

Editor: Călin Vlasie

Redactor: Ioan Es. Pop

Tehnoredactare: Gabriela Chircea

Coperta colecției: Ionuț Broșțianu

Prepress: Marius Badea

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CAIN, SUSAN

Liniștee!: puterea introverților într-o lume asurzitoare /
Susan Cain; trad. de Iana Marinescu. - Pitești: Paralela 45, 2013

ISBN 978-973-47-1597-8

I. Marinescu, Iana (trad.)

159.9:3-056.48

Susan Cain

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

Copyright : Susan Cain © 2012

Copyright® Editura Paralela 45, 2013, pentru prezenta ediție

Susan Cain

LINIȘTEEE!

Puterea introverților într-o lume asurzitoare

*Traducere din limba engleză:
Iana Marinescu*



CUPRINS

Nota autoarei	9
Introducere. NORDUL ȘI SUDUL TEMPERAMENTULUI....	11

Partea întâi. IDEALUL DE EXTRAVERTIRE	29
1. APARIȚIA INDIVIDULUI EXTREM DE AGREABIL. Cum a devenit extravertirea ideal cultural.....	31
2. MITUL LIDERULUI CARISMATIC. Cultul Personalității, după o sută de ani	48
3. CÂND COLABORAREA OMOARĂ CREATIVITATEA. Noua gândire de grup și puterea de a lucra singur....	91

Partea a doua. BIOLOGIA ȘI EUL	119
4. TEMPERAMENTUL ÎNSEAMNĂ DESTIN? Natură, cultură și ipoteza orhideei	121
5. DINCOLO DE TEMPERAMENT. Rolul liberului-arbitru (și secretul de a vorbi în public pentru introvertiți).....	142
6. „FRANKLIN ERA POLITICIAN, DAR ELEANOR A VORBIT CA UN OM CU CONȘTIINȚĂ”. De ce e atât de apreciable să fii „cool”.....	159
7. DE CE S-A PRĂBUȘIT WALL STREET ȘI A PROSPERAT WARREN BUFFETT? Cum gândesc diferit introvertiții de extravertiți (și cum procesează dopamina)	187

Partea a treia. OARE TOATE CULTURILE AU UN IDEAL DE EXTRAVERTIRE?.....	215
8. PUTEREA DE CATIFEA. Americanii de origine asiatică și Idealul de Extravertire	217

Partea a patra. CUM SĂ IUBEȘTI, CUM SĂ MUNCEȘTI	243
9. CÂND SĂ TE COMPORȚI MAI EXTRAVERTIT DECÂT EȘTI DE FAPT.....	245
10. SALTUL ÎN COMUNICARE. Cum să vorbești cu membrii tipului opus	267
11. DESPRE MEȘTERI ȘI GENERALI. Cum să crești copii tăcuți într-o lume care nu-i poate auzi	287

Concluzie. ȚARA MINUNILOR	314
Notă asupra Dedicăției	317
Notă asupra cuvintelor introvertit și extravertit	320
Mulțumiri	323
Note	327

APARIȚIA INDIVIDULUI EXTREM DE AGREABIL

Cum a devenit extravertirea ideal cultural

Ochi străini – severi și critici.

*Poți să le întâmpini privirea mândru – încrezător –
fără teamă?*

— RECLAMĂ LA SĂPUNUL WOODBURY, 1922

Data: 1902. Locul: Biserica Harmony, Missouri, un orașel micuț, abia vizibil pe hartă, situat într-o luncă, la 150 de kilometri de Kansas City. Tânărul nostru protagonist: un elev de liceu înzestrat de natură, dar nesigur, pe nume Dale.

Slab, osos și agitat, Dale este fiul unui crescător de porci, integru moral, dar permanent falit. Dale își respectă părinții, dar îl îngrozește gândul de a călca pe urmele sărăciei. El își face griji și în legătură cu alte lucruri: tunetul și fulgerul, iadul și cum e să nu-ți găsești cuvintele în momente cruciale. Ba se teme chiar și de ziua nunții sale: dacă n-o să-i vină în minte nimic pentru a-i spune viitoarei sale mirese?

Într-o zi sosește un oraș un orator Chautauqua. Mișcarea Chautauqua, întemeiată în 1873 în nordul statului New York, își trimite propovăduitorii înzestrați peste tot pentru a vorbi despre literatură, știință și religie. Americanii de la țară prețuiesc acești prezentatori pentru suflul proaspăt pe care-l aduc cu ei din lumea largă – și pentru puterea de a fascina publicul. Oratorul îl captivază pe tânărul Dale cu propria poveste despre felul cum, sărac fiind, a ajuns bogat: fusese cândva un umil argat la o fermă, având în față un viitor sumbru, dar își crease un stil de vorbire carismatic și se suise pe scenă la Chautauqua. Dale se agață de fiecare cuvânt al acestuia.

Resp. Câteva ani mai târziu, Dale este impresionat din nou de însemnătatea vorbitului în public. Familia sa se mută la o fermă situată la cinci kilometri distanță de Warrensburg, Missouri, așa că tânărul poate merge la facultate fără a fi nevoit să plătească pentru adăpost și mâncare. Dale observă că studenții care câștigă concursurile de oratorie din campus sunt priviți ca lideri și se hotărăște să devină unul dintre ei. Se înscrie la fiecare concurs, iar seara se grăbește spre casă pentru a exersa. Iar și iar, pierde; Dale este perseverent, dar nu e cine știe ce orator. În cele din urmă, totuși, eforturile sale încep să dea roade. Dale se transformă într-un campion al discursului și devine un erou al campusului. Vin la el studenți să ia lecții de oratorie; el îi meditează, iar ei încep să câștige la rândul lor.

Când, în 1908, termină facultatea, părinții lui sunt în continuare săraci, dar America corporatistă se află în plin avânt. Henry Ford vinde mașinile sale Model T ca pe bomboane, folosind sloganul „Pentru afaceri și pentru plăcere”. J.C. Penney, Woolworth și Sears Roebuck au devenit nume în domeniul obiectelor de uz domestic. Casele celor din clasa medie sunt luminate cu ajutorul curentului electric; instalațiile sanitare interioare îi scutesc pe oameni de drumurile în spatele casei în miez de noapte.

Noua economie are nevoie de un tip nou de om – un om de vânzări, un operator social, cineva cu zâmbetul pe buze, cu o strângere de mână fermă și cu abilitatea de a se înțelege cu colegii și de a-i întrece în același timp. Dale se alătură rândurilor tot mai masive de agenți de vânzări, pornind la drum cu puține lucruri, dar cu prețioasa sa limbă.

Numele de familie al lui Dale este Carnegie (de fapt Carnagey; el va schimba mai târziu grafia, probabil pentru a aminti de Andrew, marele industriș). După câteva ani teribil de grei, în care a vândut carne de vită pentru Armour and Company, a hotărât să devină profesor de oratorie. Carnegie își ține primul curs seral la YMCA, pe strada 125 din New York City. Cere salariul uzual pentru profesorii de la seral: doi dolari pe curs. Directorul universității, îndoindu-se că un curs de oratorie va trezi prea mult interes, refuză să-i dea acești bani.

Dar cursul face senzație peste noapte, iar Carnegie merge mai departe, punând bazele Institutului Dale Carnegie, menit să-i ajute pe oamenii de afaceri să smulgă din rădăcină exact îndoielile care-l trăseseră pe el înapoi pe vremea când era tânăr. În 1913, publică prima sa carte, *Cum să vorbim în public* (*Public Speaking and Influencing Men in Business*). Dale scrie: „Într-o vreme când pianul și baia erau un lux, oamenii priveau abilitatea de a vorbi ca pe un dar special, de care aveau nevoie doar avocatul, clericul și omul de stat. Astăzi am ajuns să ne dăm seama că arta de a vorbi este arma indispensabilă a celor care vor să-și croiască drum prin strânsa competiție din lumea afacerilor”.

Metamorfozarea lui Carnegie din băiat de fermier în om de vânzări și apoi în simbol al vorbitului în public este și povestea apariției Idealului de Extravertire. Parcursul lui Carnegie a reflectat o evoluție culturală care a atins apogeul pe la sfârșitul secolului XX, schimbând o dată pentru totdeauna felul cum suntem și persoanele pe care le admirăm, modul în care ne comportăm la interviurile pentru obținerea unui loc de muncă și așteptările pe care le avem de la un angajat, felul în care ne curtăm partenerul sau ne creștem copiii. Așa cum spunea Warren Susman, personalitate de referință în istoria culturii, America a trecut de la Cultul Caracterului la Cultul Personalității – deschizând o cutie a Pandorei cu anxietăți personale de care nu ne vom vindeca pe de-a-ntregul niciodată.

În Cultul Caracterului, eul ideal era serios, disciplinat și onorabil. Conta nu neapărat impresia pe care o făcea o persoană în public, ci felul cum se comporta aceasta în viața particulară. Până în secolul al XVIII-lea, cuvântul *personalitate* nu a existat în limba engleză, iar ideea de a avea „o personalitate bună” nu s-a răspândit până în secolul XX.

Dar, atunci când au îmbrățișat Cultul Personalității, americanii au început să se concentreze asupra felului în care îi percepeau ceilalți. Au devenit captivați de oamenii îndrăzneți și amuzanți. „În noul Cult al Personalității, rolul public cel mai solicitat

dintre toate era acela de actor social", scria Susan. „Fiecare american urma să devină un eu care se pune în scenă”.

Apariția și dezvoltarea Americii industriale au reprezentat forța masivă din spatele acestei evoluții culturale. Națiunea a înaintat repede de la o societate agricolă cu case mici de preerie la un centru de putere urbanizat, de tipul „Ocupația Americii sunt afacerile”. În zilele de început ale țării, cei mai mulți dintre americani trăiau asemenea familiei lui Dale Carnegie, la ferme sau în orașe mici, interacționând cu oamenii pe care-i cunoșteau din copilărie. Dar, odată cu începutul secolului XX, combinația furtunoasă de mari afaceri, urbanizare și imigrare în masă i-a aruncat pe oameni în orașe. În 1790, numai 3% dintre americani locuiau la oraș; în 1840, abia 8%; pe la 1920, mai bine de o treime din populație era urbană. „Nu putem trăi cu toții la oraș”, scria în 1867 editorul de știri Horace Greely, „deși aproape toată lumea pare hotărâtă să o facă.”

Americanii s-au trezit că nu mai lucrează împreună cu vecinii lor, ci cu niște străini. „Cetățenii” s-au metamorfozat în „angajați”, confruntându-se cu problema de a face o impresie bună asupra unor oameni de care nu erau legați nici prin vecinătate, nici prin relații de rudenie. Istoricul Roland Marchand scria: „Motivul pentru care un bărbat obținea o promovare sau o femeie era desconsiderată social au devenit mai puțin explicabile prin intermediul favoritismelor demult înrădăcinate sau al vechilor dispute familiale. În lumea unor afaceri și a unor relații sociale tot mai anonime de la acea vreme, se poate presupune că orice – inclusiv prima impresie – făcea o diferență esențială”. Americanii au răspuns la aceste presiuni încercând să devină oameni de vânzări care puteau vinde nu doar cele mai recente produse ale companiei, ci și pe ei înșiși.

Una dintre luptele cele mai puternice prin care se poate urmări trecerea de la Caracter la Personalitate este tradiția self-help, în care Dale Carnegie a jucat un rol mai mult decât proeminent. Cărțile de self-help au ocupat tot timpul un loc important în mintea americanilor. Multe dintre ghidurile timpurii de comportament erau parabole religioase, ca *Pașii pelerinului*, publicată în 1678, unde cititorii erau avertizați să se comporte

reținut dacă doreau să ajungă în Rai. Cărțile de recomandări din secolul al XIX-lea erau mai puțin religioase, dar propovăduiau în continuare valoarea unui caracter nobil. Ele înfățișau studii de caz despre eroi ai istoriei, ca Abraham Lincoln – respectat nu doar ca un comunicator dăruit, ci și ca un om modest care, așa cum spunea Ralph Waldo Emerson, „nu a ofensat pe nimeni cu superioritatea sa”. De asemenea, erau ridicați în slăvi oamenii obișnuiți care duceau o viață de înaltă moralitate. O carte populară în 1899, intitulată *Character: The Grandest Thing in the World* (*Caracterul: Cel mai mare lucru din lume*) portretiza o vânzătoare timidă care și-a dat puținul câștig unui cerșetor înghețat de frig, iar apoi s-a grăbit să se îndepărteze pentru ca nimeni să nu-i observe gestul. Virtutea ei, înțelegeau cititorii, provenea nu doar din generozitate, ci și din dorința femeii de a rămâne anonimă.

Însă, pe la 1920, ghidurile populare de self-help își mutaseră aria de interes de la virtutea interioară la farmecul exterior – „Să știi ce să spui și cum să spui”, se afirma într-o carte. „Să crezi o personalitate înseamnă putere”, recomanda o alta. „Încearcă prin orice mijloace să ajungi la stăpânirea unor maniere prin care să îi faci pe oameni să creadă că ești un individ extrem de agreabil”, spunea o a treia. „Acesta este începutul reputației pentru o personalitate.” Revistele *Success* și *The Saturday Evening Post* au introdus rubrici care să-i inițieze pe cititori în arta conversației. Orison Swett Marden, autorul volumului *Character: The Grandest Thing in the World* (1899), a publicat în 1921 un alt titlu popular: *Masterful Personality* (*Personalitatea desăvârșită*).

Multe dintre aceste ghiduri au fost scrise pentru oamenii de afaceri, dar și femeilor li s-a recomandat febril să lucreze la acea misterioasă calitate numită „fascinație”. A ajunge la maturitate în anii 1920 era o treabă atât de competitivă în comparație cu ceea ce trăiseră bunicile acestor femei, le avertiza un ghid de frumusețe, încât ele trebuiau să fie vizibil carismatice: „Oamenii care trec pe stradă nu pot să știe că suntem inteligente și fermecătoare decât dacă se vede asta pe noi”.

O asemenea recomandare – aparent menită să îmbunătățească viețile oamenilor – trebuie că i-a făcut și pe cei suficient de încrezători în ei înșiși să se simtă inconfortabil. Susan a

numărat cuvintele care apăreau cel mai frecvent în cărțile de recomandări centrate pe personalitate de la începutul secolului XX și le-a comparat cu cele din ghidurile despre caracter ale secolului al XIX-lea. Vechile ghiduri puneau accentul pe atribute pe care oricine putea să și le îmbunătățească, descrise prin cuvinte precum:

Cetățenie

Datorie

Muncă

Fapte bune

Onoare

Reputație

Morală

Maniere

Integritate.

În schimb, noile ghiduri slăveau calități care – oricât de accesibile le făcea să pară Dale Carnegie – erau dificil de însușit. Fie întruchipai aceste calități, fie nu:

Magnetism

Fascinație

Splendoare

Atractivitate

Strălucire

Dominanță

Forță

Energie.

Nu e deloc întâmplător faptul că, în anii 1920-1930, americanii au devenit obsedați de vedetele de cinema. Cine era mai bun ca model de magnetism personal decât idolul de la matineu?

~

Fie că le plăcea, fie că ba, americanii au primit sfaturi cu privire la felul cum să se prezinte și de la industria publicitară. Dacă primele reclame tipărite erau niște anunțuri clare

(„EATON'S HIGHLAND LINEN: CEA MAI PROASPĂTĂ ȘI MAI CURATĂ HÂRTIE DE SCRIS”), noile reclame centrate pe personalitate îi distribuia pe consumatori în rolul de actori al căror trac numai produsul promovat îl putea înlătura. Aceste reclame se concentrau obsesiv asupra uităturii ostile venite dinspre lumina reflectoarelor: „PESTE TOT ÎN JUR, OAMENII TE JUDECĂ ÎN TĂCERE”, avertiza reclama din 1922 la săpunul Woodbury. „PRIVIRI CRITICE TE MĂSOARĂ CHIAAR ACUM DIN CAP PÂNĂ-N PICIOARE”, întăreau cei de la Williams Shaving Cream.

Madison Avenue s-a adresat direct anxietății agenților de vânzări și administratorilor de firme mici și mijlocii. Într-o reclamă la periutele de dinți Dr. West, un individ prosper, așezat în spatele unui birou, întreba dacă „AI ÎNCERCAT VREODATĂ SĂ TE VINZI PE *TINE ȚIE* ÎNSUȘI? O PRIMĂ IMPRESIE FAVORABILĂ ESTE UNICUL ȘI CEL MAI IMPORTANT FACTOR PENTRU SUCCESUL ÎN AFACERI SAU ÎN SOCIETATE”. Reclama celor de la Williams Shaving Cream prezenta un bărbat cu pieptănătura într-o parte și cu mustață care îi îndemna pe destinatari să „ÎȘI LASE CHIPUL SĂ LE REFLECTE ÎNCREDEREA ÎN SINE, NU GRIJILE! ESTE ÎNFĂȚIȘAREA DUPĂ CARE EȘTI JUDECAT DE CELE MAI MULTE ORI”.

Alte reclame le reaminteau femeilor că succesul lor în jocul întâlnirilor amoroase depindea nu doar de felul cum arată, ci și de personalitate. În 1921, o reclamă la săpunul Woodbury expunea o tânără descurajată, singură acasă după o seară dezamăgitoare în oraș. Ea „Își dorea să aibă succes, să fie veselă și triumfătoare”, spunea textul consolator. Dar, fără ajutorul săpunului potrivit, femeia era o ratată social.

Zece ani mai târziu, detergentul de rufe Lux a lansat o reclamă tipărită sub forma unei plângeri adresate lui Dorothy Dix, un fel de Dragă Abby* a vremii sale: „Stimată domnișoară Dix”, se spunea în scrisoare, „cum pot să devin mai populară? Sunt destul de drăguță și nu-s prostănacă, dar sunt atât de timidă

* Rubrică de recomandări din presă, bazată pe scrisorile cu întrebări ale cititoarelor. (n.tr.)

și de sfioasă cu ceilalți! Sunt convinsă de fiecare dată că nu or să mă placă... – Joan G”.

Răspunsul domnișoarei Dix venea clar și hotărât. Era suficient ca Joan să folosească pentru lenjeria ei, pentru perdele și pentru pernele de pe canapea detergentul Lux ca să obțină de îndată „convingerea profundă, sigură, intimă că este încântătoare”.

Această portretizare a curtoaziei sub formă de performanță cu miză înaltă reflecta noile moravuri îndrăznețe ale Cultului Personalității. Codurile restrictive (și în unele cazuri represive) ale Cultului Caracterului făceau ca ambele sexe să manifeste o anumită rezervă în momentul când se ajungea la dansul nupțial. Femeile prea zgomotoase sau cele care stabileau contacte vizuale cu necunoscuți erau socotite necuviincioase. Femeile din clasa superioară aveau mai multe drepturi de a vorbi decât omoloagele lor din clasele inferioare, ba chiar erau judecate după talentul lor de a răspunde înțelept, însă până și ele erau sfătuite să roșească și să-și plece ochii. Ghidurile de comportament le puneau în gardă că „rezerva cea mai rece” era „mult mai de admirat la o femeie pe care un bărbat o dorea de nevastă decât cea mai vagă abordare de necuvenită familiaritate”. Bărbații puteau adopta un comportament discret, care presupunea stăpânire de sine și o putere ce nu era nevoie să iasă în evidență. Deși timiditatea propriu-zisă era inacceptabilă, reținerea reprezenta un semn de bună-creștere.

Dar, odată cu apariția Cultului Personalității, importanța formalităților a început să descrească, atât pentru femei, cât și pentru bărbați. În loc să le dea femeilor telefoane ceremonioase și să le facă serioase declarații de intenție, bărbații erau sfătuiți să se lanseze într-o curtare sofisticată din punct de vedere verbal, să rostească „replici” de flirt elaborat. Bărbații care se dovedeau a fi prea tăcuți în apropierea femeilor riscuau să fie etichetați drept gay; așa cum se observa în 1926 într-un foarte popular ghid despre sexualitate, „homosexualii sunt invariabil timizi, sfioși, retrași”. De la femei se aștepta să nu depășească granița fină dintre buna-cuviință și îndrăzneală. Dacă răspundeau prea timid la uverturile romantice, erau taxate uneori ca „frigide”.

Tot acum domeniul psihologiei a început să se lupte cu presiunea de a proiecta încredere în sine. În anii 1920, un renumit

psiholog pe nume Gordon Allport a creat un test de diagnostic de tipul „Ascendență-Submisiune”, pentru a măsura dominanța socială. După cum observa Allport, care era el însuși timid și rezervat, „civilizația noastră actuală pare să așeze în vârf doar persoana agresivă, care știe să obțină ce vrea”. În 1921, Carl Jung vorbea despre statutul precar al introversiunii. Jung îi vedea pe introvertiți ca pe niște „educatori și promotori ai culturii” care demonstrau valoarea „vieții interioare, atât de dureros neglijate în civilizația noastră”. Totuși el recunoștea că „reținerea și aparenta jenă nefondată fac să apară în mod natural toate prejudecățile actuale față de acest tip”.

Însă nicăieri nu era mai iluzorie nevoia de a părea sigur pe propria persoană ca în cazul unui nou concept din psihologie botezat complex de inferioritate. Complexul de inferioritate (IC, cum a devenit cunoscut în presa vremii) a fost formulat în anii 1920 de către psihologul vienez Alfred Adler, pentru a descrie sentimentele de inadecvare și consecințele acestora. „Te simți nesigur?” era întrebarea de pe coperta celei mai bine vândute cărți a lui Adler, *Înțelegerea naturii umane* (*Understanding Human Nature*). „Ești slab de umeri? Ești submisiv?” Adler a explicat că toți nou-născuții și copiii mici se simt inferiori trăind într-o lume a adulților și a celorlalți frați. În procesul normal de creștere, ei învață să-și direcționeze aceste trăiri în urmărirea scopurilor pe care le au. Dar, dacă lucrurile o iau razna în procesul de maturizare, s-ar putea împovăra cu groaznicul complex de inferioritate – o slăbiciune gravă într-o societate tot mai competitivă.

Ideea de a-și ambala anxietățile sociale în pachetul curat al complexului psihologic i-a atras pe mulți americani. Complexul de inferioritate a devenit o explicație bună la toate pentru probleme din numeroase domenii de viață, de la iubire la faptul de a fi părinte și de a avea o carieră. În 1924, *Collier's* a publicat povestea unei femei care ezita să se mărite cu bărbatul pe care îl iubea de teamă că el are un complex de inferioritate și că nu face doi bani. O altă revistă cunoscută a reprodus un articol intitulat *Copilul tău și complexul la modă*, unde li se explica mamelor ce anume ar putea provoca un complex de inferioritate la copiii lor și li se spunea cum să-l prevină sau să-l vindece. Părea că

toată lumea are un complex de inferioritate; paradoxal, pentru unii, acesta era un semn de distincție. Conform unui articol din *Collier's* (1929), Lincoln, Napoleon, Teddy Roosevelt, Edison și Shakespeare suferiseră cu toții de complexe de inferioritate. „Prin urmare”, se concluziona în revistă, „dacă ai un complex de inferioritate mare, baban, care continuă să crească, ești aproape la fel de fericit pe cât sperai să fii, dat fiind faptul că ai coloana vertebrală care vine odată cu el.”

În ciuda tonului plin de optimism al acestui articol, specialiștii din anii 1920 în îndrumarea copiilor s-au apucat să-i ajute pe aceștia să-și dezvolte calități de învingători. Până atunci, profesioniștii fuseseră îngrijorați în mare parte din cauza fetelor cu o sexualitate precoce și a băieților delincvenți, însă acum psihologii și asistenții sociali s-au concentrat asupra copilului obișnuit cu o „personalitate inadaptabilă” – în special asupra copiilor timizi. Timiditatea putea duce la urmări teribile, au avertizat ei, de la alcoolism la sinucidere, în timp ce o personalitate sociabilă va obține succes social și financiar. Specialiștii le-au recomandat părinților să-și educe bine copiii din punctul de vedere al sociabilității, iar școlilor să mute accentul de pe învățare pe „asistarea și ghidarea personalităților în dezvoltare”. Educatorii au preluat cu entuziasm acest ambalaj. În 1950, sloganul Conferinței despre Copii și Tineri de la Casa Albă era „O personalitate sănătoasă pentru fiecare copil”.

Părinții bine intenționați ai anilor 1950 au consimțit că tăcerea nu era acceptabilă, iar sociabilitatea reprezenta idealul și pentru fete, și pentru băieți. Unii și-au abătut copiii de la hobby-uri solitare și serioase, precum muzica clasică, deoarece acestea i-ar fi putut face nepopulari. Și-au trimis odraslele la școală de la vârste tot mai fragede, căci acolo obligația principală era să învețe să socializeze. Copiii introvertiți erau adesea prezentați ca niște cazuri-problemă (o situație familiară oricărui părinte care are un copil introvertit în ziua de azi).

The Organization Man al lui William Whyte, bestseller în 1956, descrie felul cum părinții și profesorii își dau mâna pentru a reconstrui personalitatea copiilor liniștiți. „Johnny nu se descurca prea bine la școală”, își amintește White că îi povestea o

mămică. „Învățătoarea mi-a explicat că se descurcă bine la lecții, dar că adaptarea lui socială nu este atât de bună pe cât ar trebui. El se joacă doar cu unul sau doi prieteni și uneori e bucuros să rămână singur.” Părinții considerau binevenite asemenea intervenții, spune Whyte. „Cu excepția câtorva părinți ciudați, cei mai mulți sunt recunoscători faptului că școala depune eforturi pentru a compensa tendințele spre introversiune și alte anormalități suburbane.”

Părinții prinși în acest sistem de valori nu sunt răi și nici măcar obtuzi; pur și simplu ei își pregătesc copiii pentru „lumea reală”. Când acești copii se fac mari și dau la facultate, însă și mai târziu, la primul lor loc de muncă, ei se confruntă cu aceleași standarde de gregaritate. Comisiile de admitere din universități caută nu candidați excepționali, ci mai degrabă extravertiți. Paul Buck, un ex-rector de la Harvard, declara pe la sfârșitul anilor 1940 că Harvard-ul ar trebui să-i respingă pe candidații de tipul „sensibil, nevrotic” și „suprastimulat intelectual” în favoarea băleților „sănătos de extravertiți”. În 1950, președintele de la Yale, Alfred Whitney Griswold, afirma că idealul pentru Yale nu este candidatul „taciturn, înalt specializat intelectual, ci omul echilibrat din toate punctele de vedere”. Un alt decan i-a spus lui Whyte că „în evaluarea aplicațiilor de la liceu, el a considerat că era pur și simplu de bun-simț să țină cont nu doar de ceea ce se dorea la facultate, ci și de ceea ce vor dori, patru ani mai târziu, cei care recrutează pentru corporații. Le place tipul destul de gregar, de activ”, a spus el. „Așa că ne-am dat seama că persoana potrivită este cea care a avut în medie 80-85 de puncte la școală și o grămadă de activități extracurriculare. Nu prea vedem la ce ne folosește introvertitul genial.”

Acest decan a surprins foarte bine faptul că modelul de angajat de la jumătatea secolului trecut – chiar și cel a cărui muncă presupunea rareori interacțiunea cu publicul, cum se întâmpla, de pildă, cu un cercetător din laboratorul unei corporații – nu era un gânditor profund, ci un extravertit cordial, cu o personalitate de agent de vânzări. „De obicei, ori de câte ori se folosește cuvântul *genial*, acesta fie e urmat de un *dar* (de exemplu, *Cu toții vrem geniu, dar...*), fie face pereche cu