

Sylvia Löhken

GRADA®



# INTROVERTI

# A EXTROVERTI



*Jak spolu vycházet a vzájemně se doplňovat*



*„I decided long ago  
never to walk in anyone’s shadows.“*

Whitney Houston, *The Greatest Love of All*

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

**Sylvia Löhken**

## **Introverti a extroverti**

### **Jak spolu vycházet a vzájemně se doplňovat**

---

**TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:**

Přeloženo z německého originálu knihy Sylvie Löhken *Intros und Extros – Wie sie miteinander umgehen und voneinander profitieren*, vydaného nakladatelstvím GABAL Verlag GmbH, Offenbach am Main, Německo 2014.

Original title: *Intros und Extros – Wie sie miteinander umgehen und voneinander profitieren* by Sylvia Löhken. This translation published by arrangement with GABAL Verlag GmbH, Offenbach am Main, Germany 2014.

Copyright © 2014 by GABAL Verlag GmbH

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 5705. publikaci

Překlad Jitka Kolářová

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Antonín Plicka

Počet stran 264

První české vydání, Praha 2014

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2014

Illustrations © Dr. Michael Meinhard, Bonn

Fotka autorky © Rosemarie Hofer

Cover Design © Grada Publishing, a.s., 2014

**ISBN 978-80-247-5298-3**

---

**ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:**

**ISBN 978-80-247-9576-8 (ve formátu PDF)**

**ISBN 978-80-247-9577-5 (ve formátu EPUB)**

# Obsah

O autorce .....	7
Poděkování .....	9
<b>Předmluva</b>	
Anne M. Schüllerová .....	11
Hans-Uwe L. Köhler .....	13
Úvod .....	15
<b>Osobnost. Kde se bere. Co ji utváří.</b>	
Co znamená rozdílnost. ....	18

## ČÁST PRVNÍ:

### INTROVERTI – EXTROVERTI – CENTROVERTI

<b>1. Introverze a extroverze: Fakta a mýty .....</b>	<b>27</b>
Introverti a extroverti: Biologické rozdíly .....	29
Jiné přednosti, jiné překážky .....	37
Mýtus 1: Extroverti jsou sociálně přístupnější než introverti .....	68
Mýtus 2: Introverti se neumějí tak dobře prosadit jako extroverti .....	69
Mýtus 3: Introverti a extroverti se k sobě prostě nehodí .....	69
Mýtus 4: Extrovertem či introvertem jsme podle situace .....	70
To nejdůležitější v kostce .....	73
<b>Exkurz: Kapitola jen pro centroverty (konečně!) .....</b>	<b>74</b>
<b>2. Od „já“ k „my“: Jak nás formuje společnost .....</b>	<b>80</b>
I pro introverty: Tlupa jako princip .....	81
Dozrávání v introverta či extroverta .....	83
Společnost 2.0: Sociální média z perspektivy introvertů a extrovertů .....	89
Introverti a extroverti: Společně jinak .....	93
To nejdůležitější v kostce .....	109
<b>3. Život nepostrádající smysl: Jak žít podle svého založení</b>	
<b>v cizích revírech .....</b>	<b>111</b>
Smysl: Rozhodnout se, co je podstatné .....	112
Vlastní koutek – na opačné straně komfortní zóny .....	114
Extrovert v revíru introvertů .....	118

