allereerste cliënt was een jonge vrouw die Laura heette. Ze werkte als jurist op Wall Street, maar was een stille dagdromer

die niet graag in de schijnwerpers stond en slecht tegen agressie kon. Het was haar op een of andere manier gelukt om de drukte op de rechtenfaculteit van Harvard te overleven – een oord waar college wordt gegeven in gigantische, circusachtige amfitheaters en waar ze een keer zo zenuwachtig werd dat ze onderweg naar college moest overgeven. Nu ze in de echte wereld verkeerde, wist ze niet zeker of ze haar klanten wel zo krachtdadig kon vertegenwoordigen als die van haar verwachtten.

Tijdens haar eerste drie jaar op het advocatenkantoor had Laura zo'n lage functie dat ze die aanname nooit aan de werkelijkheid hoefde te toetsen. Maar op een dag ging de advocaat onder wie zij werkte met vakantie, waardoor zij de leiding kreeg bij een belangrijke onderhandeling. De klant was een Zuid-Amerikaanse fabrikant die aflostermijnen van een hypotheek dreigde te missen en hoopte om met de bank te kunnen onderhandelen over aangepaste voorwaarden; aan de andere kant van de onderhandelings-tafel zat een bankenconsortium dat de belastende hypotheek had verstrekt.

Laura was het liefst onder de onderhandelingsstafel weggekropen, maar ze had geleerd om niet aan dergelijke impulsen toe te geven. Onverveerd, maar bloednervuus nam ze plaats op de voorzittersstoel, geflankeerd door haar klanten: hun juridisch adviseur aan de ene kant en de financieel directeur aan de andere kant. Toevallig waren ze Laura's favoriete klanten: hoffelijke en zacht-aardige mannen, heel anders dan de heerser-over-de-kosmos-types voor wie haar kantoor meestal werkte. In het verleden was Laura met de juridisch adviseur naar een honkbalwedstrijd van de New York Yankees geweest en met de financieel directeur was ze wezen winkelen voor een handtas voor haar zus. Maar nu leken die leuke uitstapjes – precies het soort gezelligheid waar Laura plezier aan beleefde – mijlenver weg. Aan de overkant van de tafel zaten negen ontstemde beleggingsbankiers in maatpakken en met dure schoenen aan hun voeten, vergezeld door hun juriste, een vrouw met een vierkante kaak en het hart op de tong. Deze vrouw, die duidelijk erg van zichzelf overtuigd was, stak een imposante speech af die erop neerkwam dat de klanten van Laura zich in hun handjes mochten knijpen met de voorwaarden die de bankiers

aanboden. Het was een heel ruimhartig aanbod, zei ze.

Iedereen wachtte tot Laura haar van repliek zou dienen, maar zij wist niets te bedenken. Dus ze zat daar maar met haar ogen te knipperen. Alle ogen waren op haar gericht. Haar klanten schoven onrustig op hun stoel heen en weer. Haar gedachten draaiden in het bekende kringetje rond: 'Ik ben te stil voor zulke dingen, te bescheiden, te cerebraal.' Ze beeldde zich in dat iemand die er beter voor was toegerust de zaak kwam redden: iemand met lef, die met de vuist op tafel durfde te slaan. Op de middelbare school zou je zo iemand, in tegenstelling tot Laura, 'vlot' genoemd hebben, het grootste compliment dat haar klasgenoten uit de brugklas kenden, een nog groter compliment dan 'mooi' voor een meisje of 'sportief' voor een jongen. Laura sprak met zichzelf af dat ze deze dag alleen maar door hoefde te komen. Morgen ging ze een andere baan zoeken.

Maar toen dacht ze terug aan iets wat ik haar telkens weer voorgehouden had: als introvert mens bezat ze unieke onderhandelingsvaardigheden, die misschien niet zo in het oog liepen maar daarom niet minder indrukwekkend waren. Ze had zich waarschijnlijk beter ingelezen dan alle andere aanwezigen. Ze had een rustige, maar ferme manier van spreken. Ze zei zelden iets ondoordachts. Omdat ze zich zo vriendelijk opstelde, kon ze onwrikbare, zelfs agressieve standpunten innemen terwijl ze toch bleef overkomen als iemand die volkomen redelijk was. En ze stelde doorgaans vragen – een heleboel vragen – en luisterde écht naar de antwoorden. Wat voor persoonlijkheid je ook hebt: die vaardigheden zijn van levensbelang tijdens effectief onderhandelen.

Eindelijk begon Laura te doen waar ze goed in was.

'Laten we even een stapje terug nemen. Op welke informatie zijn uw cijfers gebaseerd?' vroeg ze.

'Als we de lening op deze manier organiseerden, zou dat volgens u ook kunnen?'

'Op deze manier?'

'Op een andere manier?'

Aanvankelijk waren haar vragen onderzoekend. Gaandeweg kwam ze op stoom, formuleerde haar vragen scherper en maakte