

## استنباط نویسنده

من از سال ۲۰۰۵ به طور رسمی روی این کتاب کار می‌کنم و به طور غیررسمی در تمام دوران بزرگسالی ام با صدها، شاید هزاران نفر، درباره موضوعات مطرح شده در داخل صحبت کرده ام و نوشته ام، و به همان اندازه کتاب، مقالات علمی، مقالات ژورنالی، بحث‌های اتاق گفتگو و پست‌های وبلاگ خوانده ام. برخی از این موارد را در کتاب ذکر می‌کنم. سایر موارد تقریباً روشن‌گر مسیر زندگی خواننده هستند. آرام بر شانه‌های بسیاری می‌ایستد، به ویژه پژوهشگران و محققانی که کارشان برای من الهام بخش بوده‌اند. در یک دنیای ایده آل، من همه منابع، مریبان و مصاحبه‌شوندگانم را نام می‌برم. اما برای حسن ختام، برخی از نام‌ها فقط در یادداشت‌ها یا قدردانی‌ها عنوان می‌شوند.

به دلایل مشابه، من از پراکنش در نقل قول‌های خاص خویش استفاده نکردم، اما مطمئن شدم که کلمات اضافی یا گم‌شده، منظور گوینده یا نویسنده را تغییر نمی‌دهند. اگر می‌خواهید این منابع مکتوب را از منبع اصلی نقل کنید، نقل قول‌هایی که شما را به عبارات کامل راهنمایی می‌کنند در یادداشت‌ها ارائه می‌شوند.

من نام و مشخصات برخی از افرادی که داستان‌هایشان را تعریف می‌کنم (برای محافظت از حریم خصوصی شرکت‌کنندگان) در مطالب خودم به‌عنوان وکیل و مشاور تغییر نام داده‌ام. در کارگاه سخنرانی عمومی چارلز دی کائو، که قصد نداشت هنگام ثبت نام در کلاس مطالبش در کتابی گنجانده شود، داستان اولین کلاس من ترکیبی است از چندین جلسه سخنرانی. داستان گرگ و امیلی که بر اساس مصاحبه‌های زیادی با زوج‌های مشابه بیان شده است، همینطور است. با توجه به محدودیت‌های حافظه، تمام داستان‌های دیگر همانطور که اتفاق افتاده یا برای من گفته شده بازگو می‌شوند. من همه داستان‌هایی را که مردم درباره خودشان به من گفتند ارائه نکردم، بلکه فقط آن‌هایی را که معتقد بودم درست هستند، ارائه نمودم.

## ۱

## شمال و جنوب خلق و خو

مونتگومری، آلاباما ۱ دسامبر ۱۹۵۵. اوایل عصر، یک اتوبوس دولتی به ایستگاه می‌رسد و زنی چهل ساله با لباس معقول سوار می‌شود. او با وجود اینکه کل روز را روی میز اتو در یک خیاطی در زیرزمین تنگ و تاریک در فروشگاه بزرگ مونتگومری گذرانده بود، خود را به حالت سرپا کنترل می‌کند. پاهایش ورم کرده، شانه‌هایش درد می‌کند. او در ردیف اول بخش رنگین پوستان می‌نشیند و بی‌سر و صدا نگاه می‌کند که اتوبوس از از مسافران پر می‌شود. تا اینکه راننده به او دستور می‌دهد که صندلی خود را به یک مسافر سفید پوست بدهد.

زن تنها کلمه‌ای را بر زبان می‌آورد که یکی از مهم‌ترین اعتراضات حقوق مدنی قرن بیستم را شعله‌ور می‌کند، کلمه‌ای که به سیاهان آمریکا کمک می‌کند خود واقعی‌شان را در برابر سیاست‌های نژادپرستی و وحشیانه آمریکا پیدا کنند. کلمه آن خانم "نه" است.

راننده او را تهدید به دستگیری می‌کند. رزا پارکس می‌گوید: «همه شما خیلی راحت این کار را انجام می‌دهید.»

یک افسر پلیس می‌آید. او از پارکس می‌پرسد که چرا حرکت نمی‌کند. او به سادگی پاسخ می‌دهد: «چرا همه شما به ما زور می‌گویید؟» او می‌گوید: «نمی‌دانم. اما قانون قانون است و شما بازداشت هستید.»