Introvert v revíru extrovertů .....	124
To nejdůležitější v kostce .....	132

## ČÁST DRUHÁ: ROZDÍLY MEZI INTROVERTY A EXTROVERTY V PRAXI

<b>4. Jak dosáhnout téhož – ale po svém! .....</b>	<b>135</b>
Cíl 1: Pohyb .....	137
Cíl 2: Učení .....	145
To nejdůležitější v kostce .....	155
<b>5. Vedení .....</b>	<b>156</b>
Introvertní manažer a extrovertní ředitelka .....	158
Čtyři velké úkoly vedoucího pracovníka při komunikaci .....	162
Úkol 1: Vyrovnat se s rozmanitostí .....	164
Úkol 2: Elektronická komunikace .....	168
Úkol 3: Motivovat ty nejlepší – a také ostatní .....	172
Úkol 4: Poskytnutí jistoty .....	177
To nejdůležitější v kostce .....	184
<b>6. Prodej .....</b>	<b>185</b>
Prodej si žádá osobnost .....	186
Extrovertní prodejce: Útočník, který vás nadchne .....	190
Introvertní prodejce: Nesmělý posluchač .....	192
Centrovertní prodejci: Nenápadné hvězdy .....	193
Introvertní a extrovertní zákazníci .....	194
To nejdůležitější v kostce .....	199
<b>7. Setkání ve stresových situacích: Komunikace, ve které jde o vzájemné ujasňování postavení .....</b>	<b>200</b>
Komunikace, ve které jde o postavení: Prostředky moci .....	201
I ve stresu být sám sebou .....	205
Postavení introvertů a extrovertů .....	208
Pět aspektů souvisejících s postavením .....	213
Když narazí introverti na extroverty... ..	235
To nejdůležitější v kostce .....	239
<b>8. Společně, ale každý po svém .....</b>	<b>240</b>
<b>Test: Jste introvert, nebo extrovert? .....</b>	<b>244</b>
<b>Poznámky .....</b>	<b>247</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>254</b>

## O autorce

**Dr. Sylvia Löhkenová** je (introvertní) žena slova. Přednáší, píše knihy a odborné články, vede semináře a koučuje zajímavé lidi. Jejím velkým tématem je otázka, jak si nejlépe zorganizovat život v závislosti na tom, jací jsme.

Jako žádaná odbornice na introvertní a extrovertní komunikaci pomáhá Sylvia Löhkenová tichým i méně tichým lidem, aby lépe rozuměli sami sobě i druhým a byli úspěšní s tím, co jim bylo dáno do vínku – na vysokých školách a ve výzkumných institucích, ve vedoucích pozicích a na kongresech, v konferenčních sálech i v soužití s druhými.



Díky profesnímu působení v oblasti vědy a managementu vědy i mezinárodní spolupráce (Německo a Japonsko) zná Sylvia Löhkenová z dlouhodobé zkušenosti překážky, které mohou při spolupráci a komunikaci mezi introverty a extroverty vzniknout – stejně jako příležitosti, které se nabízejí, pokud pochopíme, akceptujeme a využijeme příslušné rozdíly.

Knihy Sylvie Löhkenové *Leise Menschen – starke Wirkung* (v češtině vyšla pod názvem *Síla introvertů*, Grada, 2013) se stala v roce 2012 v Německu bestsellerem se značným mediálním ohlasem a v německy mluvící oblasti přispěla k rozšíření povědomí o onom drobném rozdílu mezi introverty a extroverty. V mnoha komunikačních kanálech se pak tento rozdíl stal důležitým společenským tématem, které se týká mnoha lidí a mnoho lidí zajímá. Přední německý týdeník *Der Spiegel* v srpnu 2012 zvolil sílu introvertů jako téma pro svůj titulní článek. Ve stejném roce byla Sylvia Löhkenová oceněna jako přednášející roku.

Sylvia Löhkenová žije se svým mužem a synem mezi Bonnem a Berlínem a mezi německou a americkou kulturou. Ráda se obklopuje dobrými knihami, lidmi, kteří mají víc otázek než odpovědí, a klidným prostředím.

**Kontakt:**

[intros-extros.com](http://intros-extros.com)

[youtube.com/user/LeiseMenschenTV](https://youtube.com/user/LeiseMenschenTV)

[twitter.com/IntrosExtros](https://twitter.com/IntrosExtros)



## Poděkování

Kniha jen málokdy vzniká v naprostém osamění – a to i tehdy, když ji píše introvert. Proto by měla úvodní slova patřit těm, kteří se zasloužili o to, že nyní držíte tento svazek v rukou.

