

СИЛА ІНТРОВЕРТІВ

тихі люди у світі,
що не може мовчати



Сьюзен Кейн

СИЛА ІНТРОВЕРТІВ

SUSAN CAIN

QUIET

THE POWER OF INTROVERTS
IN A WORLD THAT CAN'T STOP TALKING

BROADWAY BOOKS · NEW YORK · 2012

СЬЮЗЕН КЕЙН

СИЛА ІНТРОВЕРТІВ

ТИХІ ЛЮДИ У СВІТІ,
ЩО НЕ МОЖЕ МОВЧАТИ

Переклала з англійської
Тетяна Заволоко

2-ге видання

«НАШ ФОРМАТ» · Київ · 2017

УДК 159.923.3-056.48

ББК 88.37

К33

Кейн, Сьюзен

К33 Сила інтровертів. Тихі люди у світі, що не може мовчати / Сьюзен Кейн ; пер. з англ.

Тетяни Заволоко. — 2-ге вид. — Київ : Наш формат, 2017. — 368 с.

ISBN 978-617-7279-84-5 (паперове видання)

ISBN 978-617-7279-93-7 (електронне видання)

Кілька століть нам нав'язували ідеальний образ людини — комунікабельної, харизматичної, енергійної, — мовляв, саме ці риси — запорука успіху. Тому й не дивно, що більшість переступила через себе, намагаючись відповідати цьому взірцеві.

Сьюзен Кейн вважає, що час скинути маски, і на численних прикладах з політики, бізнесу, освіти, громадського та культурного життя розповідає, у чому криється потенціал тихих людей. Кейн сама інтроверт, тому щиро ділиться порадами, як здобути успіх на роботі і в особистому житті, при цьому залишаючись самим собою.

Для інтровертів та екстравертів, які хочуть зрозуміти себе і тих, хто поряд.

УДК 159.923.3-056.48

ББК 88.37

Літред Олеся Омельчук, наукред Людмила Копець, худред Катерина Аврамчук, коректор Тамара Ключіна, верстальник Денис Піорко, дизайнер обкладинки Костянтин Марценківський, техкер Микола Климчук, випусковий редактор Галина Харук, відповідальний за випуск Антон Мартинов

Надруковано в Україні видавництвом «Наш формат» у типографії «Фактор-Друк». Тираж 3 000 прим. Підписано до друку 06.03.2017. Термін придатності необмежений. Замовлення № 1421. ТОВ «НФ», пров. Алли Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, (044) 222-53-49, pub@nashformat.ua, www.nashformat.ua, свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Державної санітарно-епідеміологічної експертизи № 05.03.02-04/51017 від 16.11.2015

Науково-популярне видання
Серія «Світоглядна література»

ISBN 978-617-7279-84-5 (паперове видання)
ISBN 978-617-7279-93-7 (електронне видання)

Всі права застережено. All rights reserved
© Susan Cain, 2012
© Заволоко Т., пер. з англ., 2016
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,
оригінал-макет, 2017

ЗМІСТ

Від автора	9
Вступ. Полярні сторони темпераменту	10

Частина перша

ЕКСТРАВЕРТ ЯК ІДЕАЛ

1. Поява «свого хлопця» <i>Як екстраверсія стала культурним ідеалом?</i>	29
2. Міф про харизматичного лідера <i>Культура особистості, сто років по тому</i>	45
3. Коли спільна праця знищує креативність <i>Розвиток нового групового мислення та сила творчих одинаків</i>	85

Частина друга

ПРИРОДНЕ ЄСТВО — ЦЕ ВАША СУТНІСТЬ?

4. Темперамент — це доля? <i>Природа, виховання й теорія орхідей</i>	115
5. За межами темпераменту <i>Вільний вибір (та секрети публічних виступів для інтровертів)</i>	135
6. «Франклін був політиком, а Елеонора керувалася совістю» <i>Чому незворушність переоцінюють?</i>	152
7. Чому бізнес на Волл-стрит зазнав краху, а Воррен Баффет процвітає? <i>Інтроверти та екстраверти по-різному мислять (і синтезують дофамін)</i>	180

Частина третя

ЧИ В УСІХ КУЛЬТУРАХ

ЕКСТРАВЕРТІВ ВВАЖАЮТЬ ІДЕАЛОМ?

8. М'яка сила <i>Американці азійського походження та ідеал екстраверта</i>	209
---	-----

Частина четверта
ЯК КОХАТИ, ЯК ПРАЦЮВАТИ

9. Коли потрібно бути більшим екстравертом, ніж ви є насправді?	237
10. Взаємне нерозуміння <i>Як розмовляти з представниками протилежного типу</i>	259
11. Про чоботарів та генералів <i>Як виховувати мовчазних дітей у світі, який їх не чує</i>	279
 Висновки. Країна Див	 305
 Про присвяту	 309
Кілька слів про поняття «інтроверт» та «екстраверт»	311
Подяки	314
Примітки	318
Порадник	357
Інтроверти в літературі	359
Публічні виступи для інтровертів	361
Поради батькам дітей-інтровертів	363
Поради вчителям	365
Інтерв'ю із Сьюзен Кейн	367

Присвячую цю книжку своїй родині

Світ, у якому кожен був би генералом Паттоном, не став би більш життєздатним за той, у якому кожен був би Вінсентом ван Гогом. Я схильний думати, що людству потрібні атлети, філософи, секс-символи, художники й науковці; йому потрібні чуйні та нещадні, сильні та слабкодухі. Світ потребує тих, хто може присвятити життя вивченню кількості краплин рідини, яку виділяють слинні залози собаки під впливом певних умов, а також і тих, хто віршем із чотирнадцяти рядків може увічнити швидкоплинні імпресії, спостерігаючи за цвітінням вишні, або ж присвятити двадцять п'ять сторінок книги, щоб розібратися в почуттях маленького хлопчика, який, лежачи в ліжку, в темряві чекає на поцілунок матері й побажання доброї ночі... Справді, наявність визначного обдарування передбачає, що енергії на розвиток інших якостей уже не вистачить.

Аллен Шон

ВІД АВТОРА

Офіційно я почала роботу над цією книжкою 2005 року, хоча насправді працювала над нею усе життя. Я спілкувалася та листувалася із сотнями, якщо не тисячами людей на теми, висвітлені в цьому виданні, а також прочитала не меншу кількість книжок, наукових, журнальних статей, обговорень на форумах та в блогах. Декого я процитувала тут дослівно, думки інших присутні чи не в кожному написаному мною реченні.

«Сила інтровертів» спирається на досягнення багатьох людей, передусім учених та дослідників, чії роботи суттєво на мене вплинули. В ідеальному світі я перерахувала би всі свої джерела, всіх наставників та співрозмовників. Але заради зручності читачів деякі імена згадуються лише в розділах «Примітки» та «Подяки».

З аналогічних причин я опустила лапки та дужки в низці висловлювань, але перш ніж це зробити, переконалася, що їхній первинний сенс не змінило зайве або пропущене мною слово. Якщо ви захочете звернутися до оригінального висловлювання, покликання на джерела знайдете в розділі «Примітки».

Я змінила імена та опис зовнішності багатьох людей, чії історії використала, зокрема в розповідях із моєї адвокатської практики. Щоб зберегти конфіденційність учасників семінарів Чарльза ді Каньйо, які не очікували, що потраплять на сторінки книжки, історію свого першого вечора в аудиторії я подала як колаж із кількох занять. Те саме стосується розповіді про Гріга та Емілі, створеної за допомогою численних інтерв'ю з іншими парами.

Інші історії я відтворила так, як запам'ятала. Я не перевіряла достовірності вислуханих історій, тому використала ті, в правдивість яких повірила.

ВСТУП

Полярні сторони темпераменту

Монтгомері, штат Алабама. 1 грудня, 1955 рік¹. Ранній вечір. До зупинки під'їжджає автобус, у який заходить охайно вдягнена жінка приблизно сорока років. Вона рівно тримає спину, хоча цілий день згиналася над прасувальною дошкою в темному підвалі ательє універмагу «Монтгомері Фейр». Ноги в неї спухли, плечі болять. Вона сідає в першому ряду «кольорової» секції, спокійно спостерігає, як заповнюється автобус, аж поки водій не просить її поступитися місцем білому пасажирові.

Жінка промовляє слово, що згодом надихне один із найважливіших рухів за права людини в XX столітті. Лише одне слово, яке допоможе американцям віднайти кращу половину самих себе. Цим словом було «Ні». Водій погрожує викликати поліцію.

— Робіть, що вважаєте за потрібне, — відповідає Роза Паркс.

Прибуває полісмен. Він цікавиться у Паркс, чому вона не хоче поступитися місцем.

— А чому ви завжди нам на нього вказуєте? — спокійно відповідає жінка.

— Я не знаю, — говорить полісмен. — Але закон є закон, тому вас заарештовано.

Під час судового засідання жінку визнають винною в порушенні порядку, і тоді Національна асоціація сприяння прогресу кольорового населення в місті Монтгомері проводить зібрання на підтримку Розі Паркс у баптистській церкві, в районі Голт-стрит, найбіднішій частині міста.

П'ять тисяч осіб висловлюють підтримку самотньому акту мужності цієї жінки. Люди проштовхуються в церкву, поки на лавах не залишається жодного вільного місця. Решта терпляче чекає

надворі, слухаючи промову з гучномовців. Преподобний Мартін Лютер Кінг-молодший звертається до натовпу: «Настає час, коли люди стомлюються від зневажливого ставлення та від міцних кулаків своїх ненависників, — говорить він. — Настає час, коли люди стомлюються від того, що їх витісняють із залитого липневим сонцем життя та залишають посеред пронизаного холодом альпійського листопада».

Він хвалить сміливість Паркс та обіймає її. Вона стоїть мовчки, але достатньо самої її присутності, щоб надихнути натовп. Асоціація запускає загальноміську акцію бойкоту пасажирських автобусів, яка триває 381 день. Люди насилу долають кілометри, щоб дістатися до роботи. Просять незнайомців підвезти їх. Так вони змінюють хід американської історії.

Я завжди уявляла собі Розу Паркс величною жінкою з палким темпераментом, яка легко може висловити свою думку в автобусі, переповненому пасажирами. Але 2005 року, коли в 92-річному віці вона пішла з життя, величезна кількість некрологів описували Розу як приємну тендітну жінку з м'яким голосом. Багатьом пригадувалося, що була вона «скромною та сором'язливою» і водночас «сміливою, мов левиця». Люди висловлювалися приблизно так: «рішуча смиренність» і «тиха стійкість». Але що означає бути тихим і стійким? Як можна бути сором'язливим та сміливим водночас?

Паркс, здається, усвідомлювала парадокс ситуації, коли називала свою автобіографію «Мовчазною силою». Ця назва змушує нас переглянути власне ставлення до звичних уявлень. А справді: як тиша може бути сильною? І на що здатна тиша, окрім того, чого ми від неї очікуємо?

Наше життя визначається типом особистості не меншою мірою, ніж статтю чи расою. Одним із найважливіших аспектів особистості, «північним» та «південним» полюсами темпераменту², за словами одного науковця, є наша схильність до інтроверсії чи екстраверсії. Вона впливає на вибір друзів і знайомих, манеру спілкування, здатність розв'язувати проблеми та виявляти любов. Те, наскільки ми відкриті чи закриті, впливає на вибір кар'єри та рівень

її успішності. Наша схильність визначає наше бажання виконувати фізичні вправи³, а також те, чи будемо ми зраджувати⁴, чи будемо ефективно функціонувати в умовах недосипання⁵, вчитися на власних помилках⁶, робити ризиковані ставки на фондових ринках⁷, утримуватися від задовольень, бути ефективними лідерами⁸ та шукати альтернативних способів розв'язання проблем⁹. Усі ці дії зумовлені особливостями функціонування нашого мозку та нервової системи. Сьогодні інтроверсія та екстраверсія — це два об'єкти психології особистості, які зазнали найдетальнішого аналізу, проте і далі неабияк цікавлять учених¹⁰.

За допомогою передових технологій науковцям вдалося зробити неймовірні відкриття, які, однак, є продовженням тривалої традиції. Поети й філософи здавна замислювалися про інтровертів та екстравертів. Опис обох типів особистості з'являється в Біблії¹¹, у працях грецьких і римських лікарів, а деякі психологі-еволюціоністи¹² стверджують, що існування двох типів має ще глибшу історію, оскільки світ тварин — від плодових мушок та сонячних рибок і до макак-резус — також поділяється на «інтровертний» та «екстравертний». Як і без мужності й жіночності, Сходу й Заходу, лібералізму й консерватизму — без двох типів особистості людство стало б одноманітним і менш життєздатним.

Погляньте на співпрацю Рози Паркс та Мартіна Лютера Кінга-молодшого. Грізний оратор, який відмовився поступитися місцем у сегрегаційному автобусі, не справив би такого потужного враження, як скромна жінка, яка обирає мовчання, коли не виникає серйозних підстав поводитися інакше. Паркс не зуміла б «завести» натовп, якби вийшла на трибуну та оголосила, що має мрію. Але завдяки Кінгу їй і не довелося цього робити.

Сьогодні ми схвалюємо доволі вузький діапазон особистісних стилів. Нам повторюють, що потрібно бути сміливим, щасливим та соціально адаптованим. Наприклад, американці вважають себе нацією екстравертів, а це означає, що вони забули, ким є насправді. За даними різноманітних досліджень, від третини до половини американців вважають себе інтровертами. Іншими словами, це кожна друга чи третя людина¹³ (зважаючи на те, що США вважають найбільш екстравертною нацією¹⁴, кількість інтровертів в інших

частинах світу має бути значно більшою). Якщо конкретна людина не вважає себе інтровертом, то ним можуть виявитися її дитина, друг, підлеглий або друга половинка.

Якщо така статистика вас дивує, причиною може бути те, що забагато людей удають екстравертів. І на дитячих майданчиках, і в шкільних роздягальнях, і в коридорах американських компаній інтроверти майстерно приховують власне ество. Деякі навіть дурять самих себе, аж поки в їхньому житті не настане особливий момент: звільнення з роботи, ефект «покинутого гнізда» (коли дитина залишає рідну домівку) або несподівана спадщина, яка дарує можливість займатися улюбленою справою. Подібні ситуації здатні розкрити очі на справжню сутність людини. Порухте тему інтроверсії під час розмови з друзями та знайомими — і ви здивуєтеся, бо найчастіше люди не вважають себе інтровертами.

Існує причина, чому багато інтровертів приховують свою сутність навіть від себе. У нашому суспільстві діє система цінностей, яку я називаю «екстравертний ідеал», — поширене переконання, що ідеальне «я» має бути товариським, домінувати й завжди перебувати в центрі уваги. Згідно з архетипною моделлю, екстраверт надає перевагу дії над міркуванням, ризикованим учинкам над обачністю, упевненості над сумнівами. Така людина схильна ухвалювати швидкі рішення попри високу ймовірність помилки. Вона добре працює в команді та знаходить спільну мову з іншими. Нам приємно думати, що ми цінуємо індивідуальність, проте зазвичай ми просто захоплюємося певним типом особистості — людиною, яка комфортно почувається в суспільстві. Звісно, ми «дозволяємо» обдарованим одинакам-технарям, які запускають компанії в гаражах, виявляти свою особистість так, як їм заманеться, але це радше виняток із правила, позаяк наша толерантність поширюється переважно на тих, кому вдається казково розбагатіти, або на тих, у кого є така перспектива.

Інтроверсію, разом із її «сестрами» — чутливістю, серйозністю та сором'язливістю, вважають другосортними рисами особистості, які викликають розчарування та сприймаються ледь не як патологія. Інтроверти живуть у світі ідеалу екстраверта, що нагадує життя жінок у світі чоловіків, де знецінено риси, які є їхньою

сутністю. Екстраверсія — надзвичайно привабливий особистісний стиль, перетворений нами на жорсткий стандарт, якому всі мусять відповідати.

Феномен ідеального екстраверта задокументовано в багатьох дослідженнях, хоча зібрану інформацію ніколи не приводили до спільного знаменника. Говіркі люди, наприклад, вважаються розумнішими, симпатичнішими, цікавішими, з ними частіше прагнуть товаришувати¹⁵. Не меншу роль відіграє швидкість мовлення¹⁶. Ми часто вважаємо, що люди, які говорять швидше, більш компетентні та привабливі, порівняно з тими, хто висловлюється повільніше.

Подібну тенденцію підтверджують дослідження, які стосуються груп: балакучіших вважають розумнішими за стриманіших, попри відсутність зв'язку між добре підвішеним язиком та здатністю генерувати гарні ідеї¹⁷. Поняття «інтроверт» почало сприйматися як дещо негативне: під час одного дослідження¹⁸, проведеного психологом Лорі Гельго, було виявлено, що екстраверти під час опису власної зовнішності використовували яскраві звороти («зеленосині очі», «оригінальний», «високі вилиці»), а на прохання описати типового інтроверта подавали розмиту й неприємну картину («незграбний», «невизначний», «проблеми зі шкірою»).

Ми робимо величезну помилку, коли доволі легковажно вихваляємо ідеал екстраверта. Адже численні блискучі ідеї, витвори мистецтва та винаходи, від теорії еволюції та «Соняшників» Вінсента ван Гога до персональних комп'ютерів, народилися в головах спокійних і вдумливих людей, які знали, як налаштуватися на власний внутрішній світ і яких скарбів там шукати. Без інтровертів світ був би позбавлений:

- теорії тяжіння¹⁹ й теорії відносності²⁰;
- «Другого пришествя» Єйтса²¹;
- ноктюрнів Шопена²²;
- «У пошуках втраченого часу» Пруста²³;
- «Пітера Пена»²⁴;
- «1984» та «Колгоспу тварин» Орвелла²⁵;
- «Кота в капелюсі»;
- персонажа коміксів Чарлі Брауна²⁶;

- «Списку Шиндлера», «Інопланетянина» та «Близьких контактів третього ступеня»²⁷;
- Google²⁸;
- серії книг про Гаррі Поттера²⁹.

За словами журналістки Вініфред Галлагер, схильність сприймати та осмислювати реальність замість того, щоб одразу вступати з нею у взаємодію, виливається в створення наукових та мистецьких шедеврів. Ані формулу $E = mc^2$, ані епічну поему «Втрачений рай»³⁰ не могли нашвидкуруч створити гультаї. Навіть у таких галузях, як фінанси, політика чи громадська діяльність, котрі, на перший погляд, вимагають екстраверсії, чимало якісних стрибків зробили інтроверти. У цій книзі ми з'ясуємо, яким чином такі постаті, як Елеонора Рузвельт, Ел Гор, Воррен Баффет, Магатма Ганді та Роза Паркс досягли успіху не всупереч, а *завдяки* своїй інтровертній особистості.

Прочитавши «Силу інтровертів», ви дізнаєтеся, що найважливіші інституції сучасного життя орієнтуються на людей, які наसолоджуються командною проектною роботою та легко реагують на стимули. У школі ми сидимо за партами, які розташовуються за принципом капсул. Такий підхід виробляє схильність до групового навчання, а згідно з результатами останніх досліджень, більшість педагогів вважають³¹, що ідеальними учнями є екстраверти. Ми переглядаємо телешоу, учасники яких не схожі на звичайних людей, котрих ми щодня зустрічаємо на вулицях. Люди з телешоу — це зазвичай рок-зірки та ведучі з роздутим его, як от Ханна Монтана та Карлі Шей із Carly. Навіть Сід із мультфільму «Сід — малий учений» виробництва студії PBS, герой, котрий має уособлювати поведінку зразкового учня, кожен шкільний день розпочинає танцями в колі друзів («Оцініть-но мої рухи! Я рок-зірка!»).

Коли ми стаємо дорослими, то починаємо працювати в компаніях, які наполягають на командній роботі в офісах без внутрішніх стін, під керівництвом людей, які понад усе цінують здатність налагоджувати контакти з іншими. Щоб домогтися кар'єрного підвищення, ми вимушені повсякчас без жодної ніяковості висувати себе на передній план. Науковці, які часто знаходять фінансування для своїх досліджень, здебільшого є впевненими в собі людьми,

а іноді — занадто впевненими. Художники, чії роботи прикрашають стіни сучасних галерей, вражають усіх чудернацькою поведінкою та вбранням під час відкриття експозицій. Автори, чії книжки активно друкують, але яких раніше вважали диваками, сьогодні повинні переконувати журналістів у своїй готовності виступити на ток-шоу. До речі, ви не тримали б у руках цієї книжки, якби мені не вдалося довести видавцеві, що я достатньо переконливий псевдоекстраверт, щоб займатися її популяризацією.

Інтроверти добре знайомі з відчуттям глибокого душевного болю, завданого упередженнями щодо їхнього типу особистості. Можливо, у дитинстві ви чули, як батьки вибачалися за вашу сором'язливість («Чому ти не можеш бути таким, як хлопці з родини Кеннеді?» Це запитання частенько ставили схиблені на Кеннеді батьки однієї людини, в якій я брала інтерв'ю). У школі вас змушували «вилізти з мушлі». Це дивне висловлювання показує нерозуміння того, що деякі тварини постійно носять на собі свій дім, і саме так поведуться багато людей. «Зауваження, почуті в дитинстві, досі дзвенять мені у вухах. Мені казали, що я лінивий, дурний, повільний та нудний, — пише один з учасників інтернет-спільноти „Притулок інтроверта“, — поки я не збагнув, що інтроверсія була частинкою моєї сутності, в якій укоренилося переконання: зі мною щось не те. Сьогодні я би хотів знайти той маленький зародок сумніву й позбутися його назавжди».

Навіть тепер, коли ви стали дорослими, ви можете відчувати легкі докори сумління в ситуації, коли відмовляєтеся від запрошення на обід, воліючи почитати вдома гарну книжку. Можливо, ви полюбляєте відвідувати ресторан наодинці, проте вам неприємно ловити на собі співчутливі погляди тих, хто прийшов з компанії. Вам можуть казати, що ви надто «заглиблюєтесь у себе», — цю фразу часто чують спокійні вдумливі люди. Звісно, їх можна назвати іншим словом — мислителі.