بعد از ظهر محاکمه و دادرسی او به دلیل اظهاراتش، انجمن مونتگومری، تجمعی در کلیسای باپتیست خیابان هالت، در فقیرترین بخش شهر برگزار می‌کند. پنج هزار نفر گرد هم می‌آیند تا از شجاعت پارکس حمایت کنند. آن‌ها با فشار داخل کلیسا می‌شوند تا جایی که میله‌های آن دیگر قادر به کنترل جمعیت نبود. بقیه با حوصله بیرون منتظر ماندند و از بلندگو گوش می‌دادند. کشیش مارتین لوتر کینگ جونیور در میان جمعیت سخنرانی می‌کند. او به آنها می‌گوید: «زمانی می‌رسد که مردم از له شدن زیر پای آهنین ظلم خسته می‌شوند. زمانی می‌رسد که مردم از بیرون رانده شدن از زیر نور درخشان خورشید ژوئیه خسته می‌شوند و در میان خنکای دلچسب آلباین ایستاده به طبیعت می‌نگرند.»





او شجاعت پارکس را می ستاید و او را در آغوش می گیرد. او ساکت می ایستد، حضورش به اندازه‌ای است که جمعیت را تحریک کند. این انجمن تحریم اتوبوس را در سطح شهر آغاز می کند که ۳۸۱ روز طول می کشد. مردم مایل ها پیاده به سر کار می روند. آنها با غریبه ها همسفر می شوند. آنها مسیر تاریخ آمریکا را تغییر می دهند.

من همیشه رزا پارکس را زنی باشکوه با خلق و خوی جسور تصور می کردم، کسی که می توانست به راحتی داخل اتوبوسی از مسافران پر زرق و برق بایستد. اما وقتی او در سال ۲۰۰۵ در سن نود و دو سالگی درگذشت، سیل آگهی های ترحیم، شخصیت او را به تصویر کشیدند: آرام، شیرین و قد کوچکی داشت. آنها گفتند که او "ترسو و خجالتی" بود اما "شجاعت یک شیر" را هم داشت. او پر از عباراتی مانند "تواضع رادیکال" و "استقامت آرام" بود. ساکت بودن و داشتن صلابت یعنی چه؟ این توصیفات به طور ضمنی پرسیده شد. چگونه می توانید خجالتی و شجاع باشید؟



به نظر می رسد خود پارکس از این پارادوکس آگاه باشد. او زندگی نامه خود را قدرت سکوت نامید.

- عنوانی که ما را به چالش می کشد تا مفروضات خود را زیر سوال ببریم. چرا سکوت نباید قوی باشد؟ و فرد ساکت چه کار دیگری می تواند انجام دهد که ما به آن اعتبار نمی دهیم؟ زندگی ما به همان اندازه بر اساس شخصیت و جنسیت یا نژاد شکل می گیرد. و مهمترین جنبه شخصیت - به قول یکی از دانشمندان "شمال و جنوب خلق و خوی" - جایی است که ما در طیف درونگرا-برونگرا قرار می گیریم. جایگاه ما در این پیوستار بر انتخاب دوستان و همسران و نحوه گفتگو، حل اختلافات و ابراز عشق تأثیر می گذارد. این روند بر مشاغلی که انتخاب می کنیم و اینکه آیا در آنها موفق می شویم یا خیر تأثیر می گذارد. این فرضیه تعیین می کند که چقدر احتمال دارد ورزش کنیم، مرتکب زنا نشویم، بدون خواب عملکرد خوبی داشته باشیم، از اشتباهات خود درس بگیریم، قمارهای بزرگ را در بازار سهام انجام ندهیم، رضایت را به تأخیر نیندازیم، رهبر خوبی باشیم، و بیرسیم «چه می شود اگر...». این روند در مسیرهای مغزی، انتقال دهنده های عصبی و گوشه های دوردست سیستم عصبی ما منعکس شده است. امروزه درونگرایی و برونگرایی دو موضوعی هستند که در روانشناسی شخصیت به طور کامل مورد تحقیق قرار گرفته اند و کنجکاوای صدها دانشمند را برانگیخته اند.

این پژوهشگران با کمک آخرین فناوری به اکتشافات هیجان انگیزی دست یافته اند، اما آنها بخشی از یک سنت طولانی و تاریخی هستند. شاعران و فیلسوفان از سینه دم گذشته به فکر درونگراها و برونگراها بوده اند. هر دو تیپ شخصیتی در کتاب مقدس و در نوشته های پزشکان یونانی و رومی ذکر شده اند، و برخی از روان شناسان تکاملی می گویند که تاریخچه این تیپ ها به قبل تر از این هم می رسد: مانند خود ما، پادشاهی حیوانات به «درون گراها» و «برون گراها» نیز می بالد. خواهید دید، از مگس میوه گرفته تا ماهی تخم کدو تا میمون های رزوس، مانند سایر جفت های مکمل - مردانگی و زنانگی، شرق و غرب، لیبرال و محافظه کار - بشریت بدون هر دو سبک شخصیتی غیرقابل فهم خواهد بود.

مشارکت رزا پارکس و مارتین لوتر کینگ جونیور را در نظر بگیرید: یک سخنور مهیب که از رها کردن صندلی خود در اتوبوس نژادپرستی امتناع می ورزد، تأثیر یک زن متواضع را ندارد که به وضوح ترجیح می دهد سکوت کند، اما برای شرایط ضروری از حق خود دفاع می کند. اگر پارکس می خواست بایستد و اعلام کند که قصد رویایی دارد، چیزهایی برای تهییج جمعیت نداشت. اما با کمک کینگ، او موفق شد. با این حال امروزه ما پذیرای طیف بسیار محدودی از



سبک‌های شخصیتی هستیم. به ما گفته اند برای عالی بودن باید جسور باشیم و برای خوشحال بودن باید اجتماعی باشیم. ما خود را ملتی متشکل از برون‌گراها می‌دانیم - به این معنا که نمی‌دانیم در واقع چه کسی هستیم. بنا بر آمارهای مختلف یک سوم تا نیمی از آمریکایی‌ها به عبارت دیگر حداقل یک نفر از هر دو یا سه نفری که میشناسید درون‌گرا هستند. با فرض اینکه ایالات متحده آمریکا در زمره برون‌گراترین ملت‌ها قرار دارد این رقم باید دست کم به اندازه‌ی سایر بخش‌های جهان باشد. اگر خود شما یک درون‌گرا نیستید حتماً فرزندی درون‌گرا دارید. بر فردی درون‌گرا مدیریت می‌کنید یا با یک درون‌گرا ازدواج کرده اید.

اگر این آمار شما را شگفت زده می‌کند، احتمالاً به این دلیل است که بسیاری از مردم وانمود می‌کنند برون‌گرا هستند. درون‌گراها در زمین‌های بازی، اتاق‌های رختکن دبیرستان و راهروهای شرکت‌های آمریکایی بدون اینکه شناخته شوند عبور می‌کنند. برخی حتی خود را گول می‌زنند، تا زمانی که یک رویداد زندگی - تعلیق کار، جیب خالی، ثروتی که آنها را آزاد می‌کند تا زمان خود را هر طور که دوست دارند بگذرانند - آنها را وادار می‌کند تا ماهیت واقعی خود را نشان دهند. فقط کافی است موضوع این کتاب را با دوستان و آشنایان خود مطرح کنید تا متوجه شوید که بعیدترین افراد، خود را درون‌گرا می‌دانند.

منطقی است که بسیاری از افراد درون‌گرا حتی از خودشان پنهان می‌شوند. ما با یک نظام ارزشی زندگی می‌کنیم که من آن را ایده‌آل برون‌گرا می‌نامم - این باور همه‌جانبه مبنی بر اینکه خود ایده‌آل، جمعی، آلفا و راحت در کانون توجه است. برون‌گرای کهن الگویی، عمل را به تفکر، ریسک‌پذیری را به توجه و یقین را به شک ترجیح می‌دهد. حتی علی‌رغم اشتباه بودن، او طرفدار تصمیمات سریع است. او به خوبی در تیم کار می‌کند و در گروه معاشرت می‌کند. ما دوست داریم فکر کنیم که برای فردیت ارزش قائلیم، اما اغلب اوقات یک نوع از افراد را تحسین می‌کنیم - آنهایی که راحت هستند "وقت خود را بیرون بگذرانند". مطمئناً، ما به افراد با استعداد فناوری که شرکت‌هایی راه‌اندازی می‌کنند، اجازه می‌دهیم تا هر شخصیتی که دوست دارند داشته باشند، اما آنها استثنا هستند، نه یک قاعده، و ظرف ارزیابی ما عمدتاً شامل کسانی می‌شود که به‌طور شگفت‌انگیزی ثروتمند می‌شوند یا قول انجام این کار را می‌دهند.

درون‌گرایی - همراه با حساسیت، جدی بودن و خجالتی بودن - اکنون یک ویژگی شخصیتی درجه دوم است، جایی بین ناامیدی و آسیب‌شناسی. درون‌گرایی که تحت ایده‌آل برون‌گرا زندگی می‌کنند، مانند زنان در دنیای مردانه هستند، به دلیل ویژگی‌هایی که به هسته اصلی آن‌ها مربوط می‌شود. برون‌گرایی یک سبک شخصیتی بسیار جذاب است، اما ما آن را

به استانداردی ظالمانه تبدیل کرده‌ایم که اکثر ما احساس می‌کنیم باید آن را رعایت کنیم. ایده‌آل برون‌گرا در بسیاری از مطالعات مستند شده است، اگرچه این تحقیق هرگز تحت یک نام واحد قرار نگرفته است. برای مثال، افراد پرحرف به عنوان باهوش‌تر، خوش‌تیپ‌تر، جالب‌تر و دوست‌داشتنی‌تر ارزیابی می‌شوند. سرعت‌گفتار و همچنین حجم صدا، ملاک ماست: ما افراد تندگو را در زمره افراد شایسته‌تر و دوست‌داشتنی‌تر از افراد آرام‌قرار می‌دهیم. پویایی یکسانی در گروه‌ها اعمال می‌شود، جایی که تحقیقات نشان می‌دهد که افراد معتمد باهوش‌تر از سایرین در نظر گرفته می‌شوند - حتی اگر همبستگی بین هدیه‌ی گاب و ایده‌های خوب صفر باشد. حتی کلمه درون‌گرا نیز مورد اشاره است - یک مطالعه غیررسمی توسط روانشناس، لوری هلگو، نشان داد که درون‌گراها ظاهر فیزیکی خود را با زبانی واضح توصیف می‌کنند ("چشم‌های سبز-آبی"، "عجیب و غریب"، "گونه‌های بلند")، اما زمانی که از آنها خواسته می‌شود درون‌گرایی عمومی را توصیف کنند، تصویری ملایم و ناخوشایند ترسیم کردند ("بی‌مزه"، "رنگ‌های خنثی"، "مشکلات پوستی").

اما ما مرتکب اشتباه بزرگی می‌شویم که ایده‌آل برون‌گرا را تا این حد بی‌اندیشه در آغوش می‌گیریم. برخی از بزرگ‌ترین ایده‌ها، هنر و اختراعات ما - از نظریه تکامل گرفته تا گل‌های آفتابگردان ون گوگ تا رایانه شخصی - از افراد آرام نشأت گرفته‌اند که می‌دانستند چگونه با دنیای درونی خود و گنجینه‌هایی که در آنجا یافت می‌شوند هماهنگ شوند. بدون درون‌گراها، دنیا خالی از موارد زیر خواهد بود:

نظریه گرانش

نظریه نسبیت

دبلیو بی‌ییتس

شبان‌های شوپن

پروست در جستجوی زمان از دست رفته

پیتر پن

اورول و مزرعه حیوانات

گره‌بای در کلاه

چارلی براون

فهرست شیندلر، و برخورد‌های نزدیک از نوع سوم

گوگل

هری پاتر



همان طور که روزنامه نگار علمی وینیفرد گالگر عقیده دارد: «شکوه و عظمت درونی آنهاست که موجب می شود به جای تعجیل برای کسب انگیزه، آن را مورد کنکاش قرار دهند، عاملی که در دراز مدت دست آوردهای فکری و هنری را برایشان به ارمان می آورد. نه  $E=mc^2$  (نظریه نسبیت انشتین) و نه بهشت گمشده نمی تواند اثر فرد بر نگرایی باشد که دوستدار مهمانی است.» حتی در حوزه‌هایی همچون اقتصاد، سیاست و فعالیت‌های عملی که مشخصاً درون گراهای کمتری را به خود جذب می کنند، برخی از عظیم ترین پیشرفت‌ها به دست درون گراها انجام شدند. در این کتاب خواهیم دید چگونه چهره‌هایی همچون الینور روزولت، الگور، وارن بافت، گاندی - و رزا پارکس - دستاوردی را نه به رغم درون گرا بودن خود بلکه دقیقاً به خاطر خود دستاورد کسب کردند. با این حال همان طور که در این کتاب بیان خواهد شد بسیاری از مهمترین اصول معاصر زندگی برای کسانی طراحی شده اند که از پروژه های گروهی و سطوح بالایی از تحریک شونگی لذت می برند. در کودکی میزهای کلاسه‌ایمان به شکلی فزاینده به صورت منظم چیده می شوند به نحوی که برای توسعه‌ی آموزش گروهی مناسب‌تر باشند. مطالعات نشان می دهند عده‌ی کثیری از معلم ها بر این باورند که دانش آموز ایده آل، یک برون گراست.

بسیاری از ما در موقعیت افراد بزرگسال برای سازمان‌هایی کار می کنیم که اصرار دارند در قالب تیم فعالیت کنیم. در دفتر کار بدون دیوار، برای سرپرستانی که بیش از هر چیز برای «مهارت افراد» ارزش قائل می شوند. از ما انتظار می رود به منظور پیشرفت کاری همواره خودمان را رشد دهیم. دانشمندی که برای مطالعاتشان بودجه دریافت می کنند اغلب دارای شخصیت‌هایی با اعتماد به نفس بسیار بالایی هستند. هنرمندی که آثارشان دیوارهای موزه ها، ژست های خارق العاده‌ای به خود می گیرند، نویسندگانی که کتاب‌هایشان منتشر می شوند، همانها که روزگاری افرادی منزوی تلقی می شدند اکنون از سوی روزنامه نگاران مورد ارزیابی قرار می گیرند که به طور حتم برای تاک شو (برنامه گفت و گو) آمادگی دارند. اگر من ناشرم را متقاعد نکرده بودم که به قدر کافی خصیصه های برون گرایانه دارم، اکنون شما تمایلی به خواندن این کتاب نداشتید.

اگر شما یک درون گرا باشید این را هم می دانید که تبعیض قائل شدن نسبت به افراد آرام می تواند آنها را دچار رنج روانی عمیقی سازد. شاید در کودکی بارها شنیده اید که والدیتان از کمروبی شما احساس شرم می کردند. والدینی که شیفته‌ی خاندان سلطنتی بودند، مکرراً از مردی که با او مصاحبه می کردم می پرسیدند چرا نمی توانی بیشتر مثل پسرهای فلان اشراف زاده باشی؟ یا شاید در مدرسه ترغیب شده باشید که از لاکتان بیرون بیایید. نگرش گمراه

کننده‌ای که نمی پذیرد برخی از حیوانات به طور طبیعی به هر کجا که می روند، پوسته‌ی محافظشان را نیز با خود می برند و بعضی از انسانها هم دقیقاً همین طور هستند. یکی از اعضای درونگرا می نویسد تمام اظهار نظرهایی که در دوران کودکی شنیدم هنوز در گوشم نجوا می کنند. اینکه تبیل، ابله، کند و کسل کننده هستم. وقتی به قدر کافی بزرگ شدم و پی بردم که من فقط فردی درون گرا هستم، این نگرش که من مشکلی ذاتی دارم به بخشی از وجودم تبدیل شده بود. ای کاش می توانستم بقایای آن دودلی را بیابم و از وجودم پاک کنم. اکنون که فردی بزرگسال هستم شاید هنوز هم از اینکه به خاطر مطالعه‌ی یک کتاب خوب، دعوت به شام را رد کنید دچار احساس گناه شوید. شاید هم دوست دارید در رستورانها به تنهایی و به دور از نگاه دلسوزانه همراهاتان غذا بخورید. یا شاید به شما گفته شده که بیش از حد در لاک خودتان هستید. جمله‌ای که اغلب به افراد آرام و متفکر گفته می شود. البته چنین افرادی نام دیگری هم دارند.

خود من به شخصه شاهد بوده ام چقدر برای درون گراها دشوار است که استعدادهای خودشان را ارزیابی کنند و وقتی سرانجام چنین می کنند چه ارزیابی تاثیرگذاری ارائه می دهند. به مدت بیش از ده سال مهارت‌های مذاکره را به افراد گوناگون آموزش دادم؛ از وکلای شرکت و دانشجویان کالج گرفته تا مدیران صندوق سرمایه گذاری و زوجها. البته ما اصول ابتدایی را آموزش می دادیم؛ چگونه برای یک مذاکره آماده شویم، چه زمانی نخستین پیشنهاد را بدهیم و وقتی طرف دیگر میگوید یا بپذیرید یا کلاً فراموشش کنید چه کنیم. اما در عین حال به افراد کمک کنیم تا شخصیت‌های ذاتی خود را بشناسند و از این موضوع به بهترین نحو استفاده کنند. نخستین مراجعه کننده من خانم جوانی به نام لور بود. او وکیل وال استریت بود، اما فردی آرام و رؤیاپرداز که از مورد توجه قرار گرفتن واهمه داشت و رفتار پرخاشجویانه را دوست نداشت. تا حدی توانسته بود آزمون سخت دانشکده حقوق هاروارد را پشت سر بگذارد؛ دانشکده‌ای که کلاسه‌ایش در آمفی تئاترهای وسیع و گلابدیاتوری برگزار میشد، و او یکبار به حدی عصبی شده بود که از حضور در کلاس منصرف شد. اکنون که در دنیای واقعی بود اطمینان نداشت بتواند با توان و نیرویی که موکلانش انتظار داشتند ابراز وجود کند.

لورا، طی سه سال نخست فعالیتش چنان تازه کار بود که هرگز مجبور نشده بود این فرضیه را بیازماید. اما یک روز وکیل ارشدی که با او کار میکرد به مرخصی رفته بود و مسئولیت مذاکره‌ی مهمی را به او واگذار کرده بود. موکل، یک شرکت تولید کننده واقع در آمریکای جنوبی بود که قادر به پرداخت وام بانک نبود و امیدوار بود شرایط آن را بار دیگر مورد مذاکره قرار دهد؛ اتحادیه بانکداران که طرف وام دهنده بود آن سوی میز مذاکره قرار داشت. لورا



ترجیح می‌داد زیر همان میز پنهان شود اما آموخته بود با چنین وسوسه‌هایی مبارزه کند. با شجاعت، اما توام با عصبیت روی صندلی نشست در حالی که موکلانش در دو طرف نشسته بودند. مشاور عمومی در یک سو و مسئول مالی ارشد در سوی دیگر بودند. بر حسب اتفاق، اینها موکل‌های محبوب لورا بودند، مهربان و ملایم ولی با تیپ‌های مغرور و خودبین که اغلب مؤسسه‌ی آنها معرفی میکرد تفاوت بسیاری داشتند. در گذشته، لورا مشاور عمومی را به مسابقه‌ی تیم نیویورک یانکیز برده بود و مسئول مالی جهت خرید کیف برای خواهرش با لورا همراهی کرده بود. آن سوی میز ۹ بانکدار ناراضی با کت و شلوار برانزنده و کفشهای گران قیمت همراه با وکیلشان که زنی با آرواره چهارگوش و رفتاری شجاعانه بود نشسته بودند. این زن که شخصیت با اعتماد به نفسی داشت حرف‌های تأثیرگذاری زد، در این خصوص که موکل‌های لورا این شانس را دارند که شرایط بانکداران را بپذیرند به گفته او این پیشنهاد سخاوتمندانه‌ای بود.

همه منتظر پاسخ لورا بودند. اما چیزی به فکرش نرسید که بگوید. لذا فقط آنجا نشست و نگاه کرد. همه‌ی چشمها به او دوخته شده بود. موکل‌هایش با ناراحتی روی صندلی‌هایشان جابجا می‌شدند. همان افکار آشنای همیشگی به ذهنش هجوم آورده بودند. من برای چنین موضوعی بیش از حد کم حرف و آرام هستم، بیش از حد فروتن و بیش از حد متفکر هستم. او فردی را تصور کرد که در چنین شرایطی میتواند عملکرد تأثیرگذارتری داشته باشد. شخصی با شهامت و آماده برای مشت کوبیدن روی میز. آن فرد در اواسط دوران مدرسه برخلاف لورا به خوش مشرب بودن معروف بود. این بالاترین افتخاری بود که همکلاسی‌های کلاس هفتمی او میشناختند. صفتی که برای یک دختر از «زیبا بودن» و برای یک پسر از «ورزشکار بودن» هم بالاتر بود. لورا به خودش قول داد فقط آن روز را پشت سر بگذارد و فردا به دنبال شغل دیگری برود.

سپس آنچه را بارها و بارها به او گفته بودم به یاد آورد. او فردی درون‌گرا بود و به همین دلیل قدرتهای منحصر به فردی در مذاکره داشت که شاید کمتر به چشم می‌آمدند. اما بسیار نیرومند بودند. او احتمالاً آماده‌تر از هر کس دیگری بود. به آرامی اما با قاطعیت سخن میگفت و به ندرت بدون تفکر حرف می‌زد. او که اخلاق ملایمی داشت میتواند در موارد واقعاً معقول قوی و حتی پرخاشگر باشد. او مایل بود سوال‌هایی بپرسد. سوال‌های بسیار و واقعاً به پاسخها گوش دهد، این خصیصه فارغ از نوع شخصیت فرد برای یک مذاکره‌ی نفوذ گذار امری حیاتی است.

لذا لورا سرانجام شروع کرد به گفتن آنچه به طور طبیعی به ذهنش رسید.

او پرسید: «بیباید یک قدم به عقب برگردیم. اعداد و ارقام شما بر چه مبنایی ارائه می‌شوند؟»

«اگر بتوانیم بازپرداخت وام را به این ترتیب تعیین کنیم چه؟ فکر می‌کنید تأثیری دارد؟»  
«یا به آن روش؟» «یا به روشی دیگر؟»

ابتدا پرسش‌های او جنبه آزمون داشت. به تدریج که پیش میرفت جسارتش بیشتر میشد و با قدرت بیشتری نظراتش را به آنها تحمیل میکرد و برای آنها تصریح کرد که از تمام موارد مطلع است و این شرایط را نخواهد پذیرفت. در عین حال به سبک و سیاق خود وفادار ماند. هرگز صدایش را بلند نکرد یا از دایره‌ی ادب خارج نشد. هر بار که بانکداران ادعایی می‌کردند که انجامش میسر نبود لورا سعی می‌کرد سازنده و مثبت باشد. منظورشان این است که این تنها راهی است که وجود دارد؟ شاید بتوانیم روش دیگری پیدا کنیم.

بالاخره، پرسش‌های ساده لورا فضای جلسه را تغییر داد و همه چیز مطابق با آنچه در کتاب‌های مذاکره پیش بینی شده بود پیش رفت. بانکداران از روش سخنورانه و سلطه جویانه خود که لورا توان مقابله با آن را نداشت دست کشیدند و یک تعامل کلامی واقعی را شروع کردند.

بحث بالا گرفت. هنوز توافقی به دست نیامده بود. یکی از بانکداران دوباره عصبانی شد. کاغذ‌هایش را روی میز انداخت و با عصبانیت از اتاق خارج شد. لورا عدم حضور او را نادیده گرفت. بیشتر به این دلیل که نمی‌دانست چه کار دیگری باید بکند. کمی بعد، شخصی به او گفت در آن لحظه‌ی مهم، مبارزه خوبی را به راه انداخته است که جودوی «مذاکره» نام دارد؛ اما او می‌دانست به عنوان فردی آرام صرفاً کاری را انجام می‌دهد که در دنیای پرهیاهو یاد می‌گیرد که انجام دهد. سرانجام طرفین مذاکره به توافقی دست پیدا کردند. مسئولین بانک ساختمان را ترک کردند. موکل‌های لورا به سمت فرودگاه رفتند و لورا به خانه رفت و در حالی که کتابی در دست داشت سعی کرد تنش‌های آن روز را فراموش کند. اما صبح روز بعد وکیل ارشد بانک؛ همان زن قوی هیکل که چانه‌ای بزرگ داشت با لورا تماس گرفت تا به او پیشنهاد کار بدهد. او گفت: «تا به حال هرگز فردی چنین دلنشین و در عین حال مستحکم ندیده بودم و روز بعد از آن، بانکدار ارشد با لورا تماس گرفت و پرسید: آیا مؤسسه حقوقی لورا در آینده نمایندگی شرکت آنها را خواهد پذیرفت؟ او گفت «ما نیاز به فردی داریم که بتواند به ما در انجام معاملات کمک کند، بدون اینکه طبیعت وجودی‌اش مانع از انجام درست کار شود.»

لورا با ادامه شیوه‌ی ملایم خود، جایگاه شغلی جدید در شرکت و یک پیشنهاد کاری برای خودش بدست آورد. بالا بردن صدا و کوبیدن مشت روی میز ضرورتی نداشت.