Svou profesionalitou a srdečností mě již od knihy *Síla introvertů* doprovázejí spolupracovníci nakladatelství GABAL. Ursula Rosengartová a Ute Flockenhausová od samého začátku podporovaly i knihu *Introverti a extroverti*, a odvážily se tak vkročit na neprobádané území. Shodly jsme se na tom, že už je na čase konečně přitáhnout pozornost k soužití rozdílných typů osobností. Dr. Sandra Krebsová v roli lektorky mi byla se svým jazykovým citem a moudrostí vynikající průvodkyní v poslední části cesty, jež vedla ke vzniku této knížky.

Při práci mi víc než stohy knih přinesly rozhovory s chytrými a zajímavými lidmi – introverty, extroverty i centroverty –, kteří mě podporovali a ukazovali mi, kolik se toho můžeme naučit od sebe navzájem a kolik toho můžeme společně dokázat. Dr. Andrea Baare-Nairová, Timo Braun (z opravdu skvělé Pink University), Stéphane Etrillard, Hans-Uwe L. Köhler, Dr. Isabell Lisberg-Haagová, prof. Dr. Maria Parrová, Lars Schäfer, Ulrike Scheuermannová, Jochen Wieland a vynikající mistryně zenu a komunikace Dr. Fleur Wössová, ti všichni se mnou vedli rozhovory, na něž ráda vzpomínám.

Děkuji i ženám a mužům z nejrůznějších profesí, kteří na mnoha místech doložili důležité poznatky svou vlastní znalostí věci a zkušenostmi. To pomůže daleko víc než mnohé teorie!

Zcela samostatným formátem se stal dialog extrovertů a introvertů s Margit Hertleinovou v „Halasném a tichém divanu“. Na adrese [youtube.com/user/LeiseMenschenTV](https://www.youtube.com/user/LeiseMenschenTV) se můžete na vlastní oči a uši (v němčině) přesvědčit o tom, jak krásné a produktivní může být, když jsou lidé různí. Děkuji, Margit!

Anne M. Schüllerová, která jako typický extrovert ukořistila introvertům vlohy pro psaní a bystré analytické myšlení, což je neuvěřitelná kombinace, se mnou vedla velmi cenný dialog.

Dr. Michael Meinhard je nejenom dobrým přítelem, ale také tou nejlepší studnicí názorných příkladů. Naslouchá, přemýšlí a ozve se, když dostane některý ze svých převratných introvertních nápadů. Díky, Michaeli!

V soukromém extrovertně-introvertním životě mě doprovází John D. Klumpers, Ph.D., a náš pan syn. I fázi vzniku této knihy snášeli trpělivě a jen příležitostně obraceli oči v sloup. K této etapě patřily nejen již zmiňované stohy knih, velmi ošemetné plánování schůzek, ale také nerovnoměrné rozdělení aktivit souvisejících s praním a vařením. Díky i za večerní relax v podobě karetních partií. Chlapci, jste skvělí!

## Předmluva

Anne M. Schüllerová

„Ty jsi jak splašený kůň. Pořád na úprku, ani se neohlédneš. Všechny kolem sebe honíš. Pořád zkoušíš něco nového. Dej si taky na chvíli pauzu, uklidni se a nech ostatní, ať se činí i oni.“



To je popis, který na extroverta sedí. A zdá se, že to se mnou lidé nemají lehké. Jednou jsem na schůzi užšího vedení firmy před všemi shromážděnými uzemnila kolegu, kterého jsem si velmi vážila pro jeho fundované názory: „Tak řekni také něco! Ty tu jenom sedíš a ani nepípneš. Přitom bys k tomu měl co říct.“ Evidentně jsem narazila na introverta.

To všechno už je hodně dávno. Dneska by se mi něco takového samozřejmě nestalo. Od té doby jsem se toho hodně naučila, sama jsem napsala několik knížek a v souvislosti s tím jsem toho také dost přečetla. Jedna z publikací mi přitom zvláště přirostla k srdci – poslední kniha Sylvie Löhkenové o tichých lidech a jejich výrazném působení. Velmi jemným způsobem tu těm ukřiženým mezi námi ukazuje, co vše se v tichošlápcích skrývá a jak je to pro naši společnost, pracovní sféru i naše společné soužití užitečné. A ukazuje to vlastně i samotným tichošlápkům. Její největší zásluhou však je, že dala tichým lidem prostor a vrhla na ně jasné světlo. Jak moc to bylo důležité, dokládají ohlasy z tisku, jež toto téma vyvolalo: hotový přívál lásky pro spoustu, spoustu báječných introvertů.

Touto knihou nás Sylvia Löhkenová uvádí do tématu ještě podrobněji.

Zaprvé je zřejmé, že introverze a extroverze jako osobnostní rysy mají takový dopad, že by měly být zapojeny do diskuse ohledně diverzity na pracovišti. Přestože o rozdílech a jejich důležitosti se ví již téměř sto let, dosud se nijak netematizovaly.

**Introverze  
a extroverze,  
otázka diverzity**

Zadruhé tato kniha čtenáři pomůže, aby se ze zajímavé perspektivy vyrovnal sám se sebou. Ukazuje, co introverti a extroverti potřebují, co jim jde a kde by se měli

mít na pozoru. A protože jen málokdy jsou lidé na sto procent takoví či onací, čili většinou jsme kombinací obojího, dostanou se pod drobnohled i centrověti.

Zatřetí Sylvia Löhkenová ukazuje, jak lze znalosti o introvertech, extrovertech a centrovětech účinně uplatnit např. při vedení týmů či při prodeji. Pro úspěch není určující homogenita skupiny, ale právě odlišné úhly pohledu jednotlivých členů i jejich náležité zapojení. Platí to zejména dnes, v našem stále globálnějším světě businessu.

Z badatelského hlediska se Sylvia Löhkenová snaží dopátrat podstaty nejrůznějších mýtů o introvertech a extrovertech. Jako člověk z praxe pak ukazuje, jak může fungovat součinnost lidí s velmi odlišnými schopnostmi, sklony a vlastnostmi a jak z toho mohou tito lidé navzájem profitovat. Lidsky se pak přimlouvá za toleranci a docenění „tichých“ a „ne tak tichých“ vlastností – a to ve vnímání sebe sama i ostatních. A jen tak mimochodem ještě poklízí – konečně někdo pořádně roztrídil do kategorií signály společenského statusu. Nejste zvědaví?

*Anne M. Schüllerová*

autorka bestsellerů, keynote speaker, business konzultantka  
expertka v oblasti touchpoint managementu, marketingu loajality a podnikového vedení zaměřeného na klienty

## Předmluva

Hans-Uwe L. Köhler

Někdy mi náš svět připadá tak hlučný, rozčilený a všechno je děsně důležité! – Možná vás, čtenáři, toto osobní doznání udiví, pokud víte, že většina lidí, kteří znají Hans-Uwe L. Köhlera jako řečníka, ho považuje za extroverta.



Když jsem se seznámil se Sylvii Löhkenovou, došlo při naší debatě právě na tento fakt. A skoro v legraci, jen jako floskuli, jsem utrousil poznámku: „Jenže víte, já jsem vlastně úplně jiný – jenom mám málokdy příležitost projevit se tak!“ Na-prosto nevěřičně opáčila: „Ale introvert přece jen nejste!“

Co by vzniklo, kdyby se srovnávala bílá s extroverty a černá s introverty? Obstály by tyto postoje samy o sobě? V žádném případě – vznikne obrovský herní prostor v úžasných odstínech šedé!

Kdybychom hledali nějaký zvláštní důvod, proč číst tuto knihu, byl by to tento: Nejde tu jen o vysvětlení, ale také o odhalení mezistupňů. Kdo hledá názory či hodnoty jen u pólů, snaží se ustavičně změnit zemi zase v placku. Teprve to, co je „mezi“, dává vyrůst kouli!

Jestliže při četbě zjistíte, že tíhnete k jednomu či druhému směru, můžete se z tohoto zjištění radovat – a chcete-li, klidně se můžete také děsně naštvat. Ale nejde tu přece o astrologii. Vaše poznání by vás vlastně mělo povzbudit, aby se ve vás probudila zvědavost a touha pochopit „druhou“ stranu. Pak by mohlo dojít přesně k tomu, co Sylvia Löhkenová touto knihou zamýšlela – udělat svět malinko lepším pro naše vzájemné soužití.

A pokud by se ukázalo, že principiálně nepatříte ani na jednu, ani na druhou stranu, neměl by vás znepokojoovat ani tento smíšený typ. Tato kniha přináší báječný dar: Možná patříte do skupiny centrovertů! Pak náležíte mezi ty, kdo jsou zadobře s oběma stranami. A tím pádem víte i to, jak je na tom Hans-Uwe L. Köhler.

**Centroverti  
v centru**

Milé čtenářky, milí čtenáři, máte před sebou poučnou a povznášející četbu. Tak se pohodlně opřete a vychutnejte si tuto objevnou cestu.

Bon voyage!

Váš

*Hans-Uwe L. Köhler*

expert na emoční komunikaci

## Úvod

Tato kniha se zabývá otázkami úspěšné komunikace mezi introvertními a extrovertními osobnostmi.

Když jsem psala předchozí knihu, bylo mým cílem zmapovat jedno bílé místo – do té doby totiž neexistovala publikace, jež by pomáhala introvertům objevit jejich silné stránky a úspěšně komunikovat. Protože toto bílé místo bylo hodně velké, vzdala jsem se pro začátek jedné věci: perspektivy a rysů extrovertů. A stejný osud potkal také osobnosti ambiverní či centrovertní, jež stojí mezi oběma vyhraněnými typy. Padla o nich zmínka, ale vzápětí se přešlo k perspektivě introvertů. Abych se něco dozvěděla také o úhlu pohledu ostatních osobností, dlouho jsem hledala a zjistila, že rádců a příruček pro introverty a také o nich už sice nyní pár existuje, ale introverti a extroverti jako samostatná cílová skupina podchyceni nejsou.

**Realitu tvoří  
smíšený tým**

Kniha, kterou právě držíte v ruce, by měla tyto dvě mezery zaplnit. Zaměřuje se na introverty, extroverty i centroverty a na jejich přednosti i překážky ve vzájemném styku – nejenže je to fér, je to i požadavek reality. Nežijeme totiž zapouzdřeni ve světě introvertů a extrovertů. Realitu tvoří smíšený tým – v partnerství i v rodině, mezi přáteli i kolegy, šéfy i zaměstnanci.

Pro mnoho odborníků je stupeň introverze či extroverze jedním z podstatných rozdílů mezi lidmi. Psycholog James Dee Higley hovoří o „*severu a jihu temperamentu*“ a C. G. Jung, který tyto pojmy poprvé systematicky použil, považoval introverzi a extroverzi za dominantní faktory osobnosti. Avšak teprve pozvolna začínáme uvažovat o potřebách, jež s sebou tento „malý rozdíl“ nese, a to téměř po sto letech, kdy byl díky G. G. Jungovi „zaprotokolován“ pro širokou veřejnost. Je to s podivem, vždyť jiné protiklady – mladí a staří, tuzemští a imigranti, muži a ženy, postižení a zdraví – spolu s diskusí o diverzitě vstoupily do společenského povědomí už dávno. A i když se většina osobnostních testů zaměřuje právě na tuto distinkci, stále ještě koluje pár podivných mýtů o tom, čím se vyznačují introverti a čím extroverti. Ani soužití introvertů a extrovertů není otázkou diverzity,

přestože mám dojem, že se to pomalu mění. Tak například týdeník *Der Spiegel* zvolil rozdíl mezi introverty a extroverty za titulní téma<sup>1</sup> a otiskl můj test *Jste introvert, nebo extrovert?*, s jehož pomocí se dá určit, nakolik je člověk osobností introvertní či extrovertní. (Tento test najdete také na konci této knihy.) Je to jedna z nejzřetelnějších známek toho, do jaké míry nás a naše soužití určuje právě tento osobnostní rys. Hlad po dalších informacích k tomuto tématu zažívám velmi bezprostředně u svých čtenářů a klientů.

**Co vás v této knize čeká**

Avšak to, co naleznete v této knize, nemá být žádná politika diverzity. Publikace by měla posloužit především k bezprostřednímu užítku. Proto mnohé z toho, o čem mluví věda, zjednoduším či shrnu. Chcete-li se jednotlivými oblastmi zabývat intenzivněji, naleznete doplňující informace a zdroje v poznámkovém aparátu. Vše, co je důležité, však bude dobře srozumitelné i bez těchto poznámek. Až budete mít přečtenou první část knihy, budete vnímat rozdíly mezi introvertními a extrovertními lidmi zřetelněji, budete znát jejich přednosti, překážky, priority a potřeby – a pochopíte, co to znamená být jako centrovert právě uprostřed.

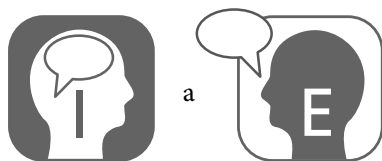
Druhá část knihy demonstruje, co tyto rozdíly znamenají v běžném životě a jak introverti a extroverti přistupují k ostatním i sami k sobě. Přestože zde zmíním velmi odlišné sféry, od sportu a učení přes komunikaci vedoucích pracovníků až po prodej a komunikování společenského postavení, jedno mají společné – právě na ně se moji zadavatelé, čtenáři a klienti, nejvíc zaměřují, když se zabývají otázkami introverze a extroverze.<sup>2</sup> Doufám, že i vy naleznete ve výběru témata a myšlenky, které vás zaměstnávají.

**„Extro-“ namísto „extra-“**

Než se pustíte do první části, mám ještě dvě poznámky.

**První poznámka:** I v této knize budu hovořit o „extro-“, a nikoli „extra-“ vertech, přestože i v původní literatuře se používá druhá z uvedených verzí. Důvody jsou velmi praktické – podoba s „extra-“ zní poněkud zvláštně a podoba s „extro-“ je naštěstí dnes zcela běžnou variantou.

**Druhá poznámka:** Ve všech částech této knihy se budete neustále setkávat s příběhy a myšlenkami, jež jsem natolik změnila, že za nimi nelze identifikovat reálné osoby. Pro snadné odlišení introvertů a extrovertů mezi aktéry jsem zvolila jednoduchý způsob – jednak se liší zobrazení perspektivy introverta a extroverta pomocí těchto dvou ikon:





Centroverty naleznete u ikony



A jednak mají jednotliví aktéři jména, jež začínají buďto na I, nebo na E. Pak už nebude problém je odlišit...

Přeji vám tedy hodně radosti na vaší objevitelské cestě, která vede do jedné z nejpozoruhodnějších oblastí – k osobnosti, k vaší osobnosti. Dozvíte se, co ji utváří a co to znamená pro váš život.

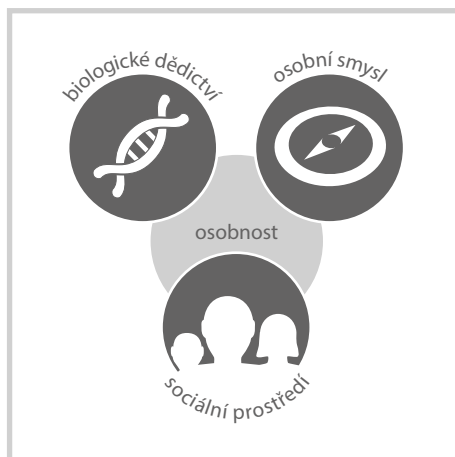
## Osobnost. Kde se bere. Co ji utváří. Co znamená rozdílnost.

*„Přednosti člověka jsou vždy také  
jeho stinnými stránkami.“*

Simone Weilová

Introvert či extrovert – to je jen jeden motiv v mimořádně komplexním puzzle, jímž jsou lidské osobnosti. Toto puzzle určuje, jak se budeme vyvíjet, co budeme mít rádi, jak se budeme cítit. A fungují tu zvláštní pravidla hry – puzzle dokážeme poskládat jen spolu s ostatními. Při tom nás determinují tři faktory – naše biologické dědictví, sociální prostředí a hledání osobního smyslu.

**Tři faktory  
určující osobnost**



## První faktor: Naše biologické dědictví

Naše osobnost se projevuje ve velmi odlišných oblastech. Při narození „dostáváme na cestu“ biologické dědictví. Pokrok v neurologii dospěl k tomu, že se v posledních letech celá řada výzkumů osobnosti věnuje výstavbě našeho mozku, procesům, které v něm probíhají, a látkám, jež se na těchto procesech podílejí, jako jsou neurotransmitery a hormony.



Existují studie, jež ukazují, že rozdíly mezi dětmi ve věku pouhých čtyř měsíců již umožňují solidně předpovědět, zda se dotyčné dítě bude vyvíjet v introverta nebo extroverta. Podstatným diferenačním rysem je přitom citlivost na podněty z okolí – „introvertní miminka“ mají citlivý nervový systém, a proto na silné světelné, zvukové a pachové podněty reagují výrazněji (a negativněji) než „extrovertní miminka“. V průběhu života tomu odpovídá nebezpečí nadměrné stimulace introvertů, která je stojí spoustu energie a působí značně rušivě.<sup>1</sup>

Je to však jen část komplexního puzzle, jež utváří osobnost člověka.

## Druhý faktor: Naše sociální prostředí

Vědci se dlouhou dobu přeli o to, zda osobnost ovlivňuje spíše biologické založení, nebo spíše sociální prostředí. Dnes víme, že se obě oblasti prolínají. Čili konkrétněji: Naše biologické založení ovlivňuje způsob, jak komunikujeme s okolím. Tento proces je však (jako každá komunikace) dvouproudá silnice. Naše okolí totiž mění i náš mozek – a to po celý život. Mladý mozek je sice ve vývoji více vystaven změnám, jež jsou zároveň silnější než v případě mozku staršího, měnit se však můžeme, dokud dýcháme. Zkušenosti, které za života získáme, mění strukturu a také látkovou výměnu v našem myšlenkovém aparátu. Neustále.



### ■ Na svět přicházíme nehotoví.

Nikdo z nás se nerodí s hotovou výbavou. Část toho, co nás dělá takovými, jací jsme, tedy naše „druhá povaha“, vzniká v mezilidském soužití. Všichni se rodíme do určité sociální skupiny a daného kulturního kontextu. Vztahy, v nichž vyrůstáme, utvářejí druhou část naší výbavy. Mají vliv na způsob, jakým se vyvíjí mozek rostoucího člověka. Vztahy formují naši řeč, stejně jako naše záliby a rozhodnutí. Stručně řečeno tedy nestačí mít mozek. Osobnost ve všech svých fasetách se může zrodit jen v kontaktu s ostatními lidmi – i čistě biologicky, protože neuronové spoje v mozku se vytvářejí teprve po narození. A děje se tak jen tehdy, máme-li blízké osoby, které s námi komunikují. Právě díky tomu jsme schopni být enormně přizpůsobiví ve zcela odlišných prostředích. David Brooks to vyjádřil těmito slovy: