

KLUSIE ŪDEŅI - introverto spēks ekstravertajā pasaulē

Sūzana Keina

2015-01-15

Susan Cain

QUIET. The Power of Introverts in a World
That Can't Stop Talking

Copyright © Susan Cain, 2012

Literārā konsultante *Ligita Smilga*

Māksliniece *Sana Romanovska*

Datni sagatavoja "Publicētava"

© Maija Brīvere, tulkojums latviešu valodā, 2013

© Sana Romanovska, mākslinieciskais noformējums, 2013

© SIA "Jāņa Rozes apgāds", 2013

ISBN 978-9984-23-441-0

SIA "Jāņa Rozes apgāds". Reģ. nr. 40003573956

Kr. Barona ielā 5, Rīgā, LV-1050

E-pasts: apgads@jr.lv

www.jr.lv

Manai bērnības ģimenei

Sugai, kurā visi īpatņi līdzinātos ģenerālim Petonam, draudētu iznīcība, tāpat neizdzīvotu arī rase, kurā vairākums būtu līdzīgi Vinsentam van Gogam. Manuprāt, planētai vajadzīgi gan sportisti, gan filosofi, seksa simboli, gleznotāji un zinātnieki; tai vajadzīgi gan sirsnīgi un mīkstsirdīgi, gan cietsirdīgi un bezjūtīgi cilvēki. Nepieciešami tādi cilvēki, kuri spēj veltīt savu dzīvi pētījumiem par to, cik ūdens pilienu izdala suņa siekalu dziedzeri un kādos apstākļos tas notiek, kā arī tādi, kuriem pa spēkam ietvert dzejoli ar četrpadsmit zilbēm plaukstošu ķiršu pumpuru modinātās izjūtas vai divdesmit piecu lappušu garumā aprakstīt maza zēna izjūtas, gaidot tumsā, kad māte viņu beidzot noskūpstīs un novēlēs labu nakti... Atrodot cilvēkā kādu izcilību, neviļus jādomā, ka citām jomām tiek atņemta vajadzīgā enerģija.

Elens Šons

AUTORES PIEBILDE

Oficiāli rakstu šo grāmatu kopš 2005. gada, bet neoficiāli daru to visu savu pieauguša cilvēka mūžu. Par

grāmatā aizskartajām tēmām esmu sarunājusies un sarakstījusies ar simtiem, varbūt pat tūkstošiem cilvēku un esmu izlasījusi tikpat daudz grāmatu, akadēmisku izdevumu, žurnālu rakstu, interneta čata diskusiju un blogu ierakstu. Dažus avotus esmu pieminējusi grāmatā; pārējie iedvesmojuši teju katru manis rakstīto teikumu. Par grāmatas iznākšanu jāpateicas daudziem, it sevišķi zinātniekiem un pētniekiem, kuru ieguldījums un darbs man tik daudz iemācījies. Ja mēs dzīvotu ideālā pasaulē, es labprāt pieminētu katru savu avotu, padomdevēju un intervējamo. Tomēr, lai grāmata būtu labāk lasāma, daži vārdi parādās tikai Piezīmēs vai Pateicībās.

Šī paša iemesla dēļ es nenorādīju vārdu izlaidumus vai iekavas noteiktos citātos, bet nodrošinājos, lai papildu vai trūkstošie vārdi nemaina īstā runātā vai rakstītā teksta jēgu. Ja vēlaties citēt oriģinālos rakstītos avotus, atsauces uz pilniem citātiem norādītas Piezīmēs.

Dažiem grāmatā iekļauto stāstu varoņiem esmu mainījusi vārdus un identifikācijas datus, īpaši gadījumos, kur esmu darbojusies kā advokāte un konsultante. Sargājot privātumu tiem Čārlza di Kagno publiskās runas semināra dalībniekiem, kuru plānos nebija tikt iekļautiem grāmatā, kad viņi pieteicās šīm nodarbībām, stāsts par manu pirmo vakara nodarbību veidots no iespaidu fragmentiem par vairākām tikšanās reizēm; arī stāsts par Gregu un Emīliju balstīts uz daudzām intervijām ar viņiem līdzīgiem pāriem. Ja neņem vērā atmiņas radītos ierobežojumus, pārējie stāsti ir atspoguļoti precīzi, kā notika vai tika man atstāstīti. Neesmu pārbaudījusi faktu pareizību personiskajos stāstos, tomēr iekļāvu grāmatā tikai tos vēstījumus, par kuru patiesīgumu biju pārliecināta.

IEVADS

Temperamenta ziemeļi un dienvidi

Montgomeri, Alabama. 1955. gada 1. decembris. Agra novakare. Pieturā pietāj sabiedriskais autobuss, un tajā iekāpj apmēram četrdesmit gadus veca sieviete, prātīgi ģērbusies atbilstoši gadalaikam. Viņa turas stalti, kaut visu dienu pavadījusi, pārliekusi pār gludināmo dēli, noputējušā pagrabstāva šūšanas darbnīcā Montgomeri universālveikalā. Sievietes pēdas ir pietūkušas un plecos iemetusies sāpe. Viņa apsēžas pirmajā rindā krāsainajiem paredzētajā autobusa daļā un klusi vēro, kā autobuss piepildās ar pasažieriem, – līdz brīdim, kad šoferis pavēl viņai piecelties un atbrīvot sēdvietu baltajam pasažierim.

Tad sieviete pasaka vārdu, kas aizsāk vienu no svarīgākajiem pilsoņtiesību protestiem divdesmitajā gadsimtā. Vienu vārdu, kas palīdz Amerikai kļūt labākai.

Šis vārds ir “nē”.

Autobusa vadītājs piedraud ar apcietinājumu.

“Varat to darīt,” atbild Roza Pārksa.

Ierodas policists. Viņš vaicā, kāpēc Pārksa neatbrīvo sēdvietu.

“Kāpēc jūs mūs tramdāt?” viņa uzdod vienkāršu pretjautājumu.

“Nezinu,” policists atbild. “Taču likums paliek likums – un jūs esat arestēta.”

Rozas tiesas dienas pēcpusdienā, kad viņai piespriests sods par sabiedriskās kārtības traucēšanu, Montgomeri Uzlabojumu biedrība rīko atbalsta mītiņu Holtstrītas baptistu baznīcā, pilsētas nabadzīgākajā rajonā. Izrādot atbalstu Pārksas drosmīgajai rīcībai, tur pulcējas pieci tūkstoši cilvēku. Viņi saspiežas baznīcas solos, līdz tur vairs nav vietas. Pārējie pacietīgi drūzmējas aiz baznīcas durvīm un klausās skaļruņos. Mācītājs Martins Luters Kings juniors uzrunā pūli. “Pienāk laiks, kad cilvēki nogurst no tā, ka apspiedēji mīda viņus dzelzs kājām,” viņš saka. “Pienāk laiks, kad cilvēki vairs nevar samierināties ar to, ka viņiem aizliedz dzīvot jūlija mirdzošās saules siltumā un spiež dzīvot svelošā aukstumā, kāds valda augstu kalnos novembrī.”

Viņš apskauj Pārksu un uzslavē par drosmi. Sieviete stāv klusi, bet ar viņas klātbūtni pietiek, lai elektrizētu pūli. Biedrība sarīko visā pilsētā autobusu boikotu, kas ilgst 381 dienu. Ļaudis kājām mēro jūdzēm tālu ceļu uz darbu. Svešinieki izpalīdz cits citam, atvēlot vietu savā mašīnā. Tā mainās Amerikas vēsture.

Allaž esmu iztēlojusies Rozu Pārksu kā brašu sievieti ar augstu pašapziņu, jo tādām, manuprāt, jābūt cilvēkam, kas bezbailīgi izturēja laužu naidīgos skatienus pārpildītajā autobusā. Taču, kad Roza 2005. gadā deviņdesmit divu gadu vecumā nomira, neskaitāmie līdzjūtību izteicēji atcerējās viņu kā maigu, smalku sievieti ar klusu balsi. Viņi raksturoja Rozu kā “biklu un bailīgu”, bet ar “lauvas drosmi”. Daudzkārt izskanēja tādas frāzes kā “radikāla pazemība” un “kluss gara spēks”. Dzirdot šādu raksturojumu, neviļus jājauc – ko nozīmē būt klusam un spēka pilnam? Kā cilvēks var būt reizē bikls un drošsirdīgs?

Šķiet, arī pati Pārksa labi apzinājās šo paradoksus, jo vai citādi viņa autobiogrāfijas nosaukumam būtu izvēlējusies vārdu salikumu “Klusais spēks” – virsrakstu, kas liek apšaubīt mūsu pieņēmumus. Kāpēc gan kluss cilvēks nevarētu būt stiprs? Kas vēl ir pa spēkam klusam cilvēkam un kas netiek pienācīgi novērtēts?

~

Personība ietekmē cilvēka dzīvi tikpat nozīmīgi kā dzimums vai rase. Un svarīgākais personības aspekts – “temperamenta ziemeļi un dienvidi”, kā to noformulējis kāds zinātnieks, – ir tās koordinātas introversijas–ekstraversijas skalā. Mūsu vieta tajā ietekmē draugu un paziņu izvēli un to, kā sarunājamies, risinām domstarpības un izrādām mīlestību. Tā ietekmē karjeras izvēli un izdošanos vai neizdošanos. Tā nosaka, vai mums patīk fiziskie vingrinājumi, vai spējam pieļaut ārvaldības sakarus, ilgstoši iztikt bez miega, mācīties no savām kļūdām, riskēt ar lielām summām biržas tirgū, atteikties no atalgojuma, kļūt par labu vadītāju un vaicāt sev “ja nu”.¹ Atbilde slēpjas galvas smadzeņu nervu pārvades ceļos, neiromediatoros un nervu sistēmas tālākajos apvidos. Mūsdienās introversija un ekstraversija ir viena no visplašāk pētītajām tēmām personības psiholoģijā, kas saista simtiem zinātnieku interesi.

Jaunākās tehnoloģijas ļāvušas pētniekiem nonākt pie aizraujošiem atklājumiem, tomēr tie ir daļa no senām un rūpīgi koptām tradīcijām. Dzejnieki un filosofi apcerējuši introversiju un ekstraversiju jau kopš cilvēces pirmsākumiem. Abi personību tipi aprakstīti Bībelē, kā arī Senās Grieķijas un Romas ārstu darbos. Daži evolūcijas psihologi apgalvo, ka šo personību tipu vēsture ir pat vēl senāka. Kā mēs noskaidrosim, arī dzīvnieku valstī izšķir “introvertus” un “ekstravertus”, piemēram, augļu mušu, saulzivju un rēzus pērtiķu vidū. Gluži kā tas ir ar citiem viens otru papildinošiem pretstatiem – vīrišķo un sievišķo, austrumiem un rietumiem, liberālo un konservatīvo –, bez šiem abiem personību tipiem cilvēce ļoti daudz zaudētu un būtu citāda.

Kā piemēru var minēt Rozas Pārksas un Martina Luterā Kinga juniora savienību: ja izcils orators atteiktos atdot baltajam savu sēdvietu autobusā, viņa rīcībai nebūtu tāds efekts kā tad, ja to pašu izdara kautrīga sieviete, kura noteikti klusētu, ja situācija nebūtu tik kļiedzoši netaisnīga. Savukārt Pārksai trūka īpašību, kas savīļnotu pūli, ja viņa vēlētos piecelties kājās un izstāstīt savu sapni. Taču, tā kā blakus bija Kings, tas viņai nebija jādara.

Mūsdienās diženums atvēlēts šauram personību aspektu spektram. Mums stāsta, ka jābūt pašapzinīgam, lai iemantotu vispārēju atzinību, un tikai sabiedrīks cilvēks var būt laimīgs. Mēs uzskatām sevi par ekstravertu nāciju – tas nozīmē, ka īsti vairs neapzināmies, kas esam. Saskaņā ar dažādu pētījumu rezultātiem no trešdaļas līdz pusei amerikāņu ir introverti – citiem vārdiem, viens no diviem vai trim cilvēkiem jūsu paziņu lokā. (Ņemot vērā, ka amerikāņi ir viena no ekstravertākajām pasaules nācijām, citās planētas daļās introvertu daudzumam jābūt vismaz tikpat lielam.) Ja pats neesat introverts, tad, visticamāk, audzināt vai aprūpējat introvertu vai arī esat precējies vai saistījies partnerattiecībās ar introvertu cilvēku.

Iespējams, šī statistika jūs pārsteidz, taču jāņem vērā, ka daudzi cilvēki ikdienā izliekas par ekstravertiem. Slēptos introvertus var sastapt rotaļlaukumos, vidusskolas ģērbtuvēs un Amerikas korporāciju gaitenēs, to pat nenojaušot. Dažiem no viņiem izdodas apmūļot pat sevi, līdz kāds dzīves pagrieziena punkts – atļaušana no darba, tukša ģimenes ligzda, mantojums, kas ļauj vadīt laiku pēc sirds patikas, – spēji atklāj viņu īsto dabu. Ja pārrunāsi šīs grāmatas tēmu draugu un paziņu vidū, atklāsi, ka par introvertiem sevi uzskata cilvēki, par kuriem iepriekš nekas tāds neienāca prātā.

Ir saprotams, kāpēc tik daudzi introverti spēlē paslēpes ar sevi. Mūsu dzīvē valda vērtību sistēma, ko es saucu par ekstravertuma ideālu, – vispārēja ticība, ka ideālam cilvēkam jābūt sabiedriskam, līderim un pieradušam atrasties uzmanības centrā. Arhetipiskais ekstraverts dod priekšroku rīcībai, nevis apcerei; riskam, nevis piesardzībai; izlēmībai, nevis šaubām. Ekstraverts vīrietis ātri pieņem lēmumus, pat ja pastāv risks kļūdīties. Ekstraverta sieviete labi strādā komandā un socializējas grupā. Mums patīk domāt, ka novērtējam individ-

ualitāti, tomēr visai bieži apbrīnojam vienu noteiktu cilvēka tipu – tādu, kam nesagādā grūtības “pakļaut sevi nezināmajam”. Protams, varam būt iecietīgi pret tehnoloģiski apdāvinātiem vientuļniekiem, kuri dibina kompānijas piemājas garāžās, taču šādi gadījumi ir izņēmums, nevis likumsakarība, un mūsu labvēlība parasti ir vērsta pret tiem, kuri kļūst pasakaini bagāti vai tiecas uz to.

Introversija – tāpat kā tai radniecīgais jūtīgums, nopietnība un kautrība – tagad ir otrās šķiras īpašība, kaut kur pa vidu starp vilšanās apjautu un patoloģiju. Dzīvojot ekstravertuma ideāla ēnā, introverti jūtas kā sievietes vīriešu pasaulē, vērtēti zemāk tās īpašības dēļ, kas ir viņu būtības neatņemama sastāvdaļa. Ekstraversija ir ārkārtīgi pievilcīga personības iezīme, taču mēs esam pārvērtuši to par nomācošu standartu un jūtamies spiesti to ievērot.

Ekstravertuma ideāls ir dokumentēts daudzos pētījumos, kaut arī tiem vēl nav piešķirts viens kopīgs apzīmējums. Piemēram, runīgus cilvēkus uzskata par gudrākiem, izskatīgākiem un interesantākiem un biežāk izvēlas par draugiem. Runas ātrums tiek vērtēts tikpat augstu kā skaļums: ātrie runātāji mūsu acīs ir kompetentāki un patīkamāki nekā lēnie. To pašu var novērot grupās, kur, kā liecina pētījumi, par gudrāku uzskata runīgu, nevis atturīgu cilvēku, kaut gan nav nekādas saistības starp labām runas dāvanām un labām idejām. Pat vārds “introverts” ir stigmatizēts – neoficiālā psiholoģes Lorijas Helgo pētījumā introverti, aprakstot savu izskatu, lietoja spilgtus apzīmējumus (“zaļganzilas acis”, “augsti vaigu kauli”, “ekstravagants”), bet, kad viņus lūdza vispārēji raksturot introvertus, atklājās neglaimojoša aina (“neveikls”, “neitrālas krāsas”, “ādas problēmas”).

Mēs pieļaujam lielu kļūdu, tik viegli pakļaujoties ekstravertuma ideālam. Dažas no dižākajām idejām, mākslas darbiem un izgudrojumiem – to skaitā evolūcijas teorija, van Goga saulespuķes un personālie datori – ir klusu un apcerīgu cilvēku nopelns. Viņi zināja, kā harmonēt ar savu iekšējo pasauli un turienes dārgumiem. Pateicoties introvertiem, pasaulē ir:

gravitācijas teorija

relativitātes teorija

V. B. Jeitsa “Otrā atnākšana”

Šopēna noktirnes

Prusta romāns “Zudušo laiku meklējot”

Pīters Pens

Orvela romāni “1984” un “Dzīvnieku ferma”

“Kaķis cepurē”

Čārlijs Brauns

filmas “Šindlera saraksts”, “Citplanētietis” un “Trešās pakāpes tuvie kontakti”

Google

Harijs Poters2

Pētnieciskā žurnāliste Vinifreda Galahere raksta: “Tieksmei atsacīties no stimuliem tā vietā, lai steigtos sevi ar tiem nodarbināt, piemīt diženums, ko nosaka šādas izvēles senā saistība ar intelektuāliem un mākslinieciskiem panākumiem. Ne $E=mc^2$, ne “Zaudētā paradīze” nav uzdzīvotāju garadarbs.” Pat mazāk introvertās jomās, piemēram, finansēs un politikā, daži no nozīmīgākajiem “lēcieniem” bija introvertu nopelns. Šajā grāmatā uzzināsi, kā tādi cilvēki kā Eleonora Rūzvelte, Als Gors, Vorens Bafets, Gandijs – un Roza Pārksa – guva izcilus panākumus sava introvertuma dēļ, nevis tam par spīti.

Tomēr, kā atklās “Klusie ūdeņi”, daudzas no mūsdienu dzīves svarīgākajām institūcijām ir paredzētas tiem, kuriem patīk grupu projekti un augsts stimulācijas līmenis. Arvien biežāk skolas soli tiek izvietoti grupiņās, lai veicinātu kopīgu mācīšanos, un pētījumi liecina, ka vairums skolotāju par ideālo skolēnu uzskata ekstravertu bērnu. Mēs skatāmies televīzijas seriālus, kuru galvenie varoņi nav “kaimiņmājas bērni”, kā reiz

Sindija Breidija un Bīvers Klīvers, bet gan rokzvaigznes un interneta šovu vadītājas, tādas uzpūstas personības kā Hanna Montana un Kārlija Šeja no seriāla iCarly. Pat Sids no seriāla Sid the Science Kid, PBS kanāla sponsorētais paraugmodelis pirmsskolas vecuma bērniem, katru skolas dienu uzsāk deju solī draugu pulkā. (“Paskaties uz mani! Es esmu rokzvaigzne!”)

Pieaugušo dzīvē daudzi no mums strādā organizācijās, kur tiek prasīts komandas darbs, birojos bez sienām, un kur darba uzraugi augstāk par visu vērtē “cilvēku prasmes”. Lai virzītos augšup pa karjeras kāpnēm, jānodarbojas ar atklātu pašreklāmu. Nereti finansiālo atbalstu pētījumiem gūst pašpārliecināti – pat pārmērīgi pašpārliecināti – zinātnieki. Mākslinieki, kuru darbi rotā mūsdienu muzeju sienas, ieņem iespaidīgu pozu galeriju atvēršanas pasākumos. Rakstniekus, kuru grāmatas tiek publicētas, atlasa pēc piemērotības sarunu šoviem, bet kādreiz nevienam nebija iebildumu pret “rakstniekiem vientuļniekiem”. (Jūs tagad nelasītu šo grāmatu, ja man nebūtu izdevies pārliecināt izdevēju, ka esmu gana pseidoekstraverta, lai spētu to izreklamēt.)

Ja esat introverts, jums labi zināms, ka aizspriedumi pret klusētājiem var izraisīt dziļas dvēseles sāpes. Varbūt bērnībā esat dzirdējis, kā vecāki atvainojas citiem par jūsu kautrīgumu. (“Kāpēc tu nevari būt tāds kā Kenediju zēni?” – tā kādam manam intervējamajam mēdza vaicāt vecāki, Kenediju “Kamelotas ēras” apreibināti.) Varbūt skolā jūs mudināja iznākt “no čaulas” – sakot šos netīkamos vārdus, netiekņemts vērā, ka saskaņā ar dabas kārtību dažiem dzīvniekiem ir čaula un ka arī dažiem cilvēkiem tā var būt. “Man joprojām skan ausīs bērnībā dzirdētie komentāri, ka esmu slinks, dumjš, neattapīgs, garlaicīgs,” raksta elektronisko pastu sarakstes grupas “Introvertu patvērums” biedrs. “Kad biju pietiekami pieaudzis, lai apzinātos, ka vienkārši esmu introverts, iekšējā nepareizības apziņa jau bija kļuvusi par manas eksistences daļu. Es vēlos, kaut varētu atrast šaubu iedīgli un to likvidēt.”

Varbūt vēl tagad, pieauguša cilvēka dzīvē, jūs jūtat vainasapziņas dūrienu, kad noraidāt ielūgumu uz vakariņām, dodot priekšroku labai grāmatai. Iespējams, jums patīk ieturēties restorānos vienatnē un nav pa prātam pārējo apmeklētāju žēlīgie skatieni. Varbūt jums teikts, ka “par daudz laužāt galvu”, jo šo frāzi bieži saka klusiem un apcerīgiem ļaudīm.

Ir vēl kāds vārds šādu cilvēku raksturojumam: domātāji.

~

Daudzkārt pati esmu pārliecinājusies, cik grūti introvertiem ir noticēt savam talantam un cik liels ir talanta spēks, kad tas beidzot izdodas. Vairāk nekā desmit gadus esmu rīkojusi sarunu vadīšanas treniņus dažādiem cilvēkiem – juriskonsultiem un koledžas studentiem, hedžfondu menedžeriem un precētiem pāriem. Saprotams, mēs apspriedām pašus pamatus: kā sagatavoties sarunām, kad izteikt pirmo piedāvājumu un kā rīkoties, kad sarunu partneris izsaka ultimātu “pieņem vai atsakies”. Taču es arī palīdzēju klientiem izprast, kāda ir viņu patiesā personība un kā to vislabāk izmantot.

Mana pirmā kliente bija jauna sieviete vārdā Lora. Viņa strādāja par juristi Volstrītā, tomēr bija klusa un sapņaina sieviete, kurai nepatika agresija un atrašanās uzmanības centrā. Lorai brīnumainā kārtā bija izdevies izturēt Hārvarda Juridiskās skolas ugunsgrīdības – tur mācības notika milzīgos, gladiatoru cīņām piemērotos amfiteātros, un reiz ceļā uz lekciju viņa tik ļoti satraucās, ka izvēmās. Tagad, reālajā pasaulē, viņa šaubījās, vai spēj pietiekami pārliecināši aizstāvēt klientu intereses.

Pirmos trīs gadus Lora bija jaunākā darbiniece un viņai neradās nepieciešamība pārbaudīt savu šaubu patiesumu. Taču reiz vecākais jurists devās atvaļinājumā, atstājot Loru par atbildīgo pirms nopietnām sarunām. Juristu biroja klients bija kāds Dienvidamerikas ražošanas uzņēmums, kas nespēja segt bankas aizņēmumu un cerēja vienoties par jauniem atmaksas noteikumiem; sarunu galda pretējā pusē atradās bankjeru sindikāts, kam piederēja apdraudētais aizdevums.

Šādā situācijā Lora labprāt paslēptos zem galda, taču viņa bija pieradusi cīnīties ar tamlīdzīgiem impulsiem. Atvairīdama nervozitāti, viņa drosmīgi ieņēma sarunu vadītāja vietu pie galda. Abās pusēs sēdēja klienti: galvenais uzņēmuma jurists vienā pusē un galvenais finanšu direktors otrā pusē. Sagādīšanās pēc tie bija Loras iecienītākie klienti – laipni un pieklājīgi –, kas ļoti atšķīrās no “pasaules valdnieka” tipa personām, kādi parasti bija biroja klienti. Lora pat bija apmeklējusi Yankees spēli kopā ar galveno juristu un iepirkusies kopā ar finanšu direktoru, meklējot rokassomu, ko uzdāvināt savai mātai. Taču tagad šie omulīgie izbraukumi – Loras iemīļotākais socializēšanās veids – šķita nerasniedzamā attālumā. Pretējā galda pusē sēdēja deviņi

Igni investīciju baņķieri pēc pasūtījuma šutos uzvalkos un dārgos apavos. Tos pavadīja advokāte – sieviete ar spēcīgu žokli un nepiespiestām manierēm. Viņa pavisam noteikti nemocījās ar šaubām un iesāka tikšanos ar iespaidīgu runu par to, kā Loras klientiem ir paveicies ar baņķieru piedāvātajiem noteikumiem. Advokāte nodēvēja to par ļoti augstsirdīgu priekšlikumu.

Nu visi gaidīja Loras atbildi, taču viņa nezināja, ko sacīt. Lora vienkārši sēdēja. Mirkšķināja acis. Visu skatieni bija piekalti viņai. Klienti nervozi dīdījās krēslos. Loras domas riņķoja pa ierastiem ceļiem: es esmu pārāk klusa šim darbam, pārāk peticīga, pārāk apdomīga. Lora iztēlojās cilvēku, kurš būtu labāk piemērots situācijas glābšanai: drošs, miera pilns, bet gatavs uzsist pa galdu, ja nepieciešams. Vidusskolā tādu cilvēku sauktu par “ļoti sabiedrisku”, tieši pretēji Lorai. Tā bija augstākā uzslava, kādu pazina viņas klasesbiedri septītajā mācību gadā, vērtīgāka par apzīmējumu “glīta” meiteņu vidū un “sportisks” zēnu vidū. Lora nosolījās sev, ka izturēs vēl šo vienu dienu. Rīt viņa sāks jauna darba meklējumus.

Tad Lora atcerējās, ko es biju atkārtojusi atkal un atkal: viņa bija introverta, un tas piešķīra viņai unikālas sarunu vadīšanas prasmes – varbūt ne tik pamanāmas, bet ne mazāk iespaidīgas. Ļoti iespējams, ka Lora bija sagatavojusies labāk par visiem. Viņa mēdza runāt klusi, bet stingri. Reti gadījās, ka viņa ko teiktu bez apdomāšanas. Par spīti klusajam raksturam, Lora varēja ieņemt stingru, pat agresīvu nostāju, lieliski pamatojot savus spriedumus. Un viņa mēdza uzdot jautājumus – daudz jautājumu – un ieklausīties atbildēs, kas ir būtisks priekšnoteikums labām sarunu vadīšanas prasmēm, lai kāda būtu cilvēka personība.

Tā nu Lora ķērās pie lietas, ļaujoties dabiskai notikumu plūsmai.

“Kāds ir jūsu aprēķinu pamatojums?” viņa pavaicāja.

“Vai aizdevuma atmaksu varētu nokārtot šādi?”

“Un tādā veidā?”

“Varbūt ir kāda cita pieeja?”

Sākumā Loras jautājumi bija orientējoši. Sarunas gaitā viņa iekarsa, ieņemot arvien stingrāku nostāju un liekot skaidri noprast, ka ir izpildījusi mājasdarbu un neatkāpsies no faktiem. Tomēr viņa palika uzticīga savam darba stilam, ne brīdi nepacēla balsi un nezaudēja pieklājību. Ik reizi, kad baņķieri izteica šķietami nesatricināmu apgalvojumu, Lora mēģināja būt konstruktīva. “Vai gribat teikt, ka tas ir vienīgais veids? Ja nu mēs izmēģinātu citu pieeju?”

Beidzot vienkāršie jautājumi mainīja telpas gaisotni, gluži kā teikts mācību grāmatās par sarunu vadīšanu. Beidzās baņķieru runas plūdi un spēka izrādīšana, kam Lora bija bezcerīgi nepiemērota, un sākās īsta saruna.

Diskusija turpinājās. Vienošanās joprojām nebija panākta. Kāds baņķieris no jauna saasināja situāciju, noņemot dokumentus un izbrāzoties ārā no telpas. Lora ignorēja šo izlēcienu, galvenokārt tāpēc, ka nezināja, ko citu varētu iesākt. Vēlāk kāds viņu uzslavēja par labu gājieni izšķirošajā brīdī, tā dēvēto “sarunu dziudžitsu”; bet Lora zināja, ka tikai atkārtojusi to, ko iemācījusies kā klusētāja šajā trokšņainajā pasaulē.

Visbeidzot abas puses noslēdza vienošanos. Baņķieri atstāja ēku, patīkamie klienti devās uz lidostu, bet Lora atgriezās mājās un, saritinājusies gultā ar grāmatu, mēģināja aizmirst dienā pārciesto spriedzi.

Taču nākamajā rītā baņķieru advokāte – enerģiskā sieviete ar spēcīgo žokli – piezvanīja, lai izteiktu darba piedāvājumu. “Nekad neesmu sastapusi cilvēku, kas būtu tik smalkjūtīgs un nepiekāpīgs reizē,” viņa sacīja. Vēl pēc dienas Lorai piezvanīja bankas vadītājs, lai pavaicātu, vai viņas juridiskā firma varētu aizstāvēt viņa kompānijas intereses nākotnē. “Mums vajadzīgs kāds, kurš varētu palīdzēt darījumos, neļaujot savam ego jaukties pa vidu,” viņš teica.

Paliekot uzticīgai savam maigajam darba stilam, Lora bija ieguvusi jaunu klientu firmai un jaunu darba piedāvājumu sev. Lai to panāktu, nebija nepieciešams pacelt balsi un daudzīt ar dūri pa galdu.

Tagad Lora saprot, ka introversija ir neatņemama viņas būtības sastāvdaļa, un ir pieņēmusi savu apcerīgo dabu. Domu riņķojums, kas apsūdz viņu klusēšanā un peticībā, notiek daudz retāk. Lora zina, ka var aizstāvēt sevi, ja nepieciešams.

~

Ko tieši es gribu teikt, apgalvojot, ka Lora ir introverta? Kad sāku rakstīt šo grāmatu, pirmām kārtām mani interesēja, kāda ir precīzā pētnieku pieņemtā introversijas un ekstraversijas definīcija. Es zināju, ka 1921. gadā ietekmīgais psihologs Karls Jungs publicēja sensacionālu grāmatu "Psiholoģiskie tipi", kurā termini "introverts" un "ekstraverts" bija minēti kā galvenie personības veidotāji. Jungs rakstīja, ka introverti dzīvo iekšējā domu un jūtu pasaulē, bet ekstraverti ir orientēti uz ārējo dzīvi, saskarsmi ar cilvēkiem un aktivitātēm. Introverti koncentrējas uz apkārtējo notikumu nozīmi; ekstraverti aktīvi iesaistās šajos notikumos. Introverti atgūst spēkus vienatnē; ekstravertiem jābūt cilvēkos, lai atjaunotu enerģiju. Ja esat kādreiz aizpildījis Majjersas-Briggsas personības testu, kas balstīts uz Junga uzskatiem un ko izmanto vairums universitāšu un Fortune 100 sarakstā esošo kompāniju, tad šīs idejas jums varētu būt pazīstamas.

Bet kas sakāms mūsdienu pētniekiem? Drīz atklāju, ka nav universālas introversijas un ekstraversijas definīcijas; tās nav unitāras kategorijas, kā "sprogains" vai "sešpadsmitgadīgs", kuru gadījumā iekļaušanas kritēriji ir skaidri ikvienam. Piemēram, "Lielā piecnieka" teorijas piekritēji personības psiholoģijā (saskaņā ar šo teoriju cilvēka personību iespējams reducēt līdz pieciem pamatfaktoriem) definē introversiju nevis kā bagātu iekšējo dzīvi, bet gan kā pašpārliecinātības un sabiedriskuma trūkumu. Vārdu "introverts" un "ekstraverts" definīciju ir gandrīz tikpat daudz kā personības psiholoģijas ekspertu, kuri pavada daudz laika, strīdoties par šo terminu precīzo nozīmi. Daži uzskata, ka Junga idejas ir novecojušas; citi turpretī apgalvo, ka viņš vienīgais visu sapratis pareizi.

Tomēr mūsdienu psihologi ir panākuši vienošanos vairākos svarīgos jautājumos: piemēram, introvertiem un ekstravertiem vajadzīgs atšķirīgs ārējās stimulācijas līmenis, lai labi funkcionētu. Introverti jūtas "lieliski" ar mazāku stimulācijas līmeni, piemēram, malkojot vīnu tuva drauga sabiedrībā, risinot krustvārdu mīklu vai lasot grāmatu. Ekstraverti izbauda enerģijas lādiņu, ko dod tādas aktivitātes kā tikšanās ar jauniem cilvēkiem, slēpošana bīstamās trasēs un skaļākas mūzikas klausīšanās. "Cilvēki ir ļoti rosinoši," atzīst personības psihologs Deivids Vinters, skaidrojot, kāpēc tipisks introverts labāk pavada atvaļinājumu pludmalē ar grāmatu, nevis ballējoties uz kruīza kuģa. "Viņi rosina draudus, bailes, trauksmi un mīlestību. Simts cilvēku ir ļoti stimulējoši salīdzinājumā ar simts grāmatām vai simts smilšu graudiņiem."

Tāpat daudzi psihologi piekrīt, ka introverti un ekstraverti funkcionē dažādi. Ekstraverti mēdz ātri atrisināt uzdevumus. Viņi ātri (dažreiz pārsteidzīgi) pieņem lēmumus un bez problēmām tiek galā ar vairākiem uzdevumiem reizē, bieži vien riskējot. Ekstraverti izbauda "pakaļdzīšanās savīļojumu", uztverot naudu un statusu sabiedrībā kā cerēto atalgojumu.

Introverti nereti strādā lēnāk un rūpīgāk. Viņiem patīk noskaņoties vienam noteiktam uzdevumam, un nereti viņiem ir satriecošas koncentrēšanās spējas. Introverti ir relatīvi imūni pret bagātības un slavas kārdinājumiem.

Personība nosaka arī socializēšanās stilu. Ekstraverti iedvesīs dzīvību jūsu vakara viesībās un gardi smiesies par jūsu jokiem. Viņi mēdz būt pašpārliecināti un valdonīgi un alkst pēc sabiedrības. Ekstraverti skaļi domā un ātri reaģē; viņi izvēlas runāt, nevis klausīties. Parasti viņiem pēc vārda kabatā nav jāmeklē, un dažkārt viņi impulsīvi pasaka to, ko nebija domājuši kādam atklāt. Ekstraverti nebīstas nonākt konfliktā, bet vientulība viņus biedē.

Savukārt introvertiem var piemist labas socializēšanās prasmes un viņi var izbaudīt ballīšu priekus un biznesa tikšanās, tomēr pēc zināma laika viņiem uzmācas ilgas pēc mājām un savas ērtās pidžamas. Introverti izvēlas veltīt savu enerģiju tuviem draugiem, kolēģiem un ģimenei. Viņi biežāk klausās, nevis runā, apdomā, ko grasās teikt, un nereti spēj labāk izpausties rakstveidā, nevis mutiski. Parasti introvertiem nepatīk konflikti. Daudzi bīstas no tukšas tērzēšanas un dod priekšroku dziļām diskusijām.

Vārds "introverts" nav sinonīms "vientuļniekam" vai "mizantropam". Protams, introverti var tādi būt, bet lielākoties viņi ir ļoti draudzīgi. Viena no humānākajām frāzēm angļu valodā – "Tikai savienojieties!" (Only connect!) – minēta izteikti introvertā rakstnieka E. M. Forstera romānā par to, kā sasniegt "augstāko cilvēkmīlestību".

Introverti ne vienmēr ir kautrīgi. Kautrība ir bailes no apkārtējo nosodījuma vai pazemojuma, bet introversija ir tieksmās pēc vides, kas nav pārlietu stimulējoša. Kautrība allaž ir mokoša; introversija tāda nav. Cilvēki mēdz jaukt šos divus jēdzienus, jo reizēm tie daļēji sakrīt (kaut psihologi joprojām diskutē par sakrīšanas pakāpi). Daži psihologi attēlo abas tendences uz vertikālās un horizontālās ass, atzīmējot

introvertu–ekstravertu spektru uz horizontālās ass un trauksmes– stabilitātes spektru – uz vertikālās ass. Tā iegūstam četrus dažādus personību tipu kvadrantus: mierīgi ekstraverti, trauksmaini (vai impulsīvi) ekstraverti, mierīgi introverti un trauksmaini introverti. Citiem vārdiem, sastopami kautrīgi ekstraverti, piemēram, Bābra Streizande, kurai ir uz āru vērsta personība un vienlaikus paralizējošas bailes pirms iziešanas uz skatuves; un sastopami arī introverti, kuri necieš no kautrības, piemēram, Bils Geitss, kurš turas savrup, bet necik neraizējas par apkārtējo viedokli.

Saprotams, jūs varat būt reizē kautrīgs un introverts. T. S. Eliots bija izslavēts vientuļnieks, kurš savā poēmā “Neauglīgā zeme” rakstīja – “es tev rādīšu bailes saujiņā pišļu”. Daudzi kautrīgi cilvēki ieraujas sevī, daļēji bēgot no socializēšanās, kas izraisa viņos trauksmi. Un daudzi introverti ir kautrīgi – daļēji tāpēc, ka saņēmuši sabiedrības kritiku par savu apceres tieksmi, un daļēji savas fizioloģijas dēļ, kas, kā mēs vēlāk noskaidrosim, mudina vairīties no vides ar augstu stimulācijas līmeni.

Taču, lai kādas būtu atšķirības, kautrībai un introversijai ir kopīga būtiska pamatīpašība. Kautrīga ekstraverta garīgais stāvoklis, klusi sēžot biznesa sanāksmē, var ievērojami atšķirties no mierīga introverta garīgā stāvokļa – kautrīgs cilvēks baidās runāt, bet introverts tikai vairās no pārlieku stimulējošas vides –, taču ārējai pasaulei šīs atšķirības var palikt nepamanītas. Abos gadījumos redzam, ka pakļaušanās līderim dara mūs aklu pret labām, gudrām un dziļām lietām. Ļoti dažādu iemeslu dēļ gan kautrīgi, gan introverti cilvēki varētu izvēlēties karjeru “dzīves aizkulisēs”, piemēram, izgudrošanas jomā, pētniecībā vai smagu slimnieku pēdējo dzīves mirkļu atvieglošanā, bet tikpat labi viņi varētu kļūt par labiem vadītājiem, izstarojot klusu kompetenci. Tās nav līdera lomas, tomēr arī šie cilvēki var būt labi paraugmodeļi.

~

Ja vēl joprojām neesat drošs, kur ir jūsu vieta introvertu– ekstravertu spektrā, varat mēģināt to noskaidrot ar testa palīdzību. Atbildiet katrā jautājumā ar “pareizi” vai “nepareizi”, izvēloties visatbilstošāko atbildi.³

1. _____ Es dodu priekšroku sarunai aci pret aci, nevis grupu aktivitātēm.
2. _____ Man nereti ir vieglāk paust savas domas rakstveidā.
3. _____ Man patīk vientulība.
4. _____ Turība, slava un statuss man nav tik svarīgi kā maniem līdzcilvēkiem.
5. _____ Man nepatīk tukša tērzēšana, bet saistošas šķiet nopietnas diskusijas par man tuvām tēmām.
6. _____ Cilvēki man ir teikuši, ka esmu labs klausītājs.
7. _____ Man nepatīk uzņemties lielu risku.
8. _____ Man patīk darbs, kas ļauj “iedziļināties”, izvairoties no traucēkļiem.
9. _____ Man patīk nelielas dzimšanas dienas svinības, klātesot vienam vai diviem tuviem draugiem vai ģimenes locekļiem.
10. _____ Cilvēki raksturo mani kā “klusu” vai “ieturētu”.
11. _____ Man nepatīk izrādīt vai apspriest savu darbu, līdz tas nav pabeigts.
12. _____ Man nepatīk konflikti.
13. _____ Es vislabāk strādāju vienatnē.
14. _____ Es apdomāju, pirms kaut ko saku.
15. _____ Es jūtos noguris, kad esmu bijis cilvēkos, pat ja labi pavadīju laiku.
16. _____ Es bieži izvēlos atstāt ziņojumus balss pastā.
17. _____ Ja varētu izvēlēties, es dotu priekšroku nedēļas nogalei, kurā nekas nav ieplānots, nevis pārāk garam darāmo lietu sarakstam.
18. _____ Man nepatīk vairāki uzdevumi reizē.

19. _____ Es viegli varu koncentrēties.
20. _____ Mācībās dodu priekšroku lekcijām, nevis semināriem.

Jo biežāk atbildējāt ar “pareizi”, jo izteiktāka varētu būt introversija. Ja aptuveni vienādi bieži devāt atbildes “pareizi” un “nepareizi”, iespējams, jūs esat ambiverts – jā, šāds vārds patiesi eksistē.

Tomēr, pat ja atbildējāt visus jautājumus kā introverta vai ekstraverta personība, tas nenozīmē, ka jūsu uzvedība būs paredzama jebkuros apstākļos. Mēs nevaram apgalvot, ka visi introverti ir grāmatu tārpi vai ka visi ekstraverti ballītēs mauc galvā lampu abažūrus, tāpat kā nevaram droši teikt, ka visas sievietes dabiski tiecas uz harmoniju, bet visi vīrieši ir sajūsmā par sportu. Par to trāpīgi izteicies Jungs: “Nav tīra ekstraverta vai tīra introverta. Šādam cilvēkam būtu vieta trakonamā.”

Daļēji tas izskaidrojams ar to, ka mēs visi esam ārkārtīgi sarežģīti indivīdi, tomēr jāatceras arī, ka ir daudz dažādu introvertu un ekstravertu veidu. Introversija un ekstrasversija mijiedarbojas ar citām mūsu personības iezīmēm un personisko pieredzi, radot krasi atšķirīgus cilvēku tipus. Ja esat māksliniecisks amerikāņu puisis un tēvs uzstāj, lai sekojat savu kaujinieciski noskaņoto brāļu pēdās un iestājaties futbola komandā, jūs būsiet pavisam citāds introverts nekā, teiksim, somu uzņēmēja, kuras vecāki bija bākas uzraugi. (Somi ir slavena introvertu tauta. Somu joks: “Kā zināt, ka jūs patīkat somam?” – “Viņš blenž uz jūsu, nevis savām kurpēm.”)

Daudzi introverti ir arī “augsti jūtīgi”, kas izklausās pēc poētiska apzīmējuma, bet patiesībā ir tehnisks psiholoģijas termins. Ja esat jūtīgs cilvēks, tad, visticamāk, Bēthovena “Mēnesnīcas sonāte”, skaista frāze vai neparasta labsirdības izpausme jūs aizkustinās vairāk nekā vidusmēra cilvēku. Iespējams, vardarbība un neglītums satriec jūs spēcīgāk nekā citus, un, visticamāk, jums ir ļoti attīstīta sirdsapziņa. Varbūt bērnībā jūs sauca par “kautrīgu” un vēl līdz pat šai dienai jūs jūtat satraukumu situācijās, kad tiek vērtēts, piemēram, publiskas runas laikā vai pirmajā randiņā. Vēlāk mēs izpētīsim, kāpēc šīs šķietami nesaistītās īpašības bieži mēdz novērot vienam cilvēkam un kāpēc šis cilvēks nereti ir introverts. (Neviens skaidri nezina, cik daudz augsti jūtīgu cilvēku ir starp introvertiem, toties ir dati, ka 70 procenti jūtīgu cilvēku ir introverti, bet atlikušajiem 30 procentiem bieži nepieciešams daudz “atslodzes laika”).

Šīs sarežģītās sakarības nozīmē, ka ne viss, ko izlasīsit “Klusajos ūdeņos”, sasauksies ar jūsu būtību, pat ja uzskatāt sevi par īstu introvertu. Piemēram, mēs apspriedīsim kautrību un jūtīgumu, kaut abas šīs īpašības var jums nepiemist. Tas nekas. Lieciet aiz auss to, kas attiecas uz jums, bet pārējo izmantojiet, lai uzlabotu attiecības ar citiem cilvēkiem.

Par spīti visam iepriekš minētajam, mēs mēģināsim pārlietu neaizrauties ar definīcijām. Striktas definīcijas ir svarīgas pētniekiem, kuru pētījumu rezultāti ir atkarīgi no precīzi norādītām robežām, kur beidzas introversija un sākas citas personības iezīmes, piemēram, kautrība. “Klusajos ūdeņos” vairāk apspriedīsim šo pētījumu augļus. Mūsdienų psihologi, kā arī neirozinātnieki ar jaunajiem smadzeņu skenēšanas aparātiem gūst satriecošas atklāsmes, kas maina to, kā redzam pasauli – un pats sevi. Viņi atrod atbildes uz šādiem jautājumiem. Kāpēc daži cilvēki ir ļoti runīgi, bet citi rūpīgi apdomā, pirms ko saka? Kāpēc daži arok sevi darbā, bet citi organizē birojā dzimšanas dienas ballītes? Kāpēc dažiem patīk vara, bet citi vairās kļūt par līderiem un arī nevēlas, lai viņus vada? Vai introverti var būt līderi? Vai mūsu kultūras ievirze uz ekstrasversiju ir dabiska lietu kārtība vai sabiedrības diktēta tendence? No evolūcijas teorijas viedokļa jābūt iemeslam, kāpēc introversija izturējusi dabisko izlasi, – kāds gan varētu būt šis iemesls? Vai introvertam vajadzētu veltīt savu enerģiju dabiski pieņemamām aktivitātēm vai censties paplašināt savu spēju robežas, kā Lora to izdarīja sarunu dienā?

Atbildes varētu jūs pārsteigt.

Ja gūsiet no šīs grāmatas tikai vienu atklāsmi, ceru, ka tā būs jaunatrasta apņemšanās būt tam, kas esat. Varu apgalvot no savas personiskās pieredzes, ka šāds skats uz dzīvi izraisa nozīmīgas pārmaiņas. Vai atceraties manu pirmo klienti, par kuru jums stāstīju? Es sauca viņu par Loru, lai pasargātu viņas identitāti.

Tas bija stāsts par mani. Es biju mana pirmā kliente.

1 Atbildes atslēga. Fiziskie vingrinājumi: ekstraverti; ārlaulības sakari: ekstraverti; ilgstoši iztikt bez miega: introverti; mācīties no savām kļūdām: introverti; riskēt ar lielām summām biržas tirgū: ekstraverti; atteikties no atalgojuma: introverti; kļūt par labu vadītāju: gan introverti, gan ekstraverti, atkarībā no vadības veida; vaicāt sev “ja nu”: introverti.

2 Sers Īzaks Ņūtons, Alberts Einšteins, V. B. Jeitss, Frederiks Šopēns, Marsels Prusts, Dž. M. Berijs, Džordžs Orvels, Teodors Geizels (Dr. Sjūzs), Čārlzs Šulcs, Stīvens Spīlbergs, Lerijs Peidžs, Dž. K. Roulinga.

3 Šī ir neoficiāla aptauja, nevis zinātniski apstiprināts personības tests. Jautājumi veidoti saskaņā ar mūsdienu pētnieku pieņemto introversijas raksturojumu.

1. nodaļa

“PATĪKAMĀ PUIŠA” SLAVAS GĀJIENA PIRMSĀKUMI

Kā ekstraversija kļuva par kultūras ideālu

Svešinieka acis, vērīgas un kritiskas. Vai vari izturēt to skatienu lepni, pārliecināti, bez bailēm?

No Woodbury' ziepju
reklāmas sludinājuma, 1922

Laiks: 1902. gads. Vieta: Hārmonijčērča, Misūri štatā, tikaipunktiņš kartē, sīka pilsētiņa, kas atrodas palienē simts jūdžu attālumā no Kanzassitijas. Mūsu jaunais varonis: labsirdīgs, bet nedrošs vidusskolnieks vārdā Deils.

Deils ir kalsns, vājš un īgns jauniešs, godprātīgs, bet mūžam izputējuša cūku fermeru dēls. Pūsis ciena vecākus, bet baidās sekot viņu pēdās un allaž kauties ar nabadzību. Deilu uztrauc arī citas lietas: pērkonis un zibens, izredzes nokļūt ellē un nespēja pateikt neko jēdzīgu svarīgos dzīves brīžos. Ir bailes pat no kāzu dienām: ja nu viņš nezinās, ko teikt līgavai?

Kādu dienu pilsētā ierodas Čatokvas lektors. Čatokvas kustība, dibināta 1873. gadā Ņujorkas štata ziemeļos, sūta apdāvinātus oratorus lasīt lekcijas par literatūras, zinātnes un reliģijas tēmām visā valstī. Amerikas lauku iedzīvotāji augstu vērtē šos lektorus, kuri ienes valdzinošas ārpasaules dvesmas un spēj apburt publiku. Lektors sagūsta jaunā Deila iztēli ar stāstu par savu ceļu no rensteles līdz turībai: viņš reiz bijis necils fermas strādnieks ar drūmām nākotnes izredzēm, bet, attīstot harismātisku runas stilu, sācis uzstāties Čatokvā. Pūsis kārī tver katru runātāja vārdu.

Pēc pāris gadiem Deils atkal pārliecinās par runas mākslas vērtību, kad ģimene pārceļas uz dzīvi fermā trīs jūdžu attālumā no Vorensburgas, Misūri štatā, un viņam rodas izdevība apmeklēt turienes koledžu, nemaksājot par dzīvokļa īri un uzturu. Deils ielāgo, ka koledžas runas sacensību uzvarētājus uzskata par līderiem, un cieši apņemas kļūt par vienu no tiem. Viņš piesakās visām sacensībām pēc kārtas un ik vakaru steidzas mājup, lai trenētos. Seko zaudējums pēc zaudējuma, tomēr pūsis negrasās padoties, kaut nevar lepoties ar lielu oratora talantu. Visbeidzot pūlīni sāk atmaksāties. Deils kļūst par runas sacensību čempionu un koledžas varoni. Tagad citi studenti ņem pie viņa runas mākslas stundas un arī gūst uzvaras.

Kad Deils 1908. gadā atstāj koledžu, viņa vecāki joprojām ir trūcīgi, taču jau ir sācies Amerikas korporāciju bums. Henrijs Fords pārdod savus T modeļa automobiļus kā pankūkas, izmantojot saukli “Biznesam un izpriecām”. J. C. Penney, Woolworth un Sears Roebuck ir kļuvuši par plaši zināmiem zīmoliem. Vidusšķiras pilsoņu mājās ienāk elektrība; santehnikas jaunumi atbrīvo no vajadzības pamest māju nakts vidū, lai nokārtotu dabiskās vajadzības.

Jaunās ekonomikas apstākļos ir vajadzīgs jauna veida darbinieks – komivojažieris, sabiedriska darbonis ar iestudētu smaidu, stingru rokasspiedienu un spējam labi satikt ar kolēģiem, vienlaikus viņus pārspējot. Deils pievienojas augošajam pārdevēju pulkam un dodas ceļā, apbruņojies vien ar savu veiklo mēli.

Deila uzvārds ir Kārnegijs (sākumā uzvārda rakstība bija Carnegie, bet vēlāk viņš to mainīja uz Carnegie, lai līdzinātos Endrū Kārnegijam, dižajam rūpniecības magnātam). Pēc pāris grūtiem gadiem, tirgojot liellopu gaļu Armour and Company uzdevumā, Deils kļūst par publiskās runas skolotāju. Pirmās nodarbības