Я на власні очі бачила, наскільки складно інтровертам зрозуміти власні переваги, але як багато вони можуть досягти, коли на решті усвідомлять їх! Понад десять років я проводила тренінги

з розвитку навичок для перемовин. Тренінги відвідувала різноманітна публіка (корпоративні юристи, студенти, менеджери хедж-фондів, сімейні пари). Звісно, ми розглядали лише основні моменти: як підготуватися до перемовин, коли найкраще зробити першу пропозицію та як поводитись, якщо вам сказали: «Погоджуйтесь або йдіть геть». Окрім того, я допомагала клієнтам з'ясувати свою справжню сутність, а також ми шукали найефективніших способів її застосування.

Моєю першою клієнткою була молода жінка Лора. Тиха та мрійлива, за фахом юрист, вона працювала на Волл-стрит. Лора жахалася надмірної уваги й ненавиділа агресію. Якимось дивом їй вдалося закінчити Гарвардську юридичну школу, де заняття проводяться у величезних амфітеатрах, придатних для гладіаторських боїв, і де одного разу на шляху до аудиторії її знудило через хвилювання. Тепер, опинившись у реальному світі, вона не відчувала впевненості в тому, що зможе обстоювати інтереси клієнтів з необхідною наполегливістю.

Упродовж перших трьох років роботи на посаді молодшого юриста Лора не могла перевірити себе. Але одного дня старший юрист, з яким вона працювала, поїхав у відпустку, тож Лора мусила взяти на себе відповідальність за проведення важливих перемовин. Клієнтом була південноамериканська промислова компанія, яка не встигала погасити банківський кредит та сподівалася переглянути умови контракту, а по інший бік столу сидів представник синдикату банкірів, який надав цей кредит.

Лора воліла б заховатися під тим столом для перемовин, проте зуміла себе опанувати. Бадьоро, хоч і трохи знервовано вона встигала між своїми клієнтами: головним консультантом з одного боку та старшим фінансовим директором — з другого. Слід зазначити, що то були її улюблені клієнти. Люб'язні та спокійні, вони помітно відрізнялися від інших клієнтів компанії, які поводитися ніби володарі світу. У минулому Лора дивилася гру «Нью-Йорк Янкіс» із головним консультантом, а фінансовий директор допомагав їй обрати сумочку для сестри. Але тепер усі ці милі походи, які Лорі справді подобалися, видавалися чимось нереальним. По інший бік столу сиділи дев'ятеро невдоволених інвестиційних банкірів

у добре пошитих костюмах та дорогому взутті, яких супроводжувала їхня юристка, — жінка з квадратною щелепою і жорсткою вдачею. Пані, вочевидь, була налаштована войовничо, адже одразу почала з переконливої промови про те, наскільки Лориним клієнтам пощастить, якщо вони пристануть на умови банкірів. За її словами, то була великодушна пропозиція.

Усі чекали, що відповідь Лора, але їй нічого не спадало на думку. Тому вона просто сиділа й кліпала. Усі присутні пильно дивилися на Лору. Її клієнти почали нервово вовтузитися в кріслах. А в Лориній свідомості з'являлися звичні думки: «Я занадто спокійна для подібних справ, занадто скромна й думаю повільно». Вона уявляла людину, яка краще підійшла би для цієї ролі, когось достатньо сміливого, зухвалого, здатного вдарити кулаком по столі. У школі таку людину, на відміну від Лори, назвали б «комунікабельною», а це — найвища похвала для семикласників, значно вища за «мила» на адресу дівчини чи «спортивний» для хлопця. Лора пообіцяла собі зробити сьогодні все, як належить. А завтра вона шукатиме іншу роботу.

Тоді Лора пригадала те, що я їй завжди повторювала: вона була інтровертом, а тому володіла унікальними можливостями для проведення перемовин, можливо, не надто очевидними, але достатньо ефективними. До того ж вона ретельно підготувалася. Лора говорила тихо, але впевнено. Вона завжди обдумувала свої слова. Завдяки м'якості в спілкуванні могла зайняти сильну, навіть агресивну позицію, видаючи її за тверду вираженість. А ще Лора постійно ставила запитання, багато запитань. І уважно слухала відповіді, що в будь-яких перемовинах відіграє надзвичайно важливу роль. Зрештою, вона вирішила поводитися невимушено.

— Пропоную зробити крок назад. На чому ґрунтуються ваші цифри? — запитала вона. — А чому б нам не структурувати кредит ось у такий спосіб? Як гадаєте, це матиме сенс? А ось так? Можливо, існує інший підхід?

Спершу її запитання звучали доволі обережно. Але далі вона щораз набирала обертів, висловлюючись конкретніше та показуючи, що своє домашнє завдання виконала й ознайомлена із ситуацією в найдрібніших деталях. Але водночас Лора залишалася собою:

не підвищувала голосу й не втрачала самовладання. Щоразу, коли банкіри висловлювали безпідставні сумніви, Лора намагалася повернути розмову в конструктивний бік. «Ви впевнені, що це єдиний варіант? А якщо застосувати інший спосіб?»

У підсумку її елементарні запитання змінили атмосферу в кімнаті. Все відбувалося саме так, як описано в спеціалізованих підручниках. Банкіри припинили теревенити та вдавати важливіших осіб за тих, якими були насправді, й Лора тепер почувалася набагато впевненіше. Всі перейшли до безпосереднього обговорення проблеми.

Бесіда тривала, та учасники перемовин ніяк не могли дійти згоди. Один з банкірів знову почав обурюватися, порозкидав папери й вибіг із кімнати. Лора проігнорувала його витівку, хоча насправді не знала, як реагувати. Пізніше хтось сказав їй, що в той поворотний момент вона майстерно застосувала прийом так званого переговорного джиу-джитсу. Проте Лора просто поводитися, як і кожна мовчазна людина серед галасливого світу.

Нарешті обидві сторони дійшли згоди. Банкіри залишили перемовників, улюблені Лорині клієнти подалися до аеропорту, а сама вона пішла додому та зручно вместилася з книжкою, намагаючись забути цей напружений день.

Наступного ранку зателефонувала головна юристка банкірів, та сама енергійна жінка з могутньою щелепою, щоб запропонувати Лорі роботу. «Я ще ніколи не зустрічала людини, яка водночас була б настільки чемною і непоступливою», — сказала вона. А ще за день зателефонував керівник банку, щоб дізнатися, чи не могла б юридична компанія Лори представляти інтереси його банку в майбутньому. «Нам потрібна людина, здатна укладати угоди, не дозволяючи своєму его затьмарювати розум», — сказав він.

Отож, дотримуючись м'якого підходу, Лора залучила нового партнера для компанії, а для себе отримала вигідну пропозицію. Необхідність підвищувати голос та грюкати по столі відпала.

Сьогодні Лора розуміє, що інтроверсія є важливою частиною її самої, й ефективно використовує власну натуру. Затерта платівка в її голові, яка без угаву повторювала, що вона занадто тиха й невпевнена, звучить тепер значно рідше. Лора переконана, що зуміє себе захистити, якщо виникне така потреба.

Що саме я намагаюся сказати, називаючи Лору *інтровертом*? Почавши працювати над книжкою, найперше я хотіла з'ясувати, як саме науковці визначають поняття інтроверсії та екстраверсії. Я знала, що 1921 року авторитетний психолог Карл Юнг опублікував монументальну працю «Психологічні типи»³², в якій описував фундаментальні риси особистості — інтроверсію та екстраверсію. За словами Юнга, інтроверти зосереджуються на внутрішньому світі думок та почуттів, екстраверти — на зовнішньому світі людей та об'єктів. Інтроверти детально осмислюють усе, що відбувається навколо, екстраверти, навпаки, намагаються якнайшвидше долучитися до дії. Щоб поповнити запас сил, інтроверти відчують потребу побути на самоті, а екстраверти заряджаються енергією від спілкування, тож цього не потребують. Якщо ви проходили тест на тип особистості Маєрс-Брігґс, базований на типології Юнга, який використовують у більшості університетів та провідних компаній³³, то, ймовірно, вже знайомі з ідеями, викладеними мною в цій книжці.

Що ж говорять з приводу типів особистості сучасні дослідники? Я з'ясувала, що для понять інтроверсії та екстраверсії не існує єдиного визначення. Їх не так легко описати, як, скажімо, слово «кучерявий» або «шістнадцятирічний», значення яких розуміють усі. Приміром, прихильники теорії «Великої п'ятірки» (її представники стверджують, що особистість людини можна описати за допомогою п'яти основних рис) визначають інтроверсію, зважаючи не на позиції багатого внутрішнього світу людини, а на позиції відсутності таких рис, як упевненість у собі й товариськість. Визначень інтроверсії та екстраверсії існує стільки ж, скільки й психологів, які спеціалізуються на вивченні особистості. Вони багато полемізують про те, чиє визначення найбільш точне. Деякі наполягають, що ідеї Юнга втратили актуальність, а інші доводять, що лише він мав рацію.

Проте сучасні психологи змогли дійти згоди стосовно кількох важливих моментів. Приміром, для оптимального самопочуття інтроверти й екстраверти мають різний рівень потреб у зовнішніх стимулах³⁴. Інтроверти добре почуваються за меншої стимуляції.

Їм комфортно, коли вони в товаристві близького друга можуть неквапливо смакувати келих вина чи на самоті розгадувати кросворд, читати книжку. Натомість екстраверти насолоджуються додатковими можливостями від взаємодії зі світом: вони охоче знайомляться з новими людьми, спускаються на лижах із гір та витанцювують під улюблену музику. «Інші люди змушують вас хвилюватися, — говорить особистісний психолог Девід Вінтер, пояснюючи, чому типовий інтроверт під час відпустки надасть перевагу читанню книжки на пляжі, а не вечіркам на круїзних лайнерах. — Спілкування з ними може викликати у вас почуття небезпеки, страху, піднесення та закоханості. Сотня людей є значно більшим подразником, аніж сотня книжок чи пляжних піщинок».

Чимало психологів також погоджуються з тим, що інтровертам та екстравертам притаманний різний стиль роботи. Екстраверти зазвичай швидко беруться до виконання завдань. Вони приймають швидкі (іноді необачні) рішення, відчуваються комфортно, виконуючи багаторівневі завдання, та охоче йдуть на ризик, насолоджуються «гострим відчуттям небезпеки» й винагородами, на кшталт грошей чи статусу.

Інтроверти працюють повільніше й більш усвідомлено, воліють виконувати лише одне завдання за певний проміжок часу, вирізняються неабиякою здатністю концентрувати увагу, відносно нечутливі до спокусу багатством і славою.

Тип нашої особистості визначає стиль соціальної взаємодії. Екстраверти здатні пожвавити святковий обід, щиро сміючись із ваших жартів. Вони завжди впевнені в собі, прагнуть домінувати та потребують компанії. Екстраверти міркують уголос, воліють говорити, а не слухати, завжди мають що сказати та часто кидають фрази, яких не збиралися виголошувати, легко долають конфліктні ситуації, але не зносять самотності.

Інтроверти, навпаки, можуть мати добрі соціальні навички й насолоджуватися вечірками та діловими зустрічами, але за деякий час починають мріяти про свою домашню піжаму. Вони воліють віддавати свою соціальну енергію близьким друзям, колегам та родині, більше слухають та менше говорять, обдумують кожне слово та краще висловлюють думки на письмі, ніж усно, а також

ненавидять конфлікти. Багатьох інтровертів дратують пусті балачки, але вони в захваті від глибоких дискусій.

Трохи про риси, які помилково приписують інтровертам: лексему «інтроверт» часто вважають синонімом до слів «відлюдник» чи «мізантроп»³⁵. Звісно, інтроверти можуть бути й такими, але більшість із них є людьми цілком товариськими. Одну з найбільш людських і філософських фраз в англійській літературі — «Лише об'єднати!»* — написано глибоким інтровертом, письменником Форстером³⁶ у романі, де він ставить питання про те, як досягти «людської любові в найвищому її вияві»³⁷.

Інтроверти не обов'язково сором'язливі. Сором'язливість — це страх соціального несхвалення³⁸ або приниження, тоді як інтровертні особистості надають перевагу спокійній атмосфері. Сором'язливість викликає болісні переживання, інтроверсія — ні. Люди можуть плутати ці два поняття, тому що вказані риси зазвичай поєднуються в одній людині³⁹ (хоча психологи й досі не визначилися з рівнем їх поєднання). Деякі психологи розглядають ці дві особливості в системі координат, розміщуючи на осі X інтроверсію-екстраверсію, а на осі Y — стурбованість-спокій. Осі координат формують чотири квадрати, які відповідають чотирьом типам особистості: спокійні екстраверти, стурбовані (або імпульсивні) екстраверти, спокійні інтроверти, стурбовані інтроверти. Іншими словами, ви можете бути сором'язливим екстравертом, як Барбара Стрейзанд, яскравою особистістю, яка до смерті боялася сцени, або далеко не сором'язливим інтровертом, як, приміром, Білл Гейтс, котрий, за словами свідків, буває байдужим до думок інших.

Звісно, ви можете бути інтровертом та сором'язливою особистістю. Томас Стернз Еліот був відомим інтровертом. У «Спустошеній землі» він написав, що міг би «показати страх у жменьці пилу». Чимало сором'язливих людей закриваються у собі, в такий спосіб створюючи заслін для спілкування, котрий змушує їх непокоїтися.

* Фраза з роману Едварда Моргана Форстера «Говардс-Енд»: «Лише об'єднати! Ось і все, до чого зводилася її проповідь. Лише об'єднати прозу і пристрасть, і тоді вони возвеличаться, і ми побачимо людську любов у найвищому її вияві». — *Прим. пер.*

Справді, багатьох інтровертів можна назвати сором'язливими. Почасти вони стають такими внаслідок того, що їм постійно нагадують про їхнє «неправильне» сприйняття світу, а почасти тому, що фізіологія інтровертів, як ми дізнаємося з наступних розділів, змушує їх уникати середовища, де забагато стимулів.

Утім, попри всі відмінності сором'язливість та інтроверсія мають спільні базові риси. Психічний стан сором'язливого екстраверта, який мовчки сидить на діловій зустрічі, неабияк може відрізнятись від стану спокійного інтроверта. Сором'язлива людина боїться виступати публічно, на відміну від інтроверта, який просто уважно слухає, хоча багатьом здається, що обоє поводяться однаково. Цей приклад ілюструє, як стереотип успішної людини заважає нам розгледіти справжні якості інтроверта, котрий може бути розумним і мудрим. З цілковито різних причин сором'язливі й інтровертні особи випадають з поля зору багатьох із нас. Вони працюють над новими винаходами чи дослідженнями, доглядають смертельно хворих або навіть займають керівні посади, яким дають раду без зайвого галасу. Попри те, що ці люди не претендують на альфа-позиції, вони можуть стати взірцем для інших.

Якщо ви досі не впевнені, на якій точці в шкалі інтроверсії-екстраверсії розмістити себе, вам може допомогти наведена нижче анкета. На кожне запитання відповідайте «так» або «ні» залежно від того, наскільки твердження збігається з вашими відчуттями*.

1. Я надаю перевагу розмові віч-на-віч, а не роботі в групі.
2. Я частіше висловлюю думки письмово.
3. Мені подобається самотність.
4. Мені здається, що багатство, слава та статус цікавлять мене менше, ніж моїх однолітків.
5. Мені не подобаються пусті балачки, але я отримую задоволення від глибоких дискусій на теми, які мене цікавлять.

* Перед вами неофіційна анкета, а не науково підтверджений тест на визначення типу особистості. Питання складено на основі якостей особистості, визнаних сучасними психологами.

6. Люди кажуть, що я гарний слухач.
7. Я не люблю ризикувати.
8. Мені подобається заглиблюватися в роботу з невеличкими перервами на відпочинок.
9. Я полюбляю святкувати день народження в товаристві найближчих друзів або разом із сім'єю.
10. Люди кажуть, що я «тихий» або «м'який» у спілкуванні.
11. Здебільшого я не показую та не обговорюю своєї роботи з іншими, поки її не буде завершено.
12. Мені не подобаються конфлікти.
13. Я роблю все можливе, щоб працювати самостійно.
14. Я схильний думати, перш ніж говорити.
15. Я почуваюся виснаженим, якщо тривалий час проводжу на різноманітних заходах, навіть якщо там панує приємна атмосфера.
16. Я часто перемикаю телефонні дзвінки на автовідповідач.
17. Якби мені довелося обирати, я б у вихідні надав перевагу спокійному, а не активному відпочинку.
18. Мені не подобається виконувати кілька завдань одночасно.
19. Мені легко концентрувати увагу.
20. У навчанні мені більше до вподоби лекції, ніж семінари.

Що більше відповідей «так», то більш імовірно, що ви інтроверт. Якщо ж кількість відповідей «так» і «ні» виявиться приблизно однаковою, ви цілком можете бути амбівертом (не дивуйтеся, є й таке визначення).

Навіть якщо всі відповіді вписуються в характеристику інтроверта чи екстраверта, це не означає, що їхню поведінку завжди можна передбачити. Ми не можемо впевнено стверджувати, що кожен інтроверт є книжковим хробаком, а кожен екстраверт надыгає на вечірку ковпак блазня. Це те саме, що доводити: всі жінки схильні йти на компроміси, а чоловіки люблять контактні види спорту. За словами Юнга, «не існує чистих інтровертних чи екстравертних особистостей. Така людина одразу стала б пацієнтом психіатричної лікарні»⁴⁰.

Частково це можна пояснити тим, що особистість людини — надзвичайно складна система, тому існує багато різних типів

інтровертів та екстравертів. Інтровертність та екстравертність взаємодіють з іншими рисами нашої особистості та досвідом, формуючи різноманітні типи характеру. Талановитий американський хлопець, батько якого хоче, щоб син випробував себе у футболі, як і його брати, абсолютно відрізняється від іншого типу інтроверта, скажімо, фінського підприємця, чиї батьки працювали доглядачами маяка (Фінляндія є нацією інтровертів⁴¹. Ось як звучить фінський жарт: як дізнатися, чи сподобалися ви фіну? Він почне витріщатися на ваші черевики, а не на свої).

Чимало інтровертів вирізняються «високою чутливістю»⁴². Хоч це звучить трохи поетично, у своїх дослідженнях психологи користуються цим терміном. Чутлива, або сенситивна, людина більш схильна відчувати насолоду від прослуховування «Місячної сонати» Бетховена, вишуканих висловів чи несподіваного жесту доброти. Її значно більше, ніж інших, обурюватимуть жорстокість та потворність, і, найімовірніше, вона дотримуватиметься високих моральних принципів. Мабуть, у дитинстві таку людину називали «сором'язливою», а ставши дорослою, вона хвилюється, коли її оцінюють, наприклад, під час промови чи на першому побаченні. Пізніше ми розглянемо, чому такі, здавалося б, не пов'язані між собою особливості поведінки, все-таки поєднуються та чому людина цього типу стає інтровертом. Ніхто не знає точно, скільки інтровертів мають високу чутливість, однак можна сміливо стверджувати, що 70 % чутливих людей належать до інтровертів, а інші 30 % потребують багато часу, щоб побути на самоті.

Безумовно, не все, про що ви дізнаєтеся з цієї праці, можна застосувати конкретно до вашого випадку, навіть якщо ви вважаєте себе справжнім інтровертом. Передусім ми аналізуватимемо сором'язливість і чутливість, хоча цих рис у вас може й не виявитися. Це нормально. Обирайте те, що відповідає вашій особистості, а за допомогою іншої інформації намагайтеся покращити свої стосунки з людьми.

Враховуючи сказане, ми не витратимемо багато часу на термінологію. Звісно, для науковців, які намагаються розмежувати інтровертність та інші суміжні поняття (як-от сором'язливість), украй важливо розуміти зміст того чи іншого наукового визначення. Але

в «Силі інтровертів» ми більшою мірою зосереджуватимемося на результатах проведених досліджень. Сучасні психологи спільно з нейрофізіологами, які сканують мозок за допомогою спеціальної апаратури, дійшли висновків, які впливають на наше звичне сприйняття світу та самих себе. Вони, зокрема, пропонують відшукати відповіді на такі запитання: чому деякі люди балакучі, а інші ретельно добирають кожне слово? Чому дехто повністю занурюється в роботу, а інші організовують офісні вечірки з нагоди дня народження? Чому деякі люди охоче беруть на себе обов'язки керівника, а інші воліють займати нейтральну позицію? Чи можуть інтроверти стати лідерами? Чим визначається наша схильність до екстраверсії — спадковістю чи вихованням? І чи сприяє інтроверсія — як риса особистості — кращій адаптації до світу й виживанню? Якщо інтроверсія корисна, в чому тоді її сенс? Чи варто інтровертові займатися лише тим, що йому до вподоби, чи краще таки переступити через себе й зробити так, як Лора за столом перемовин?

Відповіді напевне вас здивують.

Якщо ж із усієї книжки вам придасться лише одна ідея, сподіваюся, вона подарує вам нове розуміння самих себе. Я особисто можу поручитися, що таке переосмислення допомагає докорінно змінити життя. Пам'ятаєте мою першу клієнтку, про яку я розповідала і якій дала ім'я Лора, щоб зберегти конфіденційність?

Це була історія про мене. Я сама була своєю першою клієнткою.

ЧАСТИНА ПЕРША

Екстраверт як ідеал

1. ПОЯВА «СВОГО ХЛОПЦЯ»

Як екстраверсія стала культурним ідеалом?

Погляд незнайомців уважний та сповнений критики.
Чи зможете ви зустріти його гордо та впевнено, без
страху?

Друкована реклама мила Woodbury, 1922 рік

Дата: 1902 рік⁴³. Місце: церква Гармоні в крихітному містечку, розташованому на річковій заплаві за сто шістдесят кілометрів від Канзас-Сіті штату Міссурі. Наш молодий герой: доброзичливий, але не впевнений у собі учень старшої школи Дейл.

Худорлявий, кволий та примхливий син високоморального, але неможливого фермера поважає батьків, але із жахом думає про можливість піти їхнім слідом. Дейл переймається й іншим: його цікавлять грім та блискавка, питання про те, чи є життя після смерті, чи потрапить він у пекло та чому в складні моменти свого життя він просто мовчить. Він боїться навіть дня свого весілля: а якщо перенервує настільки, що найважливішої миті не зможе нічого сказати нареченій?

Одного дня до міста приїхав представник руху «Шатокуа». Рух «Шатокуа», що виник 1873 року та розвивався у північній частині штату Нью-Йорк, скеровував обдарованих ораторів до міст усієї країни, щоб вони читали лекції з літератури, науки та релігії. Американці в провінції цінували гостей за яскравий відблиск широкого світу, який падав на них, і за здатність причаровувати аудиторію. Представник «Шатокуа», який завітав до міста однієї днини, зачарував Дейла історією власного успіху: колись він був смиренним

сином фермера зі, здавалося б, безрадісним майбутнім, але зміг виробити харизматичний стиль поведінки та стати одним із ораторів «Шатокуа». Тому Дейл уважно прислухався до кожного його слова.

Минуло кілька років — і Дейла знову вразили публічні виступи. Його сім'я переїхала на ферму за п'ять кілометрів від Ворренсбурга штату Міссурі, тому він міг відвідувати коледж, не витрачаючи коштів на проживання й харчі. Дейл помітив, що студентів, які перемогли в університетських змаганнях з ораторського мистецтва, завжди сприймали як лідерів, тож вирішив стати одним із них. Юнак записувався на кожне змагання та щосили практикувався вдома. Але знову й знову зазнавав поразки. Дейл, безперечно, був наполегливим, але здібностей до ораторського мистецтва не мав. Утім, його старанність почала приносити результати. Дейл став абсолютним переможцем усіх змагань та героєм університету. Інші студенти почали запитувати його поради, він їх тренував, і вони перемогали.

На 1908 рік, коли Дейл закінчив навчання, його родина була такою само незаможною, а тим часом корпоративна Америка дедалі більше розвивалася. Генрі Форд продавав автомобілі моделі Т, й вони розходились як гарячі пиріжки, бо фірма активно використовувала гасло: «Для бізнесу та задоволення». Імена Пенні, Вулворта, Сірса та Робака були в усіх на вустах. Електрика поступово з'являлася в будинках представників середнього класу, а завдяки новому водогону вже не потрібно було вночі виходити з дому, щоб потрапити до вбиральні.

Нова економічна ситуація вимагала появи нового типу особистості — продавця, соціального оператора, людини з усмішкою на обличчі та міцним потиском руки, людини, здатної знайти спільну мову з колегами й перевершити їх у роботі. Дейл приєднався до численних лав продавців, вирушаючи в подорож із самим лише вправним язиком.

Прізвище Дейла — Карнегі (насправді воно писалося Carnagey, а не Carnegie, але він поміняв написання, очевидно, щоб асоціюватися з Ендрю Карнегі, американським промисловцем-мільйонером). За кілька років виснажливої роботи продавцем яловичини в Armour and Company він запускає курси ораторського мистецтва. Першу лекцію Карнегі провів у вечірній школі Християнської

асоціації молодих людей на 125-й вулиці в Нью-Йорку. За свої уроки він просив звичайну зарплату учителів вечірніх шкіл — два долари за годину. Директор асоціації відмовився стільки платити, бо сумнівався, що ораторське мистецтво взагалі когось зацікавить.

Але курс став справжньою сенсацією. Тому Карнегі вирішив відкрити власний інститут, щоб допомогти підприємцям подолати страхи й переживання, знайомі йому самому. Він опублікував свою першу книжку — «Публічний виступ та вплив на людей бізнесу» 1913 року. «У часи, коли піаніно та ванна були розкішшю, — пише Карнегі, — красномовність вважали хистом, конче потрібним хіба що адвокатам, священикам та чиновникам. Сьогодні ми розуміємо, що це незамінна зброя для тих, хто прагне досягти успіху в конкурентному діловому середовищі»⁴⁴.

Перетворення Карнегі з фермерського сина на продавця, а згодом — на майстра ораторського мистецтва ілюструє історію становлення ідеалу екстраверта. Шлях Карнегі відображає культурну еволюцію, яка на межі ХХ століття спричинила справжній перелом і назавжди змінила нас, наші захоплення, нашу поведінку під час співбесід, очікування стосовно співробітників, ставлення до близьких та до виховання дітей. Америка, за словами впливового історика культури Воррена Сасмена, перейшла від культури характеру до культури особистості⁴⁵ й у такий спосіб відкрила скриньку Пандори, сповнену особистих тривог та страхів, і невідомо, чи ми будь-коли зможемо їх позбутися.

У культурі характеру ідеальне «Я» було серйозним, дисциплінованим та статечним. Мало значення не лише те, як людина тримається на публіці, а й те, як вона поводить себе на відстані від суспільства. В англійській мові слово «особистість»⁴⁶ з'явилося лише у XVIII, а ідея «гармонійної особистості» набула поширення у ХХ столітті.

З появою культури особистості американці почали зважати на те, як їх сприймають інші люди. Значної популярності набували сміливі та цікаві індивідуальності. «У новій культурі особистості соціальна роль вимагала актора, — писав Сасмен. — Відтепер кожен американець мусить грати самого себе».

У такій культурній еволюції важливу роль відіграло становлення індустріальної Америки. Нація швидко рухалася від сільськогосподарського товариства з маленькими будиночками серед прерій до урбанізованої, орієнтованої на бізнес держави. Раніше більшість американців жили так, як сім'я Дейла Карнегі, тобто на фермах або в невеликих містах, взаємодіючи з тими, кого знали з дитинства. Але з початком XX століття масштабна хвиля великого бізнесу, урбанізації та масової імміграції збільшила чисельність міського населення. На 1790 рік лише 3 % американців проживали в містах⁴⁷. До 1840 року їх число збільшилося до 8 %, а до 1920-го понад третина населення стала міськими жителями⁴⁸. «Усі не можуть жити в містах, — написав 1868 року репортер Горацій Грілі, — але, здається, всі ми цього прагнемо»⁴⁹.

Тепер американці були змушені підтримувати робочі контакти не з сусідами, а з незнайомцями. «Громадяни» стали «співробітниками» й мали справляти позитивне враження на людей, з якими в них не було громадських чи родинних зв'язків. Історик Роланд Маршан писав: «Причини, з яких дехто отримував підвищення, тимчасом як інший страждав від суспільної зверхності, стали менш очевидними, витіснили тривалий фаворитизм та сімейні чвари. У сучасному діловому середовищі, де люди не знають одне одного, зміни може спровокувати що завгодно, зокрема й перше враження»⁵⁰. Як наслідок, американці прагнули стати продавцями, які могли продати не лише останню розробку компанії, а й самих себе.

Одним із найяскравіших прикладів переходу від культури характеру до культури особистості можна вважати розвиток традиції самопожертви, в якій важливу роль відіграв Дейл Карнегі. Видання на тему самодопомоги завжди були частиною американської історії. Перші посібники з психології нагадували релігійні прикати, як-от «Подорож пілігрима до небесної країни»⁵¹, опублікована 1678 року. Ця книжка закликала читачів до стриманості, якщо вони хотіли потрапити на небеса. Збірки порад XIX століття були не настільки релігійними, але проповідували цінність шляхетної вдачі. Вони розкривали ключові моменти життя історичних діячів, приміром Авраама Лінкольна, який, за розповідями з тих книжок, був талановитим оратором і водночас дуже скромною людиною⁵².

За словами Ральфа Валдо, він нікого не пригнічував своїми перевагами. Порадники звеличували й звичайних людей, які у своєму житті дотримувалися високих моральних норм. Популярний довідник 1899 року «Характер: найвеличніша річ у світі»⁵³ містив історію скромної продавчині, яка віддала свій мізерний заробіток змерзлому жебракові та мерщій побігла геть, щоб ніхто не помітив її вчинку. Добročесність дівчини, як пізніше розуміють читачі, крилася не лише в щедрості, а й у бажанні залишитися невідомою.

Після 1920 року популярні посібники із самопомогі⁵⁴ почали звертати увагу не лише на внутрішні чесноти, а й на шарм, тобто на майстерність «розуміти, що говорити та як говорити». Саме це зазначалося на сторінках одного з посібників. Інші радили «зважати на становлення особистості»⁵⁵, адже в цьому — основна сила».

«Намагайтеся в будь-якій ситуації поводитися так, щоб люди приймали вас за „свого хлопця“, — рекомендували треті. — Це початок розвитку репутації особистості». Журнали Success і The Saturday Evening Post⁵⁶ створили окремі розділи з порадами для успішного спілкування. Орісон Светт Марден, автор згаданого раніше довідника «Характер: найвеличніша річ у світі» (1899), написав 1921 року ще одну неперевершену працю «Сила особистості».

Чимало зі згаданих посібників були розраховані на бізнесменів, але не оминули увагою і жінок. Їм пропонували розвивати особливу рису — «чарівність»⁵⁷. Жінки, які досягали повноліття в 1920-ті роки, зіткнулися зі значно жорсткішою конкуренцією, ніж колись їхні бабусі. Один із посібників, присвячений красі, наголошував на важливості харизми: «Люди, яких ми зустрічаємо на вулицях»⁵⁸, не знають, наскільки ми розумні та чарівні, якщо наш зовнішній вигляд не скаже їм про це».

Передбачалося, що ця порада покращить людям життя. Проте сталося так, що навіть упевнені в собі люди відчували неспокій. Сасмен підрахував слова, які найчастіше використовували для опису успішної людини в збірках порад на початку XX століття, а потім порівняв їх із подібними посібниками минулого сторіччя. Давніші посібники наголошували на важливості таких якостей:

- громадянська відповідальність,
- робота,

- шляхетні вчинки,
- честь,
- репутація,
- моральність,
- гарні манери,
- цілісність.

А от нові збірки поради виокремлювали якості, котрі не можна було розвинути настільки легко, як це могло видатися з подання Дейла Карнегі. Ви або мали їх, або ні:

- привабливість,
- чарівність,
- неперевершеність,
- палка удача,
- харизматичність,
- сила,
- енергійність.

Не випадково у 1920–30-х роках американців охопила одержимість кінозірками⁵⁹. Бо хто, як не улюблені актори, могли бути взірцем привабливості?

Те, як слід поводитися, американцям розтлумачувала ще й реклама. Раніше друковані оголошення були схожими на опис продукції («Eaton's Highland Linen⁶⁰ — найсвіжіший і найчистіший папір для письма»), а нова особистісно орієнтована реклама зображувала покупців переляканими акторами, порятунок яких залежить від описаного продукту. Такі оголошення зосереджувалися на суворій громадській думці. «Люди навколо мовчки вас оцінюють»⁶¹, — застерігала реклама мила Woodbury's 1922 року. «Просто зараз вас оцінюють критичним поглядом»⁶², — звучало в рекламі крему для гоління Williams.

Медісон-авеню спеціально звертала увагу на емоції чоловіків-продавців та керівників середньої ланки. У рекламі зубних щіток Dr. West успішний з вигляду юнак, сидючи за столом у розкутій позі, запитував: «Ви коли-небудь пробували продати себе собі? Перше позитивне враження — важливий чинник успіху в бізнесі

й у житті»⁶³. А в рекламі крему для гоління Williams вусатий чоловік із гладенько зачесаним волоссям закликав «зобразити впевненість на обличчі, адже саме обличчя формує думку про вас»⁶⁴.

Оголошення нагадували жінкам, що їхній успіх на першому побаченні залежить не лише від зовнішнього вигляду, а й від особистості. У 1921 році реклама мила Woodbury зображувала пригнічену молоду жінку після жакливого побачення. Самотня, вона сиділа вдома, а в коментарі до зображення йшлося про те, що жінка «намагалася мати успішний, веселий та неперевершений вигляд»⁶⁵. Звісно, без допомоги правильного мила всі її спроби виявилися марними.

Минуло десять років, і було створено рекламу прального порошку Lux у вигляді листа до Дороті Дікс, що починався такими словами: «Люба пані Дікс, підкажіть, як мені стати популярнішою? Я доволі приваблива й розумна, але страшенно сором'язлива та невпевнена в стосунках із людьми. Мені здається, я їм не подобаюся... Джоан Дж.». Відповідь пані Дікс була чіткою. Якби Джоан використовувала засіб Lux під час прання білизни, фіранок та наволочок, то дуже скоро відчула б «глибоку внутрішню впевненість у тому, що вона напрочуд чарівна»⁶⁶.

Зображення процесу залицяння як вистави відбиває нові сміливі прояви культури особистості. У ситуації обмежень, а іноді й суворих соціальних норм культури характеру, обидві статі вирізнялися обережною поведінкою під час шлюбних ігор⁶⁷. Жінок, які привертати до себе увагу та задивлялися на незнайомців, вважали легко важкими. Представниці еліти могли вільніше поводитися під час розмови (на відміну від жінок із нижчих соціальних верств), їх часто оцінювали за рівнем дотепності, але навіть вони були змушені періодично червоніти та опускати погляд. Їх переконували в тому, що «чоловіки у виборі майбутньої дружини надають перевагу жінкам холодно-стриманим, а не розкутим». Чоловікам рекомендували навчатися самоконтролю та зміцнювати силу волі, щоб приховувати справжні почуття. Попри те, що сором'язливість для чоловіків була неприйнятною, стриманість вважали ознакою доброго виховання.

З появою культури особистості, цінність формальностей поступово нівелюється як стосовно жінок, так і стосовно чоловіків.

Замість офіційних візитів та серйозних заяв про наміри, чоловіки почали виголошувати витончені компліменти, що означали продумане залицяння. Чоловіки, які занадто «тихо» поводитися з жінками, ризикували заробити репутацію гомосексуалів. Як зазначав один популярний посібник, «гомосексуали за своєю натурою скромні, сором'язливі та стримані». Жінки також мусили балансувати між пристойністю та сміливістю. Якщо жінка відповідала на романтичні дифірамби надто скромно, на неї могли начепити етикетку «фригідної»⁶⁸.

Під таким соціальним тиском і психологи почали активно досліджувати проблему впевненості в собі. У 1920-ті роки впливовий психолог Гордон Оллпорт⁶⁹ розробив діагностичний тест для визначення рівня соціального домінування «Лідерство-підпорядкованість». «Скидається на те, що наша цивілізація, — говорить Оллпорт, який також вирізнявся сором'язливістю та стриманістю, — надає перевагу агресивним особам, готовим на все заради досягнення бажаного»⁷⁰. Карл Юнг 1921 року зазначав, що в інтроверсії доволі нестійке становище в суспільстві. Сам психоаналітик вважав інтровертів «викладачами та пропагандистами культури», котрі втілюють цінності «внутрішнього життя, якого так бракувало нашій цивілізації». Водночас він визнавав, що їхня «стриманість та, очевидно, безпідставна сором'язливість цілком закономірно породжують стереотипи про їхній тип особистості»⁷¹.

Ніщо так не спонукало розвивати впевненість, як поява в психології концепції з назвою «комплекс неповноцінності» (КН)⁷². Поняття КН, як його згодом називали ЗМІ, використав у 1920-ті віденський психолог Альфред Адлер, описуючи відчуття неспроможності та його наслідки. «Ви невпевнені в собі?, — значилося на обкладинці бестселера „Розуміння людської природи“ авторства Адлера. — Вам страшно? Волієте підкорятися?» Адлер пояснював, що всі діти почуваються не настільки важливими, як дорослі чи їхні старші брати й сестри. Підростаючи, вони вчаться спрямовувати ці почуття в ту галузь, яка дасть змогу досягнути поставленої мети. Коли ж усе летить шкереберть, отоді й може виникнути страшний комплекс неповноцінності, який у суспільстві, базованому на конкуренції, стає непереборною перешкодою.

Ідея об'єднання різних соціальних страхів у компактний психологічний комплекс приваблювала багатьох американців. Комплекс неповноцінності став універсальним поясненням багатьох життєвих проблем, від кохання та батьківства до кар'єри. Журнал *Collier* 1924 року опублікував історію жінки, яка боялась одружуватися з коханим чоловіком через його комплекс неповноцінності. Інший популярний на той час журнал випустив статтю «Ваша дитина та модний комплекс», пояснюючи батькам, що ж могло стати причиною КН, як його уникати й лікувати. Здавалося, комплекс неповноцінності є у всіх. А в декого — що вже парадоксально — комплекс неповноцінності взагалі характерна риса. Лінкольн, Наполеон, Теодор Рузвельт, Едісон, Шекспір — усі ці люди страждали від комплексу неповноцінності, згідно з даними статті в журналі *Collier* від 1939 року. «Отже, якщо у вас розвивається великий, міцний та впертий комплекс неповноцінності, не переймайтеся, а особливо, якщо зумієте його подолати»⁷³, — таким був висновок автора.

Попри підбадьорливий тон статті⁷⁴, фахівці з виховання дітей прагнули допомогти батькам розвинути особистість переможця. Раніше вони працювали переважно з дівчатами в період раннього статевого дозрівання та хлопцями, схильними до протиправної поведінки. Але тепер психологи, соціальні працівники й лікарі почали орієнтуватися на звичайних дітей з «неприспосованою особистістю», зокрема на сором'язливих. Сором'язливість може спричинити жакливі наслідки (від зловживання алкоголем до розвитку суїцидальних нахилів), тоді як відкрита особистість має шанс досягти соціального та фінансового успіху. Психологи радять батькам змушувати своїх дітей спілкуватися, а школам — перейти від теоретичного навчання до «допомоги у формуванні особистості». Працівники сфери освіти залюбки пристали на таку пропозицію. Під час конференції 1950 року, присвяченої проблемам дітей і молоді, у Білому домі прозвучало таке гасло: «Кожна дитина — здорова особистість»⁷⁵.

У середині минулого століття відповідальні батьки не схвалювали сором'язливості, а товариськість вважали ідеалом як для хлопців, так і для дівчат⁷⁶. Дехто навіть забороняв своїм дітям

проводити час на самоті або цікавитися серйозними заняттями (на кшталт класичної музики), які могли б знизити їхню популярність⁷⁷. Вони віддавали дітей до школи в ранньому віці, й основним напрямом навчання стала соціалізація. Інтровертних дітей зазвичай вважали проблемними (сьогодні така ситуація знайома практично всім батькам).

У своєму бестселері «Людина організації» 1956 року Вільям Вайт описує, як батьки та вчителі об'єднуються з метою перебудувати особистості тихих дітей. «Джонні не вдавалося досягти успіхів у школі, — пригадує Вайт слова своєї матері. — Вчитель пояснював, що хлопець непогано виконував завдання на уроках, але соціальна адаптація могла бути кращою. Він мав одного чи двох друзів, з якими спілкувався, а іноді тримався одинаком». Вайт казав, що батьки не протестували проти такої перебудови. «Крім кількох батьків, більшість почували вдячність, що школа пробує боротися з проявами інтроверсії та іншими незначними аномаліями»⁷⁸.

Не можна стверджувати, що батьки, які прийняли запропоновану систему цінностей, не бажали своїм дітям кращого. Вони хотіли підготувати їх до «реального світу». Коли ж діти дорослішали та вступали в коледж, а далі знаходили першу роботу, усвідомлювали, що товарииськість є визнаним стандартом поведінки. Представники приймальної комісії університетів звертали увагу не на обдарованих студентів, а на екстравертних особистостей. Наприкінці 1940-х ректор Гарвардського університету, Пол Бак⁷⁹, заявив, що Гарвард повинен відмовитися від зарахування «чутливих, знервованих» абітурієнтів, «схильних зациклюватися на інтелектуальній роботі», надавши перевагу «здоровим екстравертним дітям». У 1950-му президент Єльського університету, Альфред Вітні Грісволд, оголосив, що ідеальним студентом їхнього університету є не «насуплений вузькоспеціалізований інтелектуал, а всебічно розвинена людина». Інший декан сказав Вайту, що «під час відбору заявок абітурієнтів було б розумно враховувати не лише побажання коледжу, а й вимоги корпоративного ділового світу, в який потраплять студенти через чотири роки. «Їм до вподоби милі, товариські та активні люди, — сказав він. — Тому ми дійшли висновку, що варто шукати абітурієнтів, чий середній показник

успішності становить 80–85 балів, та які достатньо часу приділяли позакласній діяльності. Ми не бачимо великої користі від „чудових“ інтровертів»⁸⁰.

Декан досить добре зрозумів, що образ ідеального працівника ХХ століття презентує не глибокий мислитель, а щирий екстраверт із підприємницькою жилкою. Таке уявлення поширювалося навіть на ті галузі, представники яких рідко з'являлися перед широкою аудиторією, як-от наукові працівники дослідної лабораторії. «Щоразу, використовуючи слово „чудовий“ стосовно молодих фахівців, — пояснює Вайт, — додають сполучник „але“ (наприклад, „Усім нам потрібні таланти, але...“) або ж поєднують його з такими прикметниками, як неухважний, ексцентричний, інтровертний, дивакуватий тощо». «Ці люди спілкуватимуться з іншими працівниками організації, тому було б непогано, щоб вони вміли справляти позитивне враження»⁸¹, — говорив у 1950-ті роки один чоловік, розповідаючи про нещасних науковців своєї компанії.

Робота вченого полягала не лише в проведенні досліджень, а й у перспективах продажу його знань, а для цього доброзичливість у стосунках з іншими вважалася вкрай потрібною рисою. У корпорації IBM, яка реалізовувала концепцію ідеального працівника, представники з відділу продажу щоранку співали гімн компанії Ever Onward, а також пісню Selling IBM — перероблений варіант Singin' in the Rain. Вона починалася словами «Продаємо IBM, ми продаємо IBM. Яке чудове відчуття, світ є нашим другом», а завершувалася ось як: «Ми завжди до всього готові та працюємо натхненно. Ми продаємо, продаємо IBM»⁸².

Продемонструвавши, що представники приймальної комісії Гарварду та Єлю в дечому таки мали рацію (адже лише особам певного типу подобається розпочинати день співами), працівники поверталися на свої робочі місця.

Решта працівників⁸³ вимушено підлаштовувалася до панівного духу в колективі. Як показує одна історія, багато людей зазнавали подібного тиску. У 1955 році фармацевтична компанія Carter-Wallace випустила новий заспокійливий засіб Miltown, призначений для боротьби з нападами тривоги внаслідок перебування в жорсткому товаристві. Засіб Miltown орієнтувався передусім

на чоловіків. Після вдалої реклами показники продажів злетіли до небес і, за словами соціального історика Андреа Тона, препарат став найпопулярнішим за всю історію американської фармацевтики. До 1956 року кожен двадцятий американець випробував його на собі. До 1960-го третина рецептів містила Miltown або його аналог — Equanil. «Тривога та напруга стали звичними явищами в сучасному суспільстві», — стверджувала реклама Equanil⁸⁴. У 1960 році реклама нового заспокійливого засобу Serenil⁸⁵ ще наполегливіше обіцяла поліпшити соціальну адаптацію. Вона наголошувала на тому, що лікарський засіб усуває «тривогу, яка виникає внаслідок нездатності пристосовуватися до обставин».

Звісно, ідеал екстравертності не можна вважати сучасним винаходом. На думку деяких психологів, екстраверсію закладено в нашої ДНК⁸⁶. Ця риса характеру була менш поширена в країнах Азії та Африки, тимчасом як у Європі й Америці екстраверсія трапляється частіше, адже населення цих частин світу формувалося з представників різних національностей. Цілком логічно, що мандрівникам притаманна більша відкритість, аніж тим, хто залишається вдома, і до того ж вона успадковується. «Риси особистості передаються генетично, — пише психолог Кеннет Ольсон. — Кожна наступна хвиля емігрантів, які оселяться на новому континенті, збільшуватиме число соціально активних людей, тоді як на їхній рідній землі число екстравертів зменшуватиметься».

Симпатія до екстравертів простежується в суспільстві стародавніх греків, де ораторське мистецтво вважалося найвеличнішим мистецтвом, а також у римлян, — найгіршим покаранням⁸⁷ для них було вигнання з міста, в якому вирувало громадське життя. Подібно до них американці возвеличують своїх батьків-засновників, адже саме вони виголошували гучні промови на тему: «Свобода або смерть!». Навіть християнство, яке стверджувалося на ранніх етапах розвитку американської нації⁸⁸ аж до Першого великого пробудження у XVIII столітті, залежало від акторського таланту священиків. Їхні проповіді вважали успішними, якщо вони змушували спокійних та стриманих парафіян плакати й кричати, або в інший спосіб

виказувати свої емоції. «Ніщо не завдає мені більших болю й страждань за незворушні й стримані проповіді священика, подібного до математика, який розраховує відстань від Землі до Місяця», — скаржився автор статті однієї релігійної газети 1837 року.

Таке зневажливе зауваження вказує на те, що перші американці возвеличували дію⁸⁹ та з підозрою підходили до виявів інтелекту, порівнюючи його з нецікавим і неефективним європейським аристократизмом, який вони залишили далеко позаду. Президентська кампанія 1828 року⁹⁰ зіштовхнула лицем до лица колишнього професора Гарварду, Джона Квінсі Адамса⁹¹, та славетного військового героя Ендрю Джексона. Передвиборче гасло Джексона ефектно розмежовувало двох кандидатів: «Джон Квінсі Адамс уміє писати / Ендрю Джексон уміє воювати».

Хто став переможцем? «Боець переміг письменника», — констатував фахівець з історії культури Ніл Геблер. До речі, політичні психологи вважають Джона Квінсі Адамса одним із небагатьох інтровертів у історії президентських перегонів США.

Піднесення культури особистості ще більше зміцнило упередження, застосовуючи їх не лише до політиків та релігійних діячів, а й до звичайних людей. Хоча виробники мила підвищили доходи, фокусуючи увагу на шармі та харизмі, далеко не всі схвалювали нові тенденції. «Повага до людської особистості досягла найнижчої позначки, — констатував один науковець 1921 року. — Видається іронією те, що жодна у світі нація не говорить про особистість так багато, як американці. Та хоча в нас існують школи для „самореалізації“ і „саморозвитку“, маємо на увазі розвиток і реалізацію успішного ріелтора»⁹².

Інший критик нарікав на запопадливе ставлення американців до індустрії розваг: «Дивує надзвичайна увага, яку ЗМІ приділяють усьому, що стосується сцени, — обурювався він. — Лише двадцять років тому, в часи культури характеру, цю тему вважали некоректною для обговорення. А сьогодні вона набула „настільки важливого значення в житті суспільства, що стала предметом обговорення серед представників усіх класів“»⁹³.

Навіть найвідоміша поема Томаса Еліота «Пісня кохання Дж. Альфреда Пруфрока» (написана 1915 року), де оспівано потребу «погляд

оголити й з іншими схрестити», звучить як крик душі в ситуації нових вимог спілкування. Поети минулого століття самотньо поневірялися світом⁹⁴ (Вільям Вордсворт 1802 року) або ж наодинці проводили час біля Вальденського ставу⁹⁵ (Торо 1845-го), а от Пруфрок Еліота переймався здебільшого тим, що на нього дивилися інші, «начіплюючи ярлики» та пронизуючи поглядом наскрізь.

За сто років протест Пруфрока встиг увійти до шкільної програми. Сьогодні вірші Еліота старанно вчать напам'ять і швидко забувають сучасні підлітки, які майстерно навчилися формувати особистість реальну та віртуальну. Ці діти успадкують світ, в якому статус, дохід та самооцінка більше ніж будь-коли раніше залежать від здатності задовольняти вимоги культури особистості. Тиск, який змушує нас розважати інших, продавати себе та ніколи не виказувати тривоги, й далі посилюється. Число американців, які вважають себе сором'язливими, зросло від 40 % у 1970-х роках до 50 % в 1990-х⁹⁶. Причиною цього може бути те, що ми порівнюємо себе з дедалі вищими стандартами сміливої самопрезентації.

«Соціальний тривожний розлад», який, по суті, є патологічною сором'язливістю, сьогодні властивий кожній п'ятій людині⁹⁷. В останній редакції «Довідника з діагностики та статистики» (DSM-IV)⁹⁸, настільній біблії психотерапевтів про психічні розлади, страх публічних виступів проголошується патологією, тобто не неприємністю чи недоліком, а справжнім захворюванням, саме тим, що впливає на результати праці. «Недостатньо, — сказав один керівник вищої ланки компанії Eastman Kodak Деніелу Голману, — сидіти за своїм комп'ютером, насолоджуючись фантастично проведеним регресійним аналізом, якщо від самої лише думки про публічне оголошення його результатів на зустрічі з виконавчою групою ви відчуваєтеся не зовсім добре»⁹⁹. Звісно, якщо публічні виступи не приносять вам задоволення, немає нічого поганого в тому, що вам не до вподоби регресійний аналіз.

Можливо, щоб зрозуміти сутність культури особистості XXI століття, варто звернутися до сфери саморозвитку. Сьогодні, за сто років по тому, як Дейл Карнегі провів перший публічний семінар

у Християнській асоціації для юнаків, його бестселер «Як здобувати друзів і впливати на людей» досі можна помітити у вітринах книжкових магазинів та знайти в переліку лідерів продажів¹⁰⁰. Інститут Дейла Карнегі досі пропонує модернізовані версії семінарів, як і раніше спрямованих, переважно, на розвиток здатності невимушено спілкуватися. Крім того, досі процвітає некомерційна організація Toastmasters, заснована 1924 року, яка нараховує нині більш ніж 12 500 відділень у 113-ти країнах світу¹⁰¹. Її члени проводять щотижневі зустрічі з метою тренування публічних виступів, а засновник цієї організації якось сказав, що «будь-яка розмова — це продаж, а будь-який продаж передбачає розмову»¹⁰².

Рекламний ролик¹⁰³ на сайті Toastmasters знято у формі комічного сюжету: двоє колег, Едуардо та Шейла, сидять в аудиторії на Шостій щорічній міжнародній бізнес-конференції та спостерігають, як знервований доповідач невпевнено проводить жалюгідну презентацію.

— Не хотів би я опинитися на його місці, — прошепотів Едуардо.

— Ти жартуєш?! — відповіла Шейла, самовдоволено посміхаючись. — Хіба ти забув свою презентацію товару для нових клієнтів минулого місяця? Тоді мені здалося, що ти от-от знепритомнієш.

— Але ж усе пройшло непогано, чи не так?

— Не так. Усе було зовсім погано. Жахливо.

В Едуардо присоромлений вигляд, але нетактовна Шейла того не помічає.

— Утім, — заспокоює вона, — все можна виправити. Ти зумієш упоратися краще... Чув коли-небудь про Toastmasters?

Шейла, молода й приваблива чорнявка, тягне Едуардо на зібрання. Там вона добровільно погоджується взяти участь у грі «Правда чи брехня». За правилами гри вона повинна розповідати групі з п'ятнадцяти осіб про своє життя, а гравці вирішуватимуть, правда це чи вигадка.

— Б'юся об заклад, що зумію всіх обдурити, — шепоче вона Едуардо, готуючись вийти на сцену.

Шейла розповідає хитромудру історію про життя оперної співачки, завершуючи розповідь тим, як вона прийняла вольове рішення покинути кар'єру, щоб проводити більше часу зі своєю

сім'єю. Коли Шейла скінчила, ведучий зустрічі запитав у групи, чи хтось вірить оповідачці. Всі піднімають руки. Тоді він повертається до Шейли та запитує, чи правдивою була її розповідь.

— Я не маю музичного слуху! — переможно оголошує дівчина.

Шейла — лицемірка, але викликає певну симпатію. Як і решта стурбованих читачів посібників із особистісного розвитку періоду 1920-х, вона лише намагалася бути помітною. «У моєму робочому середовищі велика конкуренція, — розповідає Шейла на камеру, — тому вкрай важливо підтримувати свої навички на високому рівні».

Що означає «на високому рівні»? Чи справді потрібно розвивати навички самопрезентації аж до такої міри, щоб майстерно приховувати власну сутність? Чи повинні ми навчатися керувати голосом, жестами та мовою тіла, щоб розповідати чи продавати будь-яку історію? Наші корисливі прагнення яскраво свідчать, наскільки далеко ми відійшли від часів дитинства Карнегі, до того ж не в позитивному сенсі.

Батьки Дейла сповідували високі моральні принципи. Вони хотіли, щоб їхній син зробив кар'єру в релігійній чи освітній сфері, але аж ніяк не у сфері продажів. Навряд чи вони схвалили б техніку самовдосконалення за назвою «Правда чи брехня» або відомі поради Карнегі на тему, як змусити людей захоплюватися вами й робити те, що потрібно вам. Книга «Як здобувати друзів і впливати на людей» містить розділи «Намагайтеся, щоб люди залюбки робили те, чого хочете ви» та «Як одразу привернути до себе людину».

Усе це викликає запитання: як ми зуміли перейти від культури характеру до культури особистості, не помітивши, що на цьому шляху втратили щось дуже важливе?

2. МІФ ПРО ХАРИЗМАТИЧНОГО ЛІДЕРА

Культура особистості, сто років по тому

Суспільство саме встановлює екстравертні цінності, і навряд якесь інше проповідувало їх аж так натхненно, як наше. Людина не може існувати відособлено, ніби острів, але хоч би як Джон Донн намагався дізнатися, чому так відбувається, це глибоко вкоренилося в нашій свідомості.

Вільям Вайт

Майстерність продажів як чеснота: наживо з Тоні Роббінсом

Ви схвилювані? — натхненно запитує дівчина Стейсі, коли я простягаю їй свою реєстраційну форму. Її медовий голос підбадьорює. Я киваю та усміхаюся так широко, як можу. З протилежного боку зали в конференц-центрі Атланти долітають вигуки.

— Що там за галас? — цікавлюсь я.

— Вони прагнуть потрапити всередину! — радісно повідомляє Стейсі. — Це невід’ємна частина кожного нашого семінару.

Дівчина подає мені фіолетову брошуру та ламінований бейджик з іменем. «Вивільни внутрішню силу», — закликає брошура великими літерами.

— Вітаємо на вступному семінарі Тоні Роббінса.

За закликом реклами я заплатила 895 доларів, щоб дізнатися, як стати енергійнішою, додати своєму життю динамізму, подолати страхи. Втім, я не маю наміру вивільняти внутрішню силу, хоча ніколи не відмовлялася від корисних порад. Я прийшла дізнатися про сутність екстравертності як ідеалу.

Мені вже доводилося бачити рекламні ролики та виступи Тоні Роббінса, і він завжди поставав у моїх очах найбільш екстравертною особистістю світу. Але Тоні не просто екстраверт. Він король у сфері особистісного розвитку, а перелік його клієнтів включає 42-го президента США Клінтона й таких всесвітньо відомих діячів, як Тайгер Вудс, Нельсон Мандела, Маргарет Тетчер, принцеса Діана, Михайло Горбачов, мати Тереза, Серена Вільямс, Донна Каран, а також 50 мільйонів інших людей¹⁰⁴. Сфера особистісного розвитку, в яку сотні тисяч американців щороку вкладають свої серця, душі та 11 мільярдів доларів¹⁰⁵, спонукає розкривати сутність ідеального «я», яке ми можемо віднайти, застосовуючи сім принципів «того» чи три закони «цього». Тому мені справді цікаво, який вигляд має таке ідеальне «я». Стейсі запитала, чи взяла я з собою обід. Доволі дивне питання. Хто ж везе обід із Нью-Йорка до Атланти? Жінка пояснила, що я захочу підкріпитися, бо наступні чотири дні, від п'ятниці до понеділка, ми працюватимемо по п'ятнадцять годин на добу, з 8-ї до 23-ї з однією невеличкою перервою на обід. Оскільки Тоні перебуватиме на сцені весь час, ніхто не захоче щось прогавити.

Озираюся навколо. Схоже, інші учасники підготувалися непогано. Вони тримали сумки, наповнені батончиками, бананами та кукурудзяними пластівцями. Я прихопила в буфеті кілька зів'ялих яблук та рушила до аудиторії. Біля входу на учасників чекали люди в футболках з головним гаслом заходу, блаженно усміхаючись та підстрибуючи на місці. Неможливо було пройти повз них, не привітавшись. Я знаю це напевне, бо намагалася.

У величезній залі група танцюристів «розігрівала» натовп під композицію Біллі Айдола *Mony-mony*, гучності якій додавала сучасна стереосистема, а позаду сцени височіли екрани з відеорядом до пісні. Танцюристи рухалися синхронно, ніби в кліпах Брітні Спірс, а стиль їхнього одягу нагадував дрес-код менеджерів середньої ланки. Провідним танцюристом був сорокарічний чоловік із ознаками облісіння. На ньому були біла сорочка з закачаними до ліктів рукавами, краватка та приязна усмішка. Основна ідея виступу полягала в тому, щоб навчити людей щодня приходити на роботу в піднесеному настрої.

Справді, рухи танцюристів були настільки простими, що кожен міг повторювати їх на своєму місці: стрибок і подвійне плескання в долоні з поворотом то ліворуч, то праворуч. Коли пісня змінилася на Gimme Some Lovin', багато присутніх у залі й далі підстрибували на металевих стільцях та плескали в долоні. Я вперто стояла, схрестивши руки на грудях, поки не зрозуміла, що не маю вибору й мушу приєднатися до веселощів.

Нарешті настає момент, якого всі очікували: на сцену виходить Тоні Роббінс. Зважаючи на те, що Тоні доволі високий, майже дво-метрового зросту, на екранах позаду сцени він схожий на велетня. Каштанове волосся, білосніжна усмішка, виразні вилиці, — хіба не такий вигляд має справжня зірка? «Відчуйте енергетику Тоні Роббінса!» — обіцяла реклама в брошурі. І ось він тут, поряд, танцює разом із веселою публікою.

Хоча температура в залі лише трохи вища за десять градусів, Тоні одягнений у футболку з короткими рукавами та шорти. Чимало присутніх принесли з собою ковдри, очевидно якимось дізнавшись, що зала нагадуватиме морозильну камеру. Ковдри призначені, певно, для того, щоб підтримувати високооктановий метаболізм. Цього чоловіка міг би охолодити хіба що новий льодовиковий період. Він підстрибує та усміхається й водночас підтримує зоровий контакт із усіма трьома тисячами восьмистами учасниками семінару. Частина людей стрибає між рядів. Тоні широко розводить руки, немов обіймаючи всіх нас. Якби Ісус повернувся на землю й розпочав свій шлях з конференц-центру Атланти, то навряд міг би сподіватися на більш радісну зустріч.

Ось таке враження склалося з мого останнього ряду, де я сиділа серед осіб, які витратили якихось 895 доларів за вхідний квиток, не кажучи вже про тих, хто придбав «діамантове членство» за 2 500 доларів та зайняв місце спереду, щоб опинитися ближче до Тоні. Коли я замовляла квиток телефоном, консультант повідомив, що люди на перших рядах, звідки можна бачити «безпосередньо Тоні», а не величезні екрани, загалом були «більш успішними в житті». «Вони дуже енергійні під час виступів». «Вони дуже галасливі». Я не можу оцінювати, наскільки успішними були ті люди, але вони, безперечно, почувалися схвильованими. Побачивши

Тоні на власні очі, багато присутніх почали кричати та підстрибувати, ніби на рок-концерті.

Згодом я до них приєдналася. Я завжди любила танцювати, і мушу визнати, що стрибати в натовпі під відомі хіти — це чудовий спосіб провести час. За словами Тоні, вивільнити внутрішню силу можна лише завдяки великій витраті енергії, і я розумію, що він має на увазі. Не дивина, що люди долають далекий шлях, щоб побачити його наживо. Поряд зі мною сиділа, точніше підстрибувала, молода усміхнена дівчина з України. Я вирішила, що, повернувшись до Нью-Йорка, напевно, займатимуся фітнесом.

Коли музика нарешті стихла, Тоні звернувся до аудиторії з дивною інтонацією — чи то комічною, чи звабливою, — презентуючи свою теорію «практичної психології». Суть її в тому, що отримані знання, не підкріплені дією, марні. Його заспокоїлива та водночас швидка манера говорити змушує заздрісно зітхати. Отже, для демонстрації принципів практичної психології Тоні дає завдання: кожен обирає серед учасників семінару партнера, а тоді вітається з ним так, ніби ми обоє почуваємося неповноцінними та боїмося отримати відмову. Моєю парою став будівельник з Атланти. Ми напружено ручкаємося, сором'язливо дивимося в підлогу, а тим часом у залі лунає I Want You to Want Me.

Адалі Тоні озвучив кілька майстерно сформульованих запитань:

- Ви дихали глибоко, чи поверхнево?
- Поверхнево!!! — в один голос закричали учасники.
- Ви зволікали, чи одразу підійшли до партнера?
- Зволікали!
- Вивідчували напругу в тілі, чи були абсолютно розслабленими?
- Напругу!

Тоні просить повторити вправу, але тепер ми повинні привітатися зі своїми партнерами так, ніби від враження, яке ми справимо в перші три-п'ять секунд, залежить доля нашого бізнесу. Якщо ні, «всі, кого ми любимо, страждатимуть від пекельних мук».

Мене вразило те, що Тоні наголошував на успішному бізнесі, хоча семінар присвячено особистісному розвитку, а не продажам.

А тоді я пригадала, що Тоні — не лише лайф-коуч, а й надзвичайно успішний бізнесмен. Він починав свою кар'єру продавцем, а сьогодні очолює ради директорів семи приватних компаній¹⁰⁶.

Одного разу журнал Business Week оцінив його дохід у 80 млн доларів на рік. Тепер він, із властивою йому харизмою, прагне передати своє ділове чуття іншим. Він хотів, щоб ми не лише добре почувалися, а й випромінювали енергію, щоб ми не лише подобалися іншим, а стали бажаними для інших. Він хотів, щоб ми дізналися, як себе продавати. Щиро кажучи, я вже отримала рекомендації від компанії Anthony Robbins у формі особистого звіту на сорока п'яти сторінках, сформованого за допомогою онлайн-анкети, яку я заповнила, готуючись до семінару. В результатах значилося, що Сьюзен, тобто я, повинна працювати над «власною здатністю генерувати ідеї, а не продавати їх». Звіт було складено від третьої особи, так, ніби мої навички мали вивчати якісь уявні менеджери.

Аудиторія знову розділилася на пари, жваво вітаючись та міцно ручкаючись. Коли ми закінчили практикувати, запитання повторилися.

- Цього разу ви відчуваєтеся краще?
- Так!
- Рухи вашого тіла були іншими?
- Так!
- Використовували більше міміки?
- Так!
- Ви відразу підійшли до партнера?
- Так!

Метою цієї вправи було показати, як психологічний стан впливає на поведінку та емоції. Крім того, ми дізналися, що вміння продавати впливає навіть на найбільш нейтральну взаємодію. Кожна взаємодія розглядається як гра з високими ставками, в якій ми можемо здобути або втратити прихильність іншої сторони. Ця вправа змушує нас боротися із соціальними страхами в найбільш екстравертний спосіб. Ми повинні бути енергійними та впевненими в собі; не можна довго вагатися, слід усміхатися, щоб наш співрозмовник усміхнувся у відповідь. За такої поведінки ми

почуватимемося краще, а що краще ми відчуваємося, то успішніше себе продаємо.

Тоні майстерно застосовує всі ці вміння. Він вражає своїм гіпертимним темпераментом¹⁰⁷. Немов екстраверт на стероїдах, він, як висловився один психіатр, «нестримний, оптимістичний, енергійний та надто впевнений у собі чоловік», а це якраз ті якості, що їх вельми цінують у бізнесі, особливо у сфері продажів. Зазвичай поряд з такими людьми можна чудово провести час, що, власне, Тоні демонструє зі сцени.

А якщо ви захоплюєтеся гіпертиміками, які вас оточують, але вам до вподоби і власна спокійна натура? А якщо знання є для вас самодостатньою цінністю, а не інструкцією до дій? А якщо ви хочете, щоб у світі було більше людей, схильних до роздумів?

Здається, Тоні передбачив такі запитання. «А якщо я не екстраверт, скажете ви?! — почули ми від Тоні на початку семінару. — То й що з того? Вам не потрібно бути екстравертом, щоб почуватися живим!».

У цьому є сенс. Але, за словами Тоні, якщо ви не хочете, щоб спроба себе продати з гуркотом провалилася, а ваша сім'я корчилася в пекельних муках, вам варто поводитися так, ніби ви екстраверт.

Вечір завершувався одним із ключових моментів семінару: його учасникам пропонували пройтися розжареним вугіллям і не обпекти ніг. Чимало людей відвідували семінар із розкриття внутрішньої сили саме тому, що почули про цей трюк і хотіли себе випробувати. Ідея полягала в тому, щоб увійти в стан хоробрості й переконати себе в здатності витримати температуру, вищу за 600 °C.

Готуючись до вирішального моменту, ми годинами відпрацьовували техніки, які пропонував Тоні: вправи, танцювальні рухи, візуалізацію. Я помічала, що люди в залі почали копіювати жести й вираз обличчя Тоні, зокрема його фірмовий рух — піднімати руку, ніби намагаючись упіймати м'яча. І так тривало до півночі, поки ми всі дружно не розпочали ходу зі смолоскипами до стоянки неподалік будівлі, вигукуючи: «Так! Так! Так!» у такт етнічних барабанних ритмів, які супроводжували процесію. Звуки

барабанів, усі ці бум-бум-бум і пам-пам-пам, збуджували учасників семінару, але мені вони нагадували сигнал, який подавав римський полководець, коли наближався до міста, щоб його захопити. Люди, які вранці стояли біля входу до зали і яким слід було всміхнутися й «дати п'ять», перетворилися на хранителів вогню, жестами закликаючи підійти до перекладини з жаром. Мені здається, успіх виконання цього завдання залежить не так від душевного стану, як від ступеня за grubіння стоп, тому я спостерігала за дійством з безпечної відстані. З'ясувалося: позаду стояла лише я. Більшість учасників легко долали перепону, весело перегукуючись.

«Я зробив це! — вигукували вони, діставшись до протилежного боку вогняної ями. — Я зробив це!»

Очевидно, їм вдалося увійти в той стан, про який говорив Тоні Роббінс. Що ж тут особливого?

Щонайперше — віра у власну перевагу, повна протилежність комплексу неповноцінності, описаного Альфредом Адлером. Тоні використовує слово «сила» замість «перевага» (ми більше не розглядаємо самовдосконалення з позиції, яка передбачає порівняння себе з іншими членами суспільства, як це було в часи культури особистості), хоча насправді все в Тоні промовляє про перевагу: від манери звертання до аудиторії як до «друзів» і розповідей про свої розкішні будинки та впливових приятелів, і до того, як він підноситься над натовпом. Велетенський зріст — важлива деталь бренду. Лише погляньмо на назву його бестселера — «Пробуди в собі гіганта»¹⁰⁸.

Розум Тоні вражає не менше. На його думку, університетська освіта занадто переоцінена, адже не вчить володіти емоціями та тілом. І він не квапиться писати наступну книжку: йому здається, що зараз майже ніхто не читає. Натомість, спираючись на наукові розробки психологів, Тоні створив єдине мегашоу, здатне надихнути аудиторію на генерування власних неповторних ідей.

Частково геніальність Тоні полягає в непроголошеній обіцянці допомогти слухачам пройти шлях від неповноцінності до неперевершеності. Але сам Тоні не завжди був величним. У дитинстві, зізнається він, на нього сумно було дивитися. Перш ніж придбати замок Дель-Мар у Каліфорнії, він орендував настільки маленьке

помешкання, що тарілки доводилося зберігати у ванній. А ще потерпав від надмірної ваги. Висновок Тоні полягає в тому, що кожен спроможний подолати будь-які перешкоди, й навіть інтроверти можуть навчитися ходити розжареним вугіллям, голосно та весело вигукуючи: «Так!».

Другим елементом правильного сприйняття є доброзичливість. Тоні не зумів би надихнути так багато людей, якби вони не відчували, що він справді дбає про вивільнення їхньої внутрішньої сили. Коли Тоні співає і танцює на сцені, ви відчуваєте: він вкладає у це всю свою душу. У моменти, коли натовп зіскакує зі своїх місць, танцюючи та співаючи в унісон, ви не можете його не любити. Щось подібне відчували люди, коли Барак Обама уперше заговорив про можливість втілення «американської мрії». Якоїсь миті Тоні починає говорити про різноманітні потреби людей — потребу любові, впевненості, розмаїття. Він говорить, що саме любов мотивує його, і ми йому віримо.

Утім, неможливо не помітити ще дечого: під час семінару Тоні постійно намагається щось «впарити». Хоча присутні вже заплатили кругленьку суму, він і його команда з продажів використовують заходи з вивільнення внутрішньої енергії для реклами багатоденних курсів з іще привабливішими назвами та вищими цінами. «Побачення з долею» за 5 тисяч доларів, «Керування Всесвітом» за 10 тисяч доларів та «Платинове партнерство», за якісь 45 тисяч доларів на рік, яке дає змогу вам та ще одинадцятьом платиновим партнерам супроводжувати Тоні в екзотичних подорожах.

Під час обідньої перерви Тоні затримується на сцені зі своєю дружиною, чарівною білявкою Сейдж. Він дивиться їй у вічі, погладжуючи по волоссю, потім шепоче щось на вушко. У мене щасливий шлюб, але зараз Кен у Нью-Йорку, а я тут, в Атланті, тому навіть я почуваюсь самотньою, коли спостерігаю за цим видовищем. Що казати вже про те, якби в мене не було другої половинки або склалися нещасливі стосунки? Безсумнівно, це б «збудило в мені певні бажання», саме так Дейл Карнегі радив продавцям чинити з потенційними покупцями багато років тому. І справді, невдовзі після перерви на великих екранах з'являється реклама семінару Тоні, присвяченого побудові стосунків.

Згодом Тоні робить наступний виграшний хід та присвячує частину семінару поясненням того, наскільки фінансово та емоційно вигідно оточувати себе «правильними» людьми, а тоді починається реклама «платинової програми» за 45 тисяч доларів. Нам говорять, що той, хто придбає одне з дванадцяти місць, зможе приєднатись до «найкращої групи» — «вершків суспільства», «еліти з еліт».

Мене не перестає дивувати те, чому жоден з учасників семінару не звертав уваги на цю методику. На той час у багатьох з них уже були пакети з різноманітною тематичною продукцією, яку вони придбали в холі: DVD, книжки, навіть глянцеві світлини Тоні, які можна було вставити в рамку.

Мені здається, річ у тому, що Тоні, подібно до будь-якого умілого продавця, дійсно вірить у свій товар, і це змушує людей його купувати. Очевидно, він не бачить суперечностей між бажанням дати краще людям та прагненням жити в розкішному маєтку. Він переконує нас, що використовує свої навички продажів не лише для особистої вигоди, а й для того, щоб допомогти стільком з нас, скільком зможе. Я знаю одного доволі вдумливого інтроверта, успішного продавця, який сам час від часу проводить семінари та присягається, що Тоні Роббінс не лише допоміг йому з бізнесом, а й зробив його кращою людиною. Коли він почав відвідувати заходи на кшталт семінарів з розкриття власної сили, він фокусувався на тому, ким хотів стати, а тепер, коли в нього з'явилася можливість проводити власні семінари, він став цією людиною. «Тоні дав мені енергію, — говорить мій знайомий, — і тепер я можу ділитись нею з іншими людьми під час своїх виступів».

У процесі становлення культури особистості нас спонукали розвивати екстравертні риси задля відверто корисливої мети — щоб виділитись із сірої маси безликого натовпу в конкурентному суспільстві. Але сьогодні ми схильні думати, що перетворення на екстравертів робить нас не лише успішнішими, а й загалом кращими людьми. В умінні продавати ми вбачаємо можливість поділитися своїм хистом зі світом. Саме тому фанатичне прагнення Тоні продавати та підноситись над тисячами людей не має вигляду

нарцисизму чи нав'язливої реклами, а здається лідерством високого рівня. Якщо Авраам Лінкольн був утіленням чеснот у час культури характеру, то Тоні Роббінс цілком відповідає цій ролі в епоху культури особистості. Тому, коли Тоні говорить, що якось замислився над тим, щоб балотуватися на пост президента США, аудиторія починає шалено аплодувати.

Але чи завжди доречно прирівнювати лідерство до гіперекстравертності? Щоб дати відповідь на це запитання, я відвідала Гарвардську школу бізнесу — заклад, який пишається своєю здатністю обирати та навчати лідерів у політиці та бізнесі.

Міф про харизматичного лідера: Гарвардська школа бізнесу

Перше, що відразу впало у вічі, коли я зайшла на територію Гарвардської школи бізнесу, було те, як люди рухалися. Тут ніхто не прогулювався, не ходив спокійно та повільно. Вони прямували кудись швидко та впевнено. Це було сонячного осіннього дня, і, пересуваючись територією студмістечка, тіла студентів ніби вібрували енергією вересневих гроз. Проходячи одне повз одного, вони не обмежувалися лише кивком, а бадьоро віталися зі знайомими, запитуючи, як пройшло літнє стажування у J. P. Morgan або подорож до Гімалаїв.

Подібну поведінку можна було помітити в оранжереї Шпенглера, розкішному студентському центрі. Там висіли шовкові штори, кольору морської піни й завдовжки від стелі до підлоги, стояли розкішні зелені шкіряні дивани, гігантські телевізори високої чіткості Samsung, які без звуку показували останні новини студентського містечка, а високі стелі прикрашали дорогі люстри. Столи та дивани розміщувалися переважно по периметру кімнати, утворюючи світлі проходи, схожі на подіуми, якими безтурботно пересувалися студенти, зовсім не турбуючись про те, що з усіх боків за ними стежать пильні очі інших людей. Мене захоплювала їхня безтурботність.

Студенти справляли не менше враження, ніж інтер'єр, якщо їх взагалі можна порівнювати. Тут не було людей із зайвою вагою,

поганою шкірою чи в дивному вбранні. Дівчата поєднували в собі капітана групи підтримки та бізнес-леді. Вони носили вузькі джинси, тоненькі блузки та босоніжки на високих підборах з відкритими пальчиками, які мелодійно цокотіли на відполірованому паркеті центру Шпенглера. Вони нагадували моделей на подіумах, хіба що мали привітний і доброзичливий вигляд, а не очужілий і апатичний. Чоловіки, всі як один доглянуті й підтягнуті, поводяться так, ніби звикли віддавати накази, проте доволі люб'язно, немов командири бойскаутів. Мені подумалося: якщо звернутися до когось із проханням підказати дорогу до тієї чи іншої «точки», він якнайширше усміхнеться й зробить усе, щоб допомогти, незалежно від того, знає він напрям чи ні.

Я сіла поряд із парою студентів, які бурхливо обговорювали майбутню подорож. Студенти Гарвардської школи бізнесу завжди планують походи в паби та на вечірки або ж обмінюються враженнями про нещодавні екстремальні подорожі. Коли вони запитали, що привело мене до їхнього студмістечка, я відповіла, що приїхала взяти інтерв'ю для книжки про інтроверсію та екстраверсію. Я не сказала їм, що мій друг (до речі, випускник цього навчального закладу) якось назвав це місце «духовною столицею екстравертів». Згодом з'ясувалося, що нічого не потрібно було казати.

— Бажаю успіхів у пошуках інтровертів, — сказав один зі студентів.

— Цю школу створили для екстравертів, — додав інший. — Тут оцінки та соціальний статус залежать від того, наскільки ви відкриті. Такі правила. Усі тут товариські й привітні.

— І немає жодного мовчазного студента? — запитала я.

Вони подивилися на мене з цікавістю.

— Малоймовірно, — зневажливо кинув перший студент.

Гарвардська школа бізнесу не схожа на звичний навчальний заклад. Її засновано 1908 року¹⁰⁹, якраз тоді, коли Дейл Карнегі починав свій шлях комівояжера, і лише за три роки до проведення його першого семінару. Школа позиціює себе як навчальний заклад для «справжніх лідерів, які можуть змінити світ». Серед її випускників

43-й президент США Джордж Буш-молодший¹¹⁰, значне число керівників Світового банку, секретарів казначейства США, мери Нью-Йорка, генеральні директори таких компаній, як General Electric, Goldman Sachs, Procter & Gamble, а також Джеффрі Скіллінг, винуватець скандалу з компанією Enron. У період між 2004 та 2006 роками 20 % вищих керівних посад трьох провідних компаній, за версією Fortune 500, займали випускники Гарвардської школи бізнесу¹¹¹.

Випускники цього закладу впливають на наше життя більше, ніж здається. Вони вирішують, з ким та коли нам потрібно воювати. Вони вирішили долю автоіндустрії Детройта, вони відіграли головну роль практично в усіх кризах, які сколихнули Волл-стрит, Мейн-стріт та Пенсильванія-авеню.

Якщо ви працюєте в одній із американських корпорацій, існує велика ймовірність того, що ваше щоденне життя формують випускники Гарвардської школи бізнесу, які вирішують, скільки приватності вам потрібно на робочому місці, скільки семінарів з командної роботи вам слід відвідати за рік та як краще розвивати креативність — за допомогою «мозкового штурму» чи на самоті. Зважаючи на масштаб їхнього впливу, варто поглянути на тих, хто вступає до цього закладу та які цінності сповідує на момент випуску.

Студент, який побажав мені успіху в пошуках інтровертів на території студентського містечка, звісно, переконаний у тому, що нікого я не знайду. І звісно, він не був знайомий із першокурсником Доном Ченом.

Уперше я зустріла Дона в Шпенглері. Він сидів за кілька метрів від мене та студентів, які обговорювали майбутню подорож. Мав вигляд типового студента бізнес-школи: високий, ввічливий, з виразними вилицями, чарівною усмішкою та стильною піжонською зачіскою. Після випуску планував знайти роботу в приватній компанії. Але після недовгої розмови стало помітно, що голос у нього м'якший, ніж в інших студентів, він трохи нахиляє голову, коли говорить, а усміхається не так широко. Дон називає себе «гірким інтровертом» і пояснює: що більше часу він проводить у Гарвардській школі бізнесу, то сильніше відчуває, що йому потрібно щось змінити.

Дон любить проводити час на самоті, але це складно в умовах бізнес-школи. Його ранок починається з того, що він та його «навчальна команда» — заздалегідь сформована група студентів, бути членом якої обов'язкова умова навчання — готуються до занять. Насправді, в школі навіть у душі складно залишитися самому. Решту часу до обіду він проводить в аудиторії, серед дев'яноста студентів у дерев'яному амфітеатрі, слухаючи лекції. Професор, як ведеться, починає з того, що просить одного зі студентів описати випадок, який розглядатиметься на лекції. Здебільшого це реальні приклади з бізнесу: скажімо, генеральний директор планує докорінно змінити політику компанії щодо заробітної плати. Під час вправи головна дійова особа (в цьому випадку директор) іменується «протагоністом».

«Що б ви зробили на місці протагоніста?» — запитує професор у тих, хто вже доволі скоро опиниться на такому місці.

Суть навчання в бізнес-школі полягає в тому, що лідери повинні діяти впевнено та приймати рішення в умовах недостатньої інформації. Ключовий метод старий як світ. Якщо ви не володієте всією потрібною інформацією (а здебільшого саме так і трапляється), чи будете ви зволікати, збираючи інформацію далі? А якщо через зволікання ви втратите довіру або запал до дій? Відповідь далеко не очевидна. Якщо діяти упевнено, спираючись на погану інформацію, можна нашкодити іншим. А вияв невизначеності підриває бойовий дух, інвестори не вкладатимуть кошти в бізнес, тож організація може зазнати краху.

У Гарвардській школі бізнесу перевагу надають упевненості. Директор може не знати найкращого шляху, але він, безперечно, повинен діяти. Студенти, своєю чергою, також повинні висловлювати свої думки. Передбачається, що студент, якого щойно викликали, обговорив цей випадок зі своєю «навчальною командою» і тому готовий виступити з промовою перед аудиторією. По тому, як він скінчить виступ, професор пропонує іншим студентам висловити власні міркування стосовно ситуації. Половина оцінки студента і значно більший відсоток його майбутнього соціального статусу залежать від того, наскільки вдало він упорається із завданням. Якщо студент говорить часто та впевнено, тоді він у грі, якщо ні — стане, найпевніше, ще одним невдахою.

Чимало студентів легко адаптуються до такої системи навчання. Проте цього не можна сказати про Дона. Йому складно брати участь у дискусіях, під час деяких лекцій він взагалі нічого не говорить. Він воліє висловлюватися тоді, коли його ідея посправжньому нова, або ж він категорично не погоджується з думкою іншого студента. Це має сенс, але Дон відчуває, що повинен набратися сміливості, щоб говорити частіше і, відповідно, займати більше «ефірного часу».

Дон та інші вдумливі студенти бізнес-школи часто обговорюють навчальні дискусії. Чи існує межа обговорень? Чи існує мінімально допустимий час висловлювання? Коли заперечення чужої думки переходить у конструктивний діалог, а коли стає зіткненням двох протилежних позицій? Однокурсниця Дона хвилювала через те, що професор розіслав електронні повідомлення, у яких просив студентів повідомити тему, що розглядатиметься на лекції (якщо, звісно, вони володіли такою інформацією). Вона була переконана: в такий спосіб професор прагнув обмежити кількість безглузвих зауважень на кшталт того, яке дівчина зробила під час останнього заняття. А інший студент переймався тим, що в нього не надто гучний голос. «У мене від природи м'який голос, — говорить він, — тому, коли я досить голосно звертаюся до інших, мені здається, що я кричу. Мені варто над цим працювати».

Школа докладає чимало зусиль, щоб перетворити подібних студентів на ораторів. Професори також мають «навчальні команди», з якими обмінюються методиками стимулювання мовчазних студентів. Коли спудеї відмовляються розмовляти в аудиторії, це не лише мінус їм, це також недолік професора. «Дуже погано, якщо до кінця семестру у вас є студент, який боїться висловлюватися, — сказав мені професор Майкл Антебі. — Це означає, що ви погано виконали свою роботу».

Заклад навіть пропонує студентам семінари та сайти, присвячені правилам виступів у групових дискусіях. Друзі Дона легко називають кілька зазначених там рекомендацій.

«Промовляйте слова упевнено. Навіть якщо ви не до кінця в чомусь переконані, говоріть так, ніби вірите у свої слова на всі сто відсотків».

«Готуючись до заняття на самоті, ви робите величезну помилку. Ніщо в Гарвардській школі бізнесу не орієнтоване на самотійну роботу».

«Не шукайте ідеальних відповідей. Краще вийти та сказати хоча б щось, ніж промовчати».

Студентська газета The Harbus також пропонує статті з порадами на кшталт «Як навчитися ефективно думати та говорити без підготовки», «Розвиваємо сценічні навички», «Зарозумілий чи впевнений у собі?». Ці твердження поширювалися навіть за межами аудиторій. Після занять більшість студентів поспішають на обід у Шпенглер, що його один із випускників описував як «щось набагато більше, ніж просто старша школа». Від обідів у Дона залишилися найгірші спогади. Щодня він розривався між бажанням пообідати на самоті у своїй кімнаті чи приєднатися до одногрупників. І навіть відвідування Шпенглера не усувало соціального тиску. Кожен день приносив нові дилеми. Відвідати «щасливі години» разом з іншими? Піти на галасливу вечірку? «Студенти Гарвардської школи бізнесу кілька разів на тиждень ходять кудись великими компаніями, — говорить Дон. — Звісно, це не обов'язково, хоч і бажано».

«Спілкування нагадує тут екстремальний спорт, — розповідає один із друзів Дона. — Вечірки організовуються *постійно*. До речі, пропустивши якусь, наступного дня обов'язково почувеш на свою адресу: „О, а де ти був?“. Я змушую себе ходити на ті вечірки, так, ніби то моя робота». Дон зазначає, що організатори соціальних заходів на кшталт «щасливих годин», обідів чи алкогольних вечірок перебувають на вершині соціальної ієрархії. «Професори повторюють, що колись ми запросимо своїх однокурсників на власні весілля, — каже Дон. — Якщо після випуску з бізнес-школи у вас не сформувалася широка мережа корисних знайомств, можна сказати, що ви провалили найважливіший іспит».

Діставшись увечері до ліжка, Дон відчувається глибоко виснаженим. Іноді він запитує в себе: а навіщо, власне, напружуватися і вдавати товариську?

Дон — американець із китайським корінням. Нещодавно він проходив літнє стажування в Китаї та був вражений тим, наскільки різняться соціальні норми двох культур і наскільки комфортніше

йому в Китаї, де більшого значення надають слуханню та постановці запитань, аніж розмовам. У США, на думку Дона, будь-яка розмова зводиться до того, щоб перетворити факти на захопливу історію, тоді як у Китаї, навпаки, люди переймаються тим, чи не відбирають несуттєві деталі забагато часу в співрозмовника.

«Того літа я зрозумів, наскільки близькими за світосприйняттям були мені ті люди», — говорить Дон.

Але то був Китай, а тут Кембридж, штат Массачусетс. І якщо виходити з того, наскільки ефективно Гарвардська школа бізнесу готує студентів до «реального світу», складається враження, що вона впоралася з цим завданням чудово. Дон Чен потрапив у бізнес-культуру¹², в якій, за висновками Стенфордської школи бізнесу, комунікабельність та вміння підтримати бесіду вважаються найважливішими чинниками успіху. Це світ, у якому, за словами менеджера середньої ланки в компанії GE (General Electric), «люди не захочуть навіть слухати вас, якщо ви не зробите яскравої презентації у PowerPoint». Навіть звичайну рекомендацію колезі ви не зможете дати, сидючи у своєму офісі та спілкуючись віч-на-віч, адже мусите створити презентацію і виступити з нею перед усіма працівниками.

Більшість дорослого населення США, не враховуючи, звісно, фрілансерів та осіб з дистанційною формою роботи, працюють в офісах, де постійно пересуваються коридорами та привітно-впевнено вітаються з колегами. В одній зі статей Вортонської програми для працевлаштованих фахівців 2006 року говориться: «Офісне середовище ділового світу нагадує те, про що говорив один корпоративний тренер з Атланти. „Усі знають: щоб досягти успіху, потрібно бути екстравертом і вкрай небажано бути інтровертом“»¹³. Саме тому люди щосили прагнуть скидатися на екстравертів, незалежно від того, комфортно їм у цій оболонці, чи ні. Це ніби перевіряти, чи п'єш ти той самий напій, що твій директор, або чи ходиш у «правильний» фітнес-клуб.

Навіть у творчій царині, до якої залучають художників, дизайнерів та інших митців, іноді надають перевагу екстравертним особистостям. «Наша мета — привабити креативних людей», — сказала мені менеджер роботи з персоналом однієї великої медіакомпанії.

Коли я запитала, що значить «креативний», вона миттю відповіла: «Щоб працювати з нами, потрібно бути відкритою, товариською та веселою людиною».

Сучасна реклама, спрямована на ділових людей, якнайкраще ілюструє цю тенденцію. Так у рекламному ролику на кабельному бізнес-каналі CNBC глядачам показували, як офісний працівник втрачає цікаву пропозицію.

КЕРІВНИК (*звертаючись до Теда й Еліс*). Теде, я відправляю Еліс на конференцію з продажів, оскільки вона міркує швидше за тебе.

ТЕД (*мовчки слухає*).

КЕРІВНИК. Отже, Еліс, ти вирушаєш у четвер.

ТЕД. Та не міркує вона швидше за мене!¹¹⁴

В інших роликах рекламна продукція презентується як така, що здатна розвивати екстравертні здібності людини. У 2000 році залізнична компанія Amtrak заохочувала пасажирів «втекти від комплексів»¹¹⁵. Nike вдалося стати світовим брендом завдяки рекламній кампанії Just Do It («Просто зроби це»). А в 1999 та 2000 роках рекламна серія антидепресанта Рахіл¹¹⁶ обіцяла вилікувати надзвичайну сором'язливість, відому як «соціофобія», пропонуючи історії на взірць казки про Попелюшку. Так в одній з реклам препаратів глядачі бачать охайно вдягненого бізнесмена, який потискає руку іншій людині з нагоди підписання вдалої угоди. «Я відчуваю успіх», — написано під зображенням. Інший ролик показував, що відбувається, коли препарат не приймають: бізнесмен сам сидить у офісі, понуро спираючись підборіддям на кулак. І підпис: «Мені варто було частіше долучатися до розмов».

Проте навіть у Гарвардській школі бізнесу існують ознаки того, що зі стилем керівництва, який цінує швидке та рішуче прийняття рішень, не все гаразд.

Щоосені першокурсники беруть участь у складній рольовій грі з назвою «Вживання на Північному полюсі».

«Зараз близько пів на третю дня, 5 жовтня, — говорить студент. — Ви щойно здійснили аварійну посадку на гідролітаку на

східному узбережжі озера Лора в субарктичному поясі, це північний кордон Квебеку та Ньюфаундленду».

Студенти розбиваються на групи. Відтак їх просять уявити, що їхній групі вдалося витягнути з літака п'ятнадцять предметів: компас, спальний мішок, сокиру та інші речі. А далі пропонують розподілити предмети з огляду на важливість для виживання групи. Спершу студенти виконували завдання самостійно, а потім у складі групи. Далі вони порівнювали свій перелік із переліком експертів. І нарешті переглядали відеозапис групового обговорення своєї команди, щоб зрозуміти, що зроблено правильно, а що ні.

Мета гри — розвинути групову синергію. Успішна спільна діяльність передбачає вищі бали для команди, а не для її окремих членів. Група зазнає невдачі, коли будь-який із її учасників має кращі показники, ніж уся команда. Невдача може спіткати якраз тоді, коли студенти занадто покладаються на рішучість.

Один із одnogрупників Дона потрапив до команди з хлопцем, який мав багатий досвід і знав територію, про яку йшлося. У нього було чимало чудових ідей стосовно того, як розподілити п'ятнадцять речей. Але група його не слухала, бо він занадто тихо висловлював свої думки.

«Наш план дій склали люди, які шалено обстоювали свою думку, — пригадує одnogрупник. — Якщо ідеї виголошувалися тихо, їх ігнорували. Відкинуті ідеї могли б допомогти нам вижити та вберегтися від неприємностей, але їх відкидали лише тому, що вони не прозвучали рішуче. Коли після завершення гри вмикали відеозапис із обговоренням, нам було соромно його дивитися».

«Виживання на Північному полюсі» може скидатися на розважальну гру, відірвану від реальності, але якщо ви проаналізуєте всі обговорення, то, безумовно, пригадаєте чимало випадків, коли думка найенергійніших та найбалакучіших переважала. Можливо, то були дріб'язкові теми на кшталт дати проведення шкільних батьківських зборів, але цілком імовірно, що ви стали свідком і серйозніших випадків, наприклад, екстреної зустрічі керівництва компанії Enron з метою вирішити, варто чи ні оголошувати про сумнівну бухгалтерську діяльність (У розділі 7 подано докладнішу інформацію про компанію Enron.) Або ж вам випадало увійти

до складу суду присяжних, які вирішували, чи відправляти матір-одиначку до в'язниці.

Я обговорила гру «Вживання на Північному полюсі» з професором Гарвардської школи бізнесу Квінном Міллзом, експертом зі стилів лідерства. Міллз — галантний чоловік, на якому в день нашої зустрічі були костюм у тоненьку смужку та жовта краватка в цяточку. Він має дзвінкий голос, яким уміло користується. Метод Гарвардської школи «передбачає, що лідери мусять бути гарними ораторами і, мені здається, що так і є», — прямо сказав він мені.

Крім того, Міллз вказував на загальний феномен, відомий як «прокляття переможця». Його суть можна пояснити на такому прикладі: дві компанії змагаються за право придбати третю, поки її вартість не зростає настільки, що ситуація виходить із економічної сфери та перетворюється на битву еґо. Оскільки відмова від угоди негативно вплине на імідж, одній із компаній доводиться погоджуватись на завищену вартість. «Часто саме надто самовпевнені люди змушують нас помилятися, — говорить Міллз. — Це відбувається постійно. І тоді ми запитуємо в себе: як таке сталося? Чому ми витратили так багато грошей? Зазвичай люди схильні вважати, що такими є обставини, але це не завжди так. Насправді вони підпадають під вплив більш упевнених та переконливих осіб. Щодо студентів, то тут найбільший ризик полягає в їхньому вмінні занадто наполегливо обстоювати свою думку. Однак це не означає, що вона правильна».

Якщо припустити, що тихі й говіркі люди мають приблизно однакову кількість гарних (і поганих) ідей, нам слід замислитися про те, що постійна перевага других сприятиме появі не надто вдалим думок, які перекриватимуть важливіші. Втім, дослідження групової динаміки свідчать, що саме так і відбувається. Людей, у яких краще підвишений язик, ми вважаємо розумнішими¹¹⁷, хоча статистика оцінок і різноманітні тести на визначення рівня знань та інтелекту це спростовують. Під час одного експерименту, коли двоє незнайомих розмовляли одне з одним по телефону¹¹⁸, з'ясувалося, що людину, яка говорила більше, сприймали як розумнішу, привабливішу та приємнішу в спілкуванні. Гарних ораторів ми вважаємо лідерами¹¹⁹. Що більше людина говорить, то більше уваги привертає

до себе¹²⁰, а це значить, що вона більше впливає на думку того, з ким розмовляє. Важливий і темп мовлення¹²¹. Людина, яка говорить швидше, здається привабливішою та здібнішою порівняно з людьми з повільнішим мовленням.

Усе було б чудово, якби схильність швидко розмовляти справді впливала на тямущість, проте дослідження не підтверджують такого зв'язку. В одному експерименті групі студентів коледжу запропонували колективно розв'язувати математичні задачі¹²², а далі оцінити знання та хід думок одне одного. Студенти, які говорили першими й сказали більше, отримували вищі оцінки, хоча їхні пропозиції (та результати математичного тесту) не були кращими, порівняно з результатами мовчазних студентів. Ці самі студенти отримали високі бали за креативність та аналітичні здібності під час іншої вправи, суть якої полягала в розробленні бізнес-стратегії для стартапу.

У процесі відомого дослідження, проведеного Філіпом Тетлоком, професором з організаційної поведінки в університеті Берклі¹²³, з'ясувалося, що експерти на телебаченні (люди, які заробляють на життя тим, що впевнено обстоюють думку, користуючись обмеженою інформацією) дають гірші прогнози політичних та економічних тенденцій, ніж випадкові фахівці. Інакше кажучи, найгірше прогнозують найвідоміші та найбільш упевнені в собі особи, тобто ті, кого вважають природженими лідерами в Гарвардській школі бізнесу.

В армії США цей феномен має свою назву — «автобус до Абіліна»¹²⁴. Полковник у відставці Стівен Геррас, викладач біхевіоризму (поведінкових дисциплін) в коледжі армії США, 2008 року в статті для журналу Yale Alumni Magazine сказав: «Будь-який офіцер зуміє пояснити, що означає „сісти в автобус до Абіліна“. Ідеться про сім'ю з Техасу, яка спекотного дня сидить на своєму ґанку, аж раптом хтось озивається: „Мені нудно. Чому б нам не поїхати в Абілін?“. Коли вони дістаються до пункту призначення, хтось говорить: „Знаєте, насправді мені не хотілося їхати“. А тоді й інший підхоплює: „Мені також, але я думав, що цього хотів ти“, і так без кінця. Щоразу, коли в армійському підрозділі хтось каже „Мені здається, зараз ми сядемо в автобус до Абіліна“, це означає, що обговорення

слід припинити. За допомогою цієї фрази ви можете зупинити розмову. Це надпотужний засіб нашої культури».

Історія про автобус до Абіліна змальовує нашу схильність іти за тими, хто діє, і діє в будь-який спосіб. Аналогічно на нас впливають талановиті оратори. Один із вельми успішних підприємців, який спеціалізується на ризикових капіталовкладеннях, розповів мені, що він часто розчаровується у своїх колегах через їхню нездатність розрізняти добрі навички самопрезентації та справжні лідерські здібності. «Я стурбований тим, що деякі люди отримують високі посади завдяки ораторським здібностям, а не тому, що спроможні генерувати гарні ідеї, — говорить він. — Досить легко переплутати ораторські здібності й талант. Якщо хтось уміло проводить презентації та добре домовляється з іншими, його можуть нагородити. Але чому? Ці якості, безперечно, важливі, але ми надміру заохочуємо вдалі презентації, а не добрі ідеї чи критичне мислення».

У книжці «Людина, яка бореться з упередженнями» нейроекономіст Ґрегорі Бернс досліджує те, що відбувається, коли компанії, покладаючись на презентації, відбирають вдалі та невдалі ідеї. Він описує це на прикладі компанії з виробництва програмного забезпечення Rite-Solutions. Щоб зосередитися на сутності, а не на стилі презентації, вона запропонувала працівникам висловлювати свої ідеї за допомогою онлайн-сервісу «ринку ідей». Джо Маріно, президент компанії Rite-Solutions, та Джим Лав'є, генеральний директор, розробили свою систему, щоб уникати проблем, з якими вони не раз стикалися. «У моїй колишній компанії, — говорить Лав'є Бернсу, — якщо ти пропонував чудову ідею, то чув у відповідь: „Гаразд, ми призначимо тобі зустріч із радою убивць“, групою людей, які повсякчас відхиляли нові ідеї. Маріно описував, що в такому випадку відбувалося далі.

В одного технічного працівника виникає гарна ідея. І тоді його атакують запитаннями, на які він не має відповідей, на кшталт: «Наскільки великий зараз ринок? Ви обрали маркетинговий підхід? У вас є бізнес-план? Яка очікувана вартість нової продукції?». Це жахливо. Чимало людей не можуть відповісти на подібні запитання. А тим, кому це вдавалося, не були авторами найкращих ідей. Але вони майстерно проводили презентації.

На противагу галасливій моделі лідерства Гарвардської школи бізнесу, перші ряди ефективних керівників зайняли, на диво, інтроверти, як-от Чарльз Шваб¹²⁵, Білл Гейтс, Бренда Барнс — генеральний директор компанії Sara Lee, а також Джеймс Коупленд — колишній генеральний директор компанії Deloitte Touche Tohmatsu¹²⁶. Пітер Друкер, визнаний гуру менеджменту, писав: «Дехто з найефективніших лідерів, яких я будь-коли знав та з якими працював останні півстоліття, полюбляли сидіти на самоті у своїх офісах, а інші були надміру товариськими. Деякі вирізнялися динамізмом та імпульсивністю, тимчасом як інші детально вивчали ситуацію та довго не могли прийняти рішення... Їхня єдина спільна риса, а точніше, єдине, чого ніхто з них не мав, то це те, що вони не були „харизматичними“»¹²⁷.

Підтримуючи твердження Друкера, Бредлі Ейгл, викладач менеджменту в Університеті Бригама Янга, проаналізував керівників 128-ми найбільших компаній і виявив: харизматичні особистості отримували вищі зарплати, та це аж ніяк не означало, що вони мали кращі показники продуктивності¹²⁸.

Ми схильні переоцінювати комунікабельність лідерів. «Більша частина робочого часу лідерів корпорації проходить на невеликих нарадах, на відстані, за допомогою письмового та відеозв'язку, — сказав мені професор Міллз. — Вони не змушені виступати перед великими групами. Втім, дещо вони таки повинні робити. Звісно, не можна бути лідером корпорації, якщо, входячи до кімнати перемовин, ви непритомнієте від страху. Але ви не зобов'язані весь час виступати. Я знав багатьох лідерів корпорацій, по-справжньому вдумливих та закритих людей, яким не завадило б навчитися працювати з іншими».

Міллз наводить приклад Лу Герстнера, легендарного очільника компанії IBM. «Він навчався в нашій школі. Я точно не знаю, як він сам себе описував. Він мусив виголошувати важливі промови й коли виступав, то здавався доволі спокійним. Але, на мій погляд, йому набагато комфортніше в невеликих групах. Багатьом лідерам це справді до вподоби. Не всім, звісно. Але значній частині».

Згідно з даними відомого дослідження, проведеного Джимом Коллінзом, впливовим теоретиком у галузі управління¹²⁹, чимало

найкращих компаній кінця XX століття перебували під керівництвом так званих «лідерів п'ятого рівня». Ці виняткові керівники вирізнялися не епатажем чи харизмою, а надзвичайною скромністю в поєднанні з неймовірним професіоналізмом. У своїй відомій книжці «Від хорошого до величного»^{*} Джим Коллінз розповідає про Дарвіна Сміта, який за двадцять років на посту голови компанії Kimberly-Clark перетворив її не лише на провідну паперову компанію, а й зумів повернути вкладені в неї кошти, сума яких в чотири рази перевищувала середній ринковий показник.

Сміт був сором'язливим і тихим чоловіком, який носив недорогі костюми та звичайні окуляри в чорній оправі, а відпустку проводив на самоті, на фермі в штаті Вінсонсин. Коли журналіст із Wall Street Journal попросив описати стиль його управління, Сміт довго та збентежено на нього дивився, а потім відповів єдиним словом: «Ексцентричний». За його м'якою поведінкою крилася затята рішучість. Згодом, по призначенні на посаду генерального директора, Сміт прийняв радикальне рішення щодо продажу заводів, які виробляли основний продукт компанії (крейдований папір), а натомість вклав акції у виробництво паперових товарів. Він був переконаний, що саме в цьому майбутнє галузі, тимчасом як більшість мала цілком протилежну думку.

На Волл-стрит знизили ціну акцій компанії Kimberly-Clark. Сміт не зважав і робив своє. Як наслідок, компанія ставала дедалі сильнішою і згодом потіснила конкурентів. Коли пізніше в Сміта поцікавилися його стратегією, він відповів, що ніколи не припиняв своєї роботи.

Починаючи дослідження, Коллінз не намагався зосереджуватися на тихому лідерстві. Він просто хотів дізнатися, чому компанії обходять конкурентів. Для детального аналізу виокремив одинадцять найкращих компаній. Спершу він ігнорував проблему лідерства, оскільки намагався уникати спрощених пояснень. Але, аналізуючи спільні риси, які впливали на ефективність, він повсякчас стикався з однією особливістю керівництва компанії. *Кожну таку компанію очолював скромний працівник, як-от Дарвін Сміт. Люди,*

^{*} Коллінз Дж. Від хорошого до величного / пер. О. Савчин. — К. : Наш формат, 2017.

які працювали з такими лідерами, характеризували їх як тихих, не-сміливих, скромних, стриманих, сором'язливих, щедрих, вихованих, схильних перебувати в тіні.

Висновки, на думку Коллінза, очевидні. Щоб змінювати компанії, нам не потрібні грандіозні особистості. Потрібні лідери, які думають не про власне еґо, а про успіх справи.

Що ж інтровертні лідери роблять не так, а іноді навіть краще, порівняно з екстравертами?

Одну з відповідей пропонує робота професора з менеджменту Вортонської бізнес-школи Адама Гранта, який тривалий час консультував керівників компаній з переліку Fortune 500, офіцерів морського флоту та армії США. Коли ми вперше зустрілися, Грант викладав у Бізнес-школі Росса в Мічиганському університеті; саме тоді він почав сумніватися, що проведені дослідження, присвячені кореляції між екстраверсією та лідерством¹³⁰, достатньо аналізують цю проблему.

Грант розповів мені про командира Військово-повітряних сил США (за званням нижчого за генерала, під командуванням якого перебували тисячі людей і який відповідав за захист секретної ракетної бази). Він був класичним прикладом інтроверта й водночас блискучим лідером. Той чоловік ставав трохи неуважним, коли за багато взаємодіяв із людьми, тому у своєму графіку завжди виділяв час для себе, щоб подумати та відновити сили. Він говорив тихо, майже монотонно, без особливої міміки. Йому більше подобалося слухати й збирати інформацію, а не висловлювати свою думку чи переконувати співрозмовника. Ним усі захоплювалися й уважно слухали. У цьому, звісно, не було нічого надзвичайного, адже коли у вас високе армійське звання, інші зобов'язані слухати. Але цього командира, за словами Гранта, люди поважали не лише за високе звання, а й за вміння керувати: він завжди підтримував розумні ініціативи своїх підлеглих, давав можливість приймати серйозні рішення, втілювати в життя розумні ідеї, при цьому залишаючи останнє слово за собою. Він не переймався славою чи тим, хто стане головним. Він просто давав завдання тому, хто міг упоратися

найкраще. Інакше кажучи, він передавав частину своїх найцікавіших, відповідальних і важливих обов'язків іншим, тобто саме ту роботу, яку лідери переважно тримають для себе. Чому в жодному дослідженні не описано таланти, якими володів командир повітряних сил?

Ґрантові здавалося, що він з'ясував причину. По-перше, коли він уважніше ознайомився з результатами досліджень, присвячених особистості та лідерству, то виявив, що екстраверсія і лідерство практично не залежать одне від одного. По-друге, дослідження ґрунтувалися на припущеннях стосовно того, хто має бути гарним лідером, а не на об'єктивному аналізі. А суб'єктивна думка відбиває здебільшого культурні стереотипи.

Найбільше Ґранта зацікавило те, що проведені раніше дослідження не розмежовували різноманітні типи ситуацій, з якими можуть стикнутися лідери. Цілком імовірно, що деякі організації потребували закритих лідерів-інтровертів, а інші, навпаки, — відкритих екстравертів. Але жодне дослідження такого розмежування не передбачало.

Ґрант мав власну думку стосовно того, в яких ситуаціях інтроверти могли мати перевагу. Його гіпотеза полягала в тому, що лідери-екстраверти можуть підвищити загальну продуктивність групи, якщо інші працівники пасивні, тоді як інтроверти можуть бути ефективнішими, керуючи активними працівниками. Для перевірки своєї ідеї він та двоє його колег, професор Франческа Джинно з Гарвардської школи бізнесу та Девід Гофман з Бізнес-школи «Кенан-Флеглер» Університету Північної Кароліни провели кілька власних досліджень.

У першому Ґрант та його колеги проаналізували дані однієї з п'яти найбільших мереж піцерій у США. З'ясувалося: щотижневий дохід у закладах, якими керували екстраверти, був на 16 % вищим, ніж прибуток їхніх колег-інтровертів, але лише за умови, що персонал закладу складався з пасивних, неініціативних працівників. Лідери-інтроверти показували протилежний результат. Коли вони працювали з тими, хто активно намагався покращити робочий процес, показники продуктивності їхніх закладів на 14 % перевищували показники екстравертів.

Під час другого дослідження команда Ґранта розподілила 163-х студентів коледжу на групи, які повинні були за 10 хвилин скласти якомога більше футболок¹³¹. Не поінформувавши учасників, до кожної групи додали двох акторів. У деяких групах актори грали пасивні ролі, виконуючи вказівки лідера. В інших один із акторів цікавився, чи існує ефективніший спосіб виконання поставленого завдання, а інший розповідав, що він має друга в Японії, котрий знає, як складати футболоки швидше. «Я можу навчити вас. Мені знадобиться всього кілька хвилин, — говорив актор лідерові. — То як, спробуємо?»

Результати виявилися приголомшливими. Лідери-інтроверти погоджувалися випробувати новий метод на 20 % частіше, ніж екстраверти, підвищуючи в такий спосіб показники продуктивності на 24 %. Коли ж група складалася з пасивних учасників, які не пропонували нових методів та виконували вказівки лідера-екстраверта, їхні показники перевищували аналогічні групи інтровертів на 22 %. Отже, який зв'язок між типом лідера та активністю чи пасивністю групи? Ґрант вважає цілком нормальним, що інтроверти вдало керують ініціативними людьми. Завдяки схильності прислухатися до інших та відсутності бажання керувати, інтроверти уважніші до непоганих ідей та втілюють їх у життя. Крім того, вони здатні стимулювати більшу активність. Іншими словами, лідери-інтроверти створюють безупинне коло проактивності. У дослідженні зі складанням футболок члени команди з лідерами-інтровертами підкреслювали, що їхні керівники більш відкриті до нових ідей, а це мотивувало працювати старанніше.

Екстраверти, з другого боку, такою мірою переймаються тим, щоб усі діяли за їхнім зразком, що часто ризикують розгубити гарні ідеї та налаштовують своїх працівників на пасивність. «Зазвичай лідери багато говорять і зовсім не хочуть помічати ідей, які їм пропонують їхні послідовники»¹³², — пояснює дослідник. Але завдяки своїй природній здатності надихати інших, екстраверти можуть домогтися добрих результатів в управлінні пасивними працівниками.

Цей напрям досліджень ще перебуває на шляху становлення. Але завдяки Ґранту, який сам є доволі активною особою, може

стрімко розвинутися. Колега Гранта описував його як людину, «здатну виконати завдання ще до того, як настане час його виконання».

Гранта особливо хвилюють результати проведених досліджень, адже він вірить, що активні працівники, які використовують можливості показати себе в динамічному діловому середовищі, не очікуючи команди лідера, відіграють важливу роль у досягненні успіху будь-якою компанією. Розуміння того, як ефективно використовувати потенціал таких працівників, є важливим інструментом будь-якого керівництва. Крім того, компаніям важливо навчати не лише екстравертів, а й інтровертів, щоб вони могли займати лідерські позиції.

За словами Гранта, популярна преса постійно повторює, що лідери-інтроверти повинні практикуватися в розвитку своїх ораторських умінь та частіше усміхатися на публіці. Але дослідження Гранта вносить принаймні одне важливе уточнення стосовно заохочення ініціативних працівників: лідери-інтроверти зможуть досягти успіху, якщо поводитимуться природно. З другого боку, екстравертам «варто перейняти в інтровертів стриманіший та спокійніший стиль управління», — пише Грант. Їм варто навчитися передавати ініціативу іншим. Що, власне, і зробила Роза Паркс.

За кілька років до того визначального дня в грудні 1955 року¹³³, коли Роза Паркс відмовилась поступатися місцем в автобусі, вона працювала в Національній асоціації сприяння прогресу кольорового населення і навіть пройшла курс підготовки з ненасильницького опору. На її політичні погляди вплинуло чимало речей. Дитиною вона спостерігала за тим, як повз її дім проходили учасники Ку-клукс-клану. Вона бачила, з яким презирством дивилися на її брата, котрий щойно повернувся з війни. Під час Другої світової він врятував життя не одному білому солдатowi. Вона знала й про випадок із вісімнадцятирічним темношкірим хлопцем-кур'єром, якого звинуватили в зґвалтуванні й засудили до страти на електричному стільці. Паркс займалася архівами Асоціації, стежила за членськими внесками та навчала місцевих дітей. Вона була старанною

і шанованою, але ніхто не бачив у ній лідера. Вона мала вигляд звичайної людини-виконавця.

Не багатьом відомо, що за дванадцять років до випадку з водієм автобуса в Монтгомері в Розі вже виникав подібний конфлікт, можливо, саме в цьому автобусі. Якось у листопаді 1943 року Паркс вирішила зайти в автобус передніми дверима, бо позаду зібралось забагато людей.

Водій Джеймс Блейк, відомий своїми упередженнями, наказав їй скористатися задніми дверима та почав виштовхувати жінку з автобуса. Паркс попросила не чіпати її. Вона сказала, що сама може вийти. «Забирайся звідси!», — просичав Блейк. Паркс підкорилася, але на виході навмисно впустила свою сумочку й ніби ненароком присіла на сидіння для білих, щоб підняти її. «Не усвідомлюючи цього, вона вступила в пасивний спротив, ідею якого висунув Лев Толстой, а застосував Магатма Ганді», — пише історик Дуглас Брінклі в чудовій біографії пані Паркс. Це відбулося за десятиліття до того, як Кінг популяризував ідею ненасильства, й задовго до проходження самою Паркс курсу громадянської непокори, але, зазначає Брінклі, «ці принципи ідеально відповідали особистості Розі».

Паркс відчувала таку відразу до Блейка, що наступні дванадцять років не користувалася його автобусом. А повернувшись, стала «матір'ю руху за громадянські права», хоча, за словами Брінклі, вона сіла в той автобус випадково.

Учинок Паркс того дня був хоробрим, але малозначущим. Її справжня сила виявилась у судових провадженнях. Лідери місцевих рухів за громадянські права радили їй подати позов до суду, щоб переглянути норми поведінки в громадському транспорті. Це було важливе рішення. Паркс утримувала хвору матір, а звернення з позовом означало, що і її, і її чоловіка звільнять з роботи. Ба більше, існував реальний ризик, що жінку просто повісять на «високому телефонному стовпі», — як казали їй рідні. «Розо, білі тебе вб'ють», — з жахом повторював чоловік. «Одна справа потрапити за ґрати через інцидент в автобусі», — пише Брінклі. «Але зовсім інше — добровільно ступити на заборонену територію», — зауважує історик Тейлор Бранч.

Завдяки своїй вдачі Паркс була ідеальним позивачем. Річ не лише в тому, що вона була набожною християнкою чи чесною громадянкою своєї країни, а в її м'якій натурі. «Не на тих напали!» — скандували протестувальники, долаючи шлях до місця роботи чи до школи. Ця фраза стала бойовим гаслом, значення якого посилював парадокс. Зазвичай ми виголошуємо щось подібне, коли маємо справу з місцевим авторитетом чи крутим хлопцем. Але Паркс допомагала внутрішня сила, яка робила жінку невразливою. «Це гасло нагадувало про те, що жінка, яка надихнула повстання, мала добре серце, а Господь ніколи не залишає мучеників без підтримки», — пише Брінклі.

Згодом Паркс погодилася подати позов до суду. Вона також дала згоду на участь у вечірньому зібранні перед судовим засіданням — це сталося тієї ночі, коли молодий Мартін Лютер Кінг-молодший, голова нової Національної асоціації сприяння прогресу кольорового населення в місті Монтгомері, переконав усе темношкіре населення бойкотувати автобуси. «Якщо це вже трапилося, — промовляв Кінг до натовпу, — я щасливий, що це трапилося з такою людиною, як Роза Паркс, адже ніхто не зможе поставити під сумнів її чесність. Ніхто не сумніватиметься в її характері. Пані Паркс скромна та водночас неймовірно сильна духом».

Пізніше того самого року Паркс погодилася долучитися до туру зі збору коштів разом з Кінгом та іншими борцями за громадянські права. Вона постійно страждала від безсоння та виразки шлунка й дуже сумувала за домівкою. Якось вона зустрілася зі своїм кумиром — Елеонорою Рузвельт, яка описала їхню зустріч у газетній статті: «Роза дуже спокійна та ніжна жінка, тому складно уявити, як вона зважилася на сміливий вчинок». Коли за рік по тому бойкот нарешті припинився, а Верховний Суд вирішив проблему громадського транспорту шляхом видання постанови, Роза Паркс зникла зі шпальт преси. Газета New York Times опублікувала статтю на два розвороти, присвячену Кінгу, але про Паркс у ній не було жодного слова. На світлинах лідери бойкоту сиділи перед автобусами, а її для участі в зйомках не запросили. Роза не зважала. Того дня, коли автобуси знову вийшли на свої маршрути, вона залишилася вдома, щоб доглядати хвору матір.

Історія Паркс нагадує про інших лідерів в історії людства, які уникали публічної уваги та слави. Мойсей, приміром, як свідчать перекази, не був зухвалим та балакучим чоловіком на кшталт тих, які вибудовують плани на майбутнє в класах Гарвардської школи бізнесу¹³⁴. Навпаки, за сучасними стандартами, він був страшенно сором'язливим. Він зацікавився та невиразно вимовляв слова. У Біблії в Книзі Чисел він зображений як «...найлагідніший за всяку людину, що на поверхні землі».

Коли Бог уперше з'явився Мойсееві у вигляді вогняного куща, Мойсей не мав власної отари та служив вівчарем у свого вітчима. І коли Господь пояснив Мойсееві, що його призначення — стати визволителем єврейського народу, хіба той зрадів?

Ні, Мойсей попросив підібрати на цю роль когось іншого. «Хто ж, що піду до фараона, і що виведу з Єгипту синів Ізраїлевих? — запитував він. — О Господи я не промовець ні від учора, ні від позавчора, ані відтоді, коли Ти говорив був до Свогого раба, бо я тяжкоустий та тяжкоязыкий».

Мойсей погодився лише тоді, коли Господь дозволив йому взяти із собою брата-екстраверта, Аарона. Мойсей писав промови, допомагав, залишаючись у тіні, був сірим кардиналом, а перед публікою виступав Аарон. «І він буде говорити за тебе до народу. І станеться, він буде тобі устами, а ти будеш йому замість Бога».

За допомогою Аарона Мойсей вивів єврейський народ із Єгипту, забезпечив усім потрібним на сорок років у пустелі та передав йому десять заповідей на горі Синай. І все це він робив як типовий інтроверт: у пошуках мудрості піднявся на гору й ретельно записав на двох кам'яних табличках усе, про що дізнався.

Ми звикли описувати Мойсея, спираючись на історію з Другої книги Мойсеевої — Вихід. У класичній кінострічці Сесіля де Мілля «Десять заповідей» Мойсея зображено сміливим чоловіком, який проводив усі перемовини без Ааронової допомоги. Ми не замислюємося, чому Господь обрав своїм пророком заїку з фобією публічних виступів. А дарма. Книга Вихід не дає чіткої відповіді, але всі біблійні історії натякають, що інтроверсія та екстраверсія є гармонійними частинками одного цілого, як Інь та Ян, що посланець

не завжди є головним і що люди пішли за Мойсеєм, бо в його словах був сенс, а зовсім не тому, що він красиво ними жонглював.

Якщо Паркс промовляла через дії, а Мойсей — через свого брата Аарона, сучасні лідери-інтроверти говорять за допомогою інтернету.

У книжці «Переломний момент» Малкольм Гледвелл досліджує вплив «конекторів» — людей, наділених «особливим талантом об'єднувати весь світ та вродженим умінням налагоджувати соціальні контакти». Він описує «класичного конектора», Роджера Хорчоу¹³⁵, чарівного успішного бізнесмена, який спонсорує різноманітні бродвейські шоу на кшталт «Знедолених» та «колекціонує людей подібно до того, як інші збирають марки». «Якби вам довелося перетинати Атлантичний океан із Роджером, — пише Гледвелл, — він неодмінно почав би з вами розмовляти ще тоді, коли літак стояв на злітно-посадковій смузі. Ви сміялися б іще до того, як на екрані згас напис «Пристебніть паски безпеки», а коли літак здійснив би посадку, ви би щиро дивувалися, як швидко збіг час».

Ми звикли уявляти конекторів такими, як Гледвелл описував Хорчоу: балакучими, веселими, чарівними. Але уявімо на мить скромного, замисленого чоловіка, Крейга Ньюмарка, невисокого на зріст, лисуватого, в окулярах. Він 17 років працював системним інженером у компанії IBM, а до того захоплювався вивченням динозаврів, фізикою та грою в шахи. Якби вам випало сидіти поряд із Крейгом у літаку, то, найпевніше, він би жодного разу не відірвався від своєї книжки.

Сьогодні ця людина є засновником та власником Craigslist, сайту, який об'єднує людей. Станом на 28 травня 2011 року Craigslist став сьомим найпопулярнішим англійськомовним сайтом у світі¹³⁶. Користувачі з більш ніж 700 міст 70-ти країн світу за допомогою творіння Ньюмарка знаходять роботу, другу половинку та навіть донорів органів. Вони об'єднуються в музичні гурти, читають одне одному хоку, сповідуються. Ньюмарк вважає сайт не бізнес-проектом, а своєрідним ресурсом громадського користування.

«Об'єднати людей з метою зробити світ кращим — це спосіб досягти найвищого духовного розвитку», — говорить Ньюмарк.

Після буревію Катріна Craigslist допомагав сім'ям, які потрапили в скрутне становище, знайти новий дім. Під час страйку працівників громадського транспорту в Нью-Йорку 2005 року за допомогою Craigslist люди шукали супутників. «І знову під час кризи Craigslist об'єднав людей, — писав один блогер про роль сайту в розвитку страйку. — У який спосіб ресурс може стосуватися багатьох рівнів людського життя? І як йому вдається створювати тісний зв'язок між різними людьми?»

Ось одна з можливих відповідей: соціальні медіа створюють нові форми лідерства, які неможливо розвинути в стінах Гарвардської школи бізнесу.

Гай Кавасаки, автор бестселерів, чудовий оратор, підприємець та легенда Кремнієвої долини 10 серпня 2008 року написав у своєму Твіттері: «Це може звучати дивно, але я інтроверт. Я змушений грати певну роль, хоча насправді я самотник». Твіт Кавасаки викликав хвилю обговорення в соціальних мережах. «А на додачу, — писав один блогер, — на аватарці в Твіттері Гай одягнений у рожеве боа на галасливій домашній вечірці. Гай Кавасаки — інтроверт? Щось тут не збігається»¹³⁷.

Піт Кешмор, засновник компанії Mashable, онлайн-путівника світом соціальних медіа, 15 серпня 2008 року приєднався до обговорення. «Хіба ви не бачите іронії в тому, що адепти мантри за назвою „соціальні медіа для людей“ у реальному житті не відчувають захвату від спілкування з великими групами? — запитував він. — Можливо, соціальні медіа забезпечують контроль, якого нам бракує в реальному спілкуванні. Екран монітора служить бар'єром між нами та світом»¹³⁸. А далі Кешмор написав таке: «Сміливо запишуйте мене в групу „інтровертів“ разом із Гаєм».

Результати дослідження вказують на те, що в мережі інтроверти частіше діляться особистими секретами, ніж екстраверти, з чого можуть дивуватися їхні рідні та друзі; крім того, вони надають перевагу онлайн-обговоренням, адже вважають, що саме так розкривають «справжніх себе»¹³⁹. Вони охоче спілкуються в цифровому світі. Людина, котра ніколи не підніме руку під час лекції, на якій присутні двісті осіб, може легко вести блог із двома тисячами чи навіть двома мільйонами підписників. Людина, яка соромиться

відрекомендуватися незнайомцеві, може невимушено знайомитися в інтернеті, а потім переносити онлайн-стосунки в реальне життя.

Що б трапилося, якби гру «Вживання на Північному полюсі» проводили в режимі онлайн, враховуючи голоси всіх учасників, зокрема таких, як Роза Паркс, Крейг Ньюмарк, Дарвін Сміт? А якби це була група проактивних людей із талановитим інтровертом на чолі, здатним непомітно заохочувати активність? А що, якби інтроверт та екстраверт керували групами пліч-о-пліч? Чи вдалося б їм досягти бажаних результатів?

Неможливо відповісти напевно. Якщо я не помиляюся, ніхто ніколи не проводив аналогічних досліджень. І це справжня ганьба. Не складно зрозуміти, чому Гарвардська бізнес-школа аж настільки фокусується на впевненості в собі та вмінні швидко приймати рішення. Зважаючи на те, що рішучі люди здебільшого досягають поставленої мети, ця риса доволі важлива, бо завдяки їй можна надихати інших. Рішучість вселяє довіру, а невпевненість (або найменші натяки на неї) підриває бойовий дух.

Проте не варто на сто відсотків керуватися цим твердженням. За певних умов завдяки тихому та скромному стилю управління можна досягнути подібних, а подекуди й кращих результатів. Виходячи зі студмістечка Гарвардської бізнес-школи, я зупинилася біля вітрини бібліотеки Бейкера з карикатурами видання Wall Street Journal. На одній було зображено замученого бізнесмена, який понуро вивчав графік зниження доходів.

«Усе через Фрадкіна, — говорить він своєму колезі. — У нього жахливе ділове чуття, але всі сліпо йдуть за ним до краху, бо в нього чудові лідерські якості».

Чи прихильний Бог до інтровертів?

Типова євангельська дилема

Якщо Гарвардська школа бізнесу є своєрідним анклавом світової еліти, то заклад, про який я розповідатиму далі, — цілковита його протилежність. Він займає майже п'ятдесят гектарів території містечка Лейк Форест, що у штаті Каліфорнія.

На відміну від Гарвардської школи бізнесу, сюди приймають усіх охочих. Сім'ї мають змогу гуляти площами, засадженими пальмами, зі стежками в зарослях. Діти пустують у штучних струмках та водоспадах.

Персонал привітно вітає кожного перехожого, з ким розминається на гольф-карах. Ви можете одягатись, як вам зручно; кросівки чи сабо тут цілком звичні. Закладом керує не група респектабельних професорів, які користуються висловами на кшталт «протагоніст» чи «метод ситуацій», а привітний чоловік у гавайській сорочці. Своєю сивою борідкою він нагадує Санта Клауса.

Церква Седдлбек вважається однією з найбільших та найвпливовіших євангельських церков США, щотижня її відвідують близько 22 тисяч людей⁴⁰. Її лідер, автор одного з найуспішніших бестселерів сучасності, є людиною, яка приймала присягу на інавгурації президента Барака Обами. Седдлбек не випускає так багато світових лідерів, як Гарвардська бізнес-школа, але відіграє не менш важливу роль у розвитку суспільства. Лідери євангельських церков вислуховують лідерів держав, ведуть тисячі годин мовлення на телевізійних каналах, керують багатомільйонними компаніями, а їхні власні успішні підприємства та студії звукозапису можуть похвалитися співпрацею з такими медіа-гігантами, як Time Warner.

Седдлбек та Гарвардська школа бізнесу мають одну важливу спільну рису — їх цікавлять становлення та розвиток культури особистості. Серпневого недільного ранку 2006 року я перебувала в центрі студентського містечка Седдлбека. Шукала потрібну інформацію на білборді з картою, схожою на встановлені в Діснейленді, — з яскравими стрілками, що вказують напрямки до різних об'єктів (молитовний дім, центральна площа, кафе на терасі та кафе на пляжі). На плакаті поблизу зображено молодого чоловіка

в червоній сорочці-поло та в кросівках. Він запитує: «Шукаєте новий шлях? Дозвольте вам допомогти!».

Я шукала книгарню просто неба. Там домовилася зустрітись із Адамом Макг'ю, місцевим пастором, з яким деякий час листувалася. Макг'ю — загально визнаний інтроверт, і я планувала розпитати в нього, як почувається тиха й вдумлива людина в складі євангельського руху, особливо в ролі лідера. Подібно до Гарвардської бізнес-школи в євангельській церкві також переконані, що екстраверсія є важливою, навіть обов'язковою якістю лідера. «Священик повинен бути... екстравертом, здатним своїм ентузіазмом залучати до спільної праці парафіян та навертати до віри нових людей, бути командним гравцем», — читаємо опис вакансії священика із паствою, що становить 1 400 осіб. Один високоповажний священик іншої церкви зізнався, що він радив людям, відповідальним за набір кадрів, перевіряти претендентів за допомогою тесту Маєрс-Бріггс. «Якщо перша літера не Е (екстраверт), двічі подумайте, перш ніж прийняти цю людину на роботу, — говорив він. — Я переконаний, що Господь був екстравертом».

Макг'ю не підпадає під подібний опис. Він виявив свою схильність до інтроверсії ще на першому курсі Клермонтського коледжу Маккінна, коли збагнув, що прокидається вранці лише для того, щоб насолодитися філіжанкою кави на самоті. Йому подобалися вечірки, але він скоро йшов звідти. «Коли інші люди починали говорити дедалі голосніше, я ставав тихішим», — зізнавався він мені. Проходячи тест на визначення особистості Маєрс-Бріггс, він уперше зустрів слово «інтроверт». Воно описувало тип людей, які проводили вільний час точнісінько так, як він.

Спочатку Макг'ю почувався доволі комфортно наодинці. Проте дедалі активніша участь у євангельському русі та прагнення до усамітнення вселяли йому щораз глибше почуття провини. Він навіть вірив у те, що Господь не підтримує його вибір і, як наслідок, не підтримує його самого.

«Євангельська культура поєднувала віру та екстраверсію, — пояснює Макг'ю. — На передньому плані завжди перебуває громада, завжди потрібно брати участь у безлічі заходів та зустрічатися з багатьма людьми. Для більшості інтровертів такий спосіб життя

доволі стресовий. А в релігійному світі зовнішній тиск набагато відчутніший, бо замість того, щоб думати „Я міг би впоратися краще“, людина переконана: „Господь мною не задоволений“».

Для неєвангелістів слова Макг'ю звучать шоковим одкровенням. Відколи прагнення самотності прирівнюється до семи смертних гріхів? Але для будь-якого вірянина відчуття духовного провалу має певний сенс. З погляду сучасної євангельської системи, кожна людина, з якою ви не зустрілися, якої не на вернули на віру, — ще одна втрачена душа. В нових євангельських церквах заохочують участь у різноманітних групах за інтересами, організованими іншими членами общини, а іноді й вимагають цього¹⁴¹. Це може бути кулінарія, ріелторські організації чи скейтбординг. Тому кожен громадський захід, з якого зарано пішов Макг'ю, кожен ранок, проведений на самоті, кожна група, до якої він не приєднався, розцінюється як втрачений шанс створити нові соціальні зв'язки.

Іронія ситуації в тому, що Макг'ю розумів: він такий не один. Він озирнувся довкола й побачив безліч людей із євангельського співтовариства, які почувалися так само, як і він. Після посвячення в сан пресвітеріанського священика йому випало працювати зі студентами-активістами коледжу Клермонт, серед яких було чимало інтровертів. Група студентів стала для нього своєрідною лабораторією для дослідження інтроверсії в лідерстві та управлінні церквою. Парами або невеличкими групами вони пробували віднайти рівновагу в житті, щоб ефективно поєднувати час, проведений на самоті, із соціальною активністю. При цьому Макг'ю заохочував своїх студентів висловлювати власні думки та заводити нові знайомства.

За кілька років, коли соціальні медіа сягнули піку свого розвитку, а євангельські блогери почали описувати власний досвід у мережі, розкол між інтровертами й екстравертами в євангельській церкві став очевиднішим, ніж будь-коли. Один блогер у відчай писав: «Скажіть, як може інтроверт знайти себе в церкві, яка захоплюється екстравертними особистостями? Я переконаний, що багато хто з вас також страждає від цієї несправедливості. Невже в Царстві Божому не знайдеться місця для чутливих та вдумливих осіб? Хоча це й непросто, але ж його можна відшукати». Інший блогер

писав про елементарне бажання «служити Господові, а не парафіяльним священикам»¹⁴². У всесвіті церкви мусить бути місце для тих, хто не потребує багато спілкування»¹⁴³.

Макг'ю долучився до спільного обговорення, спочатку за допомогою повідомлень у блогах, де висловлював бажання приділяти більше уваги духовним практикам, усамітненню та медитації, а згодом написав книжку «Інтроверти в церкві: як знайти своє місце в екстравертній культурі?». У ній він стверджує, що віра передбачає вміння слухати, а не лише вміння говорити, що євангельські церкви повинні об'єднати тишу й таїнство духовних обрядів, а також що церквам необхідні лідери-інтроверти, здатні вказати спокійний шлях до Господа. Зрештою, суть молитви не лише в концентрації на спільноті, а й у спогляданні. Релігійні лідери, як от Ісус та Будда, а також менш відомі святі, ченці, шамани й пророки, наодинці вирушали у світ у пошуках істини, а потім передавали знання іншим.

Коли я нарешті відшукала шлях до книгарні, Макг'ю вже чекав на мене зі спокійним виразом обличчя. Йому ледь за тридцять, він високий та широкоплечий, одягнений у джинси, чорну сорочку-поло й чорні сабо. Через коротко стрижене каштанове волосся, рудувату борідку та бакенбарди Макг'ю скидається на типового представника покоління X, але його спокійний і розмірений голос допомагає сприймати його як професора коледжу. Макг'ю зараз не працює в Седдлбеку, але ми домовилися зустрітись саме тут, у символічному місці євангельської культури.

Оскільки невдовзі розпочнеться служба, на розмови замало часу. Седдлбек пропонує шість «місць для молитви», кожне з яких має власну будівлю чи намет, облаштовану в певному стилі: Молитовний центр, традиційна церква, рок-альтанка, госпел-дім, сімейний закуток та місце з назвою «Міні-острів Охана». Ми вирушили до Молитовного центру, до проповіді в якому готувався пастор Воррен. Якщо не зважати на величезний дерев'яний хрест на стіні, це приміщення з високою стелею та чудовим освітленням могло слугувати залом для проведення рок-концертів.

Чоловік на ім'я Скіп піснею «розігриває» людей, які прийшли на службу. Текст композиції транслюють на п'яти великих екранах та доповнюють зображеннями мерехтливих озер і карибських пейзажів. На помості сидить команда операторів, які спрямовують свої камери на аудиторію. Камери зупиняються на молодій дівчині з довгим шовковистим волоссям, широкою усмішкою та блакитними блискучими очима, яка співає від щирого серця. На думку відразу спадає Тоні Роббінс та його семінар «Вивільни внутрішню силу». Цікаво, це Тоні перейняв досвід мегацерков на кшталт Седдлбека чи навпаки?

«Доброго ранку всім!» — вигукує Скіп та пропонує нам привітатися з людьми, що поряд. Більшість охоче пристає на пропозицію, подаючи руку сусідові та усміхаючись. Мак'ю приєднується до ритуалу, але в його усмішці ледь помітна напруга.

Далі слово бере пастор Воррен. Його обличчя обрамлює знайома багатьом борідка. Одягнений у сорочку-поло з короткими рукавами. «Сьогоднішня проповідь базуватиметься на книзі Єремії, — повідомляє пастор. — Було б нерозумно починати справу без бізнес-плану, — продовжує Воррен. — Але в багатьох людей немає навіть плану на життя. Якщо ви керуєте бізнесом, вам потрібно знову й знову перечитувати книгу Єремії, адже він був геніальним керівником». У нас немає Біблії, лише олівці та картки з надрукованими нотатками ключових моментів сьогоднішньої проповіді, а також бланки для відповідей, які потрібно заповнювати під час її прослуховування.

Подібно до Тоні Роббінса, пастор Воррен, здавалося, бажав людям добра. Він створив особливу екосистему в Седдлбеку практично з нічого та займався благодійністю у всьому світі. Але водночас я зрозуміла, наскільки складно інтровертам пристосуватися до галасливого світу, сповненого пісень та мерехтливих екранів над головою. Що довше тривала служба, то глибше я відчувала відчуження, про яке говорив Мак'ю. Подібні заходи ніколи не приносили мені відчуття єдності з іншими. Зазвичай причетність до радощів чи горя я відчуваю або наодинці, або опосередковано, через музичні та літературні твори, авторів яких я ніколи не зустрічала особисто. Пруст називав такі моменти єдності письменника з читачем

«дивом спілкування серед мороку самотності»¹⁴⁴. І використання високих поетичних слів тут не випадкове.

Макг'ю, ніби прочитав мої думки, повернувся до мене після служби й із ледь відчутною нотою роздратування в голосі промовив: «Усе в релігійних службах містить елемент спілкування. Вітання з людьми, затягнуті проповіді, пісні. Ніхто не звертає уваги на тишу, літургію, ритуали, на все те, що дає простір для споглядання».

Макг'ю відчуває дискомфорт гостріше, адже він свято вірить у те, що проповідує Седдлбек. «Седдлбек творить надзвичайні речі як у світі, так і в громаді, — говорить він. — Це доброзичливе, гостинне місце, де радісно зустрічають новеньких. І таке ставлення справді вражає, враховуючи колосальні розміри церкви, але ще більш дивовижне те, що ніхто тут не почувається відірваним від колективу. Привітання, неформальна атмосфера, спілкування з новими людьми — усе надихає на нові прагнення».

Утім, деякі обов'язкові елементи на кшталт привітної усмішки та побажання доброго ранку на початку дня видаються Макг'ю нестерпними. І попри те, що він особисто здатен це терпіти й навіть вбачає в таких ритуалах певний сенс, його непокоїть, що інші інтроверти думають інакше.

«Так створюється екстравертна атмосфера, яку люди, подібні до мене, сприймають не надто добре, — пояснює він. — Іноді здається, що я лише виконую формальності. Увесь ентузіазм та пристрасть, які є невід'ємною частиною культури Седдлбека, видаються мені фальшивими. Річ не в тому, що інтроверти не можуть тішитися спілкуванням з людьми. Просто, на відміну від екстравертів, вони не відчувають гострої потреби розмов. У таких місцях, як Седдлбек, починаєш сумніватися в міцності віри. Чому я не радію разом з усіма парафіянами?»

Макг'ю говорить, що євангелісти довели поняття екстравертного ідеалу до абсурду: якщо ви не кричите про вашу любов до Ісуса, значить, ваша любов не справжня. Недостатньо встановити духовний зв'язок з небесами, його належить *повсякчас демонструвати на публіці*. Тож не дивно, що інтроверти на кшталт пастора Макг'ю починають сумніватися у власній вірі.

Макг'ю поводитьсь доволі хоробро, коли визнає свою невпевненість, зважаючи на те, що його професійне та духовне благополуччя залежать від віри. Він робить це, бо прагне вберегти інших інтровертів від внутрішнього конфлікту, а ще — заради своєї любові до євангельського вчення, яку прагне запалити в душах інших інтровертів. Проте він розуміє, що важливі зміни в релігійній культурі, яка вбачає в екстраверсії не лише рису особистості, а й вияв доброчесності, відбуватимуться повільно. Праведна поведінка не надто високо цінується, якщо ми робимо добро за зачиненими дверима, адже добром потрібно «наповнювати світ». Подібно до того, як прихильники Тоні Роббінса заплющують очі на його очевидні рекламні ходи, так і багато євангелістів вважають комунікабельність виявом благочестя. Адже вони переконані, що популяризація корисних ідей робить людину кращою. Так само думають у Гарвардській бізнес-школі, де екстравертність вважається обов'язковою умовою розвитку лідерських якостей.

3. КОЛИ СПІЛЬНА ПРАЦЯ ЗНИЩУЄ КРЕАТИВНІСТЬ

*Розвиток нового групового мислення
та сила творчих одинаків*

Я — кінь в одиночній упряжці, я не створений для тандему чи командної роботи. Я добре знаю, що для реалізації мети вкрай важливо, щоб одна людина і мислила, і командувала¹⁴⁵.

Альберт Ейнштейн

Дата: 5 березня 1975 року¹⁴⁶. Прохолодний похмурий вечір у Менло-Парку штату Каліфорнія. Тридцятьоро скромних інженерів зібралися в гаражі безробітного однодумця Гордона Френча. Вони назвали себе «Доморослим комп'ютерним клубом», і це було їхнє перше зібрання. Того вечора сформулювали мету: зробити комп'ютери доступними для звичайних людей. Непросте завдання, зважаючи на те, що більшість тогочасних комп'ютерів були складними машинами значних габаритів і їх могли собі дозволити лише вищі навчальні заклади та корпорації.

У гаражі протяг, вологе вечірнє повітря заповзає всередину, але інженери не зачиняють дверей, щоб до них могли зазирнути всі охочі. Увійшов 24-річний хлопець, розробник калькуляторів у компанії Hewlett-Packard. Це серйозний молодик в окулярах з каштановим волоссям до пліч. Він сідає на стілець та спокійно слухає тих, хто захоплено розповідає про новий комп'ютер Altair-8800, який можна зібрати самостійно і який нещодавно з'явився на обкладинці журналу Popular Electronics. Altair — це ще не персональний комп'ютер, ним складно користуватися, а зацікавлення він викликає переважно в тих, хто щосереди збирається в гаражі для обговорення нових мікросхем. Однак перший важливий крок зроблено.

Гостем того вечора став Стів Возняк, який зачаровано слухав про Altair. Стів захоплювався електронікою з трьох років. Коли йому виповнилося одинадцять, він натрапив на статтю в журналі, де йшлося про перший комп'ютер, ENIAC*, і відтоді мріяв створити компактний пристрій, настільки простий у користуванні, щоб кожна людина могла тримати його вдома. А тепер, у цьому гаражі, він почув, що його Мрія (саме так, з великої літери) може стати реальністю.

Пізніше в автобіографії iWoz (де, власне, я знайшла цю історію) Стів написав, що йому подобається середовище споріднених душ. Для членів клубу комп'ютер є елементом соціальної справедливості, а Стів відчуває те саме. Ні, він ні з ким не розмовляє під час першого зібрання, адже він занадто сором'язливий. Але того вечора, повернувшись додому, він зробив перший ескіз персонального комп'ютера з клавіатурою та монітором, до яких усі ми сьогодні звикли. Три місяці по тому він розробив прототип машини. А ще за десять місяців спільно зі Стівом Джобсом спроектував комп'ютер Apple. Сьогодні Стів Возняк — легендарна постать у Кремнієвій долині, в місті Сан-Хосе. У Каліфорнії є навіть вулиця його імені (Woz's Way). Іноді його називають яйцеголовою душею Apple. Згодом Возняк навчився триматися більш відкрито й виступати перед публікою. Він навіть з'явився в передачі «Танці з зірками», де виказав і власну скутість, і водночас бадьорість духу. Якось я бачила, як Возняк виступав у книгарні Нью-Йорка. Приміщення заповнили люди, які тримали в руках інструкцію з експлуатації комп'ютера Apple 1970-х років. Так вони висловлювали повагу до того, що він зробив.

Проте це заслуга не лише Стіва Возняка, а й усього аматорського комп'ютерного клубу. Возняк вважає, що їхнє перше зібрання стало комп'ютерною революцією та однією з найважливіших ночей його життя. Тому, коли ми говоримо про умови, в яких Воз став ефективним, варто пригадати комп'ютерний клуб однодумців.

* Electronic Numerical Integrator and Computer (ENIAC) — електронний цифровий інтегратор та комп'ютер. — *Прим. пер.*

Вам може здатися, що досягнення Возняка є яскравим прикладом спільного підходу до творчості. Також ви можете вважати, що люди, які прагнуть створити щось нове, повинні працювати в умовах тісної взаємодії.

Але ви можете помилитися.

Давайте пригадаємо, що зробив Стів Возняк одразу по зібранні в Менло-Парку. Він спілкувався з членами клубу, щоб розробити проект комп'ютера? Ні (хоча акуратно відвідував кожне зібрання). Він шукав великого відкритого офісного простору, сповненого життєрадісного галасу, який сприяв би появі нових ідей? Ні. Коли читаєш спогади Стіва про роботу над першим персональним комп'ютером, найбільше вражає те, що *він усе робив самотійно*.

Возняк виконав більшу частину роботи на своєму робочому місці в компанії Hewlett-Packard. Він приїздив на роботу близько пів на сьому ранку, читав на самоті технічні журнали, вивчав інструкції до мікросхем та подумки розробляв схему майбутнього творіння. Після роботи повертався додому, швидко варив спагеті чи розморожував напівфабрикати, вечеряв, а тоді повертався в офіс, де працював до пізньої ночі. Цей період тихих ночей та самотніх ранків він описував як найкращий у своєму житті. Його зусилля принесли результат 29 серпня 1975 року, коли близько десятої ранку він закінчив роботу над прототипом задуманої машини. Натиснув кілька клавіш на клавіатурі — і на моніторі вискочили відповідні літери. То був той доленосний момент, про який чимало людей можуть хіба що мріяти. І коли той момент настав, Стів Возняк був сам. І він свідомо цього прагнув.

У своїх спогадах Возняк дає дітям, які прагнуть розвивати творчий потенціал, таку пораду:

Більшість винахідників та конструкторів, з якими я знайомився, схожі на мене: вони сором'язливі та занурені у власний світ. Вони чимось нагадують художників. І справді, найкращі з них є художниками. *А художники краще працюють на самоті*, адже так вони контролюють процес створення свого шедевр. Навколо них немає натовпу людей, які розробляють шедевр під диктування маркетингового чи іншого відділу. Я не вірю, що група людей може створити щось по-справжньому революційне. Якщо ви належите до тієї рідкісної

категорії інженерів, які є винахідниками та митцями, я дам вам одну пораду, яку, однак, вам буде складно сприйняти. *Працуйте на самоті. Ви зможете створити справді революційний продукт з новими характеристиками, якщо працюватимете самотійно. Не як частина групи. Не як частина команди.*

Від 1956 до 1962 року, в епоху, яка насамперед запам'яталася поширенням етики конформізму, працівники Інституту оцінювання та вивчення особистості при Каліфорнійському університеті Берклі провели низку досліджень природи творчості. Науковці намагалися визначити найбільш творчих людей, а далі з'ясувати, що відрізняє їх від інших. Вони сформували перелік всесвітньо відомих архітекторів, математиків, учених, інженерів і письменників, які зробили значний внесок у розвиток своїх галузей, а по тому запросили їх на вихідні до Берклі, щоб провести низку тестів на визначення типу особистості, взяти участь в експерименті з розв'язання задач та відповісти на декілька запитань.

Далі дослідники провели експерименти з представниками тих самих професій, але то були особи, які не вирізнялися значними досягненнями. Працівники Інституту дійшли одного цікавого висновку, який згодом підтверджувався в інших дослідженнях: творчі особистості були інтровертами, які вміли підтримувати суспільні стосунки. Вони мали навички міжособистісних контактів, але не «комунікабельний чи активний темперамент». Вони вважали себе незалежними індивідуалістами. Вони росли сором'язливими та замкненими в собі дітьми.

Однак ці висновки¹⁴⁷ не означають, що інтроверти завжди вирізняються більшою схильністю до творчості, ніж екстраверти, але водночас науковці припускають, що в групі людей, які досягли видатних успіхів, безперечно, багато інтровертів. Чому? Невже мовчазні люди мають певну особливість, яка розвиває їхній творчий потенціал? Можливо, так і є (у цьому ми переконуємося в розділі 6). Існує також менш очевидне, але на подив потужне пояснення творчої особливості інтровертів, яке стане в пригоді кожному з нас: інтроверти надають перевагу самотійній роботі, а самотність може

стати каталізатором інновацій. Ось як одного разу зауважив впливовий психолог Ганс Айзенк: інтроверсія «дає змогу зосередитися на поточних завданнях та запобігає розпорошенню енергії через соціальні та сексуальні подразники, ніяк не пов'язані з роботою»¹⁴⁸. Іншими словами, якщо ви сидите в дворі під деревом тоді, коли всі інші цокаються келихами на веранді, яблуко, найімовірніше, впаде на голову саме вам. Ньютон був одним із найвидатніших інтровертів світу. Вільям Вордсворт описував його як «розум, який вічно самотньо блукає дивними океанами думок».

Якщо це справді так, якщо самотність є ключем до творчості, тоді нам усім варто розвивати цю властивість. Нам варто навчити дітей працювати самостійно. Нам варто дати нашим працівникам більше приватності й незалежності на робочих місцях. А зазвичай усе навпаки.

Нам подобається вірити в те, що ми живемо в еру творчого індивідуалізму. Ми озираємося назад, у середину ХХ століття, коли фахівці з Берклі проводили свої дослідження творчості¹⁴⁹, й відчуваємо себе значно вищими. На відміну від конформістів 1950-х років у гофрованих сорочках, ми розвішуємо по стінах плакати із зображенням Ейнштейна, який зухвало висолопив язика. Ми іноді слухаємо музику, переглядаємо фільми та створюємо власний онлайн-контент. Ми «думаємо не так, як усі» (навіть якщо наша ідея з'явилася після перегляду реклами комп'ютера Apple).

Але те, як ми організовуємо найважливіші інституції, наші школи та робочі місця, вказує на протилежне. Це історія про сучасне явище, яке я називаю новим груповим мисленням. Воно здатне заглушити продуктивність на роботі та позбавляє школярів навичок, у яких вони повинні досягти досконалості, щоб жити у світі, в якому дедалі більше конкуренції.

Нове групове мислення звеличує командну роботу. Воно передбачає, що творчість та інтелектуальні здобутки зароджуються завдяки спільній праці. Така гіпотеза має чимало прихильників. «Інновації — серце економічних знань, абсолютно соціальне явище»¹⁵⁰, — пише відомий журналіст Малкольм Гладвелл. «Ніхто

наодинці не стане розумнішим за всіх нас разом»¹⁵¹, — заявляє консультант організацій Воррен Бенніс у своїй книзі «Організований геній», перший розділ якої проголошує зародження «великого колективу» та «завершення ери великої людини». «Чимало занять, які ми розглядаємо в межах компетенції окремої людини, насправді вимагають спільного підходу», — розмірковує Клей Ширкі в фундаментальній праці *Here Comes Everybody*. Навіть «у Мікеланджело були помічники для розпису стелі Сикстинської капели»¹⁵² (насправді помічників можна було легко замінити, а ось Мікеланджело — ні).

Нове групове мислення впроваджують у багатьох корпораціях, які дедалі частіше організовують роботу в такий спосіб, щоб працівники постійно перебували в командах¹⁵³. Особливо популярною така практика була в 1990-х роках. До 2000-го приблизно половина всіх організацій США¹⁵⁴ використовувала командний принцип роботи, а сьогодні, за словами професора з менеджменту Фредеріка Моргенсона, його використовують практично всі компанії¹⁵⁵.

Нещодавні дослідження показують, що майже 91 % керівників¹⁵⁶ вищої ланки переконані: ключем до успіху є командна робота. Консультант Стівен Гарвіл якось сказав мені, що серед тридцяти найбільших організацій, з якими йому доводилося працювати в 2010 році, зокрема J. C. Penney, Wells Fargo, Dell Computers та Prudential, він не може виокремити жодної, котра у своїй роботі не використовувала б командного підходу¹⁵⁷.

Деякі з цих команд віртуальні, їхні члени працюють віддалено; деякі вимагають тісної особистої взаємодії у формі вправ та семінарів з тимбілдингу, спільних онлайн-календарів, за допомогою яких перевіряють, чи зможе член команди взяти участь у нараді, а також це фізичні робочі місця, які пропонують для усамітнення доволі обмежений простір. Сьогодні працівники багатьох компаній працюють в офісах відкритого типу, де ніхто не має власного кабінету. Стіни є лише по периметру будівлі, а керівники стежать за робочим процесом із центру, перебуваючи разом з іншими в одному офісі. Насправді ж більше 70 % сучасних працівників перебувають в офісах з відкритим плануванням. Так організовано простір

компаній Procter & Gamble, Ernst & Young, GlaxoSmith-Kline, Alcoa та H. J. Heinz¹⁵⁸.

За даними Пітера Місковіча, директора брокерської компанії Jones Lang LaSalle, яка спеціалізується на операціях з нерухомістю, площа робочого простору для одного працівника скоротилася із 46,5 квадратних метрів у 1970-х роках до 18,5 квадратних метрів у 2010-му¹⁵⁹. «Відбувся перехід від індивідуальної до командної роботи, — сказав генеральний директор компанії Steelcase Джеймс Гакетт в інтерв'ю для журналу Fast Company 2005 року. — Раніше працювали самостійно. Сьогодні неабияк цінується командний підхід. Ми займаємося розробкою продуктів, які могли б полегшити це завдання»¹⁶⁰. Конкурент Steelcase, компанія Herman Miller, Inc., проектує офісні меблі нового типу¹⁶¹, призначені для «зміцнення взаємодії та співпраці персоналу». До речі, ця компанія перевела власне вище керівництво з особистих кабінетів у відкритий офісний простір. У школі бізнесу Росса при Мічиганському університеті 2006 року знесли будівлю для аудиторій, бо її конструкція не сприяла ефективній груповій взаємодії¹⁶².

Крім того, нове групове мислення широко практикується в школах, де щораз більшої популярності набуває метод так званої взаємодії, або «навчання в невеликих групах». У багатьох початкових школах традиційне розташування парт рядами перед учителем замінили на «капсульне», тобто чотири чи більше парт ставляться компактними групами для підвищення ефективності групового навчання. Навіть такі предмети, як математика й літературна майстерність, які, здавалося, вимагають самостійної роботи, часто вивчають у груповій формі. В одному четвертому класі, куди я завітала, на стіні висів великий плакат з написом «Правила групової роботи». Серед інших пунктів значився такий: ви можете попросити вчителя про допомогу, якщо у всіх членів вашої групи виникло однакове запитання.

Згідно з даними загальнонаціонального опитування 2002 року¹⁶³, в якому взяли участь понад 1 200 учителів четвертих і восьмих класів, 55 % учителів четвертих класів надають перевагу спільному навчанню, і лише 26 % готові власноруч керувати своїми учнями. Лише 35 % учителів четвертих та 29 % учителів восьмих

класів присвячують більше половини уроку традиційним методам навчання, тоді як 42 % учителів четвертих та 41 % учителів восьмих класів залишають чверть уроку для групових занять. Навчання в невеликих групах більш популярне серед молодих учителів, а це дає змогу припустити, що така тенденція зберігатиметься.

В основі спільного підходу лежить прогресивний політичний принцип: ідея того, що учні беруть на себе відповідальність за власну освіту, навчаючись одне в одного. Проте, на думку вчителів початкових державних та приватних шкіл Нью-Йорка, Мічигану та Джорджії, в яких я брала інтерв'ю, це також навчає дітей виражати себе в командній культурі корпоративної Америки. «Такий стиль викладання відбиває сучасне ділове суспільство, в якому взаємоповага зосереджена на ораторських здібностях людей, а не на їхньому походженні чи ідеях, — сказав один учитель п'ятого класу мангеттенської державної школи. — Вам потрібно вміти висловлювати свої думки та привертати увагу до себе. Ця елітарність спирається не на досягнення людини, а на дещо інше». «Сьогодні діловий світ орієнтований на групову співпрацю, тому діти роблять те саме в школах», — пояснює вчитель третього класу школи в місті Декатур штату Джорджія. «Колективне навчання сприяє розвитку навичок командної роботи, вкрай важливих у сучасному діловому світі»¹⁶⁴, — пише консультант з освітніх питань, Брюс Вільямс.

Крім того, Вільямс вважає розвиток лідерських навичок головною перевагою в груповому навчанні. Справді, вчителі, яких я зустрічала, зосереджували увагу здебільшого на управлінських здібностях студентів. В одній державній школі Атланти, яку я відвідувала, вчителька третього класу показала мені мовчазного учня, якому подобалося «займатися власними справами». «Але одного разу ми зробили його відповідальним за вранішній порядок, тобто він також отримав шанс побути лідером», — запевнила мене вчителька.

Та вчителька, звісно, мала добрі наміри, але я прагнула зрозуміти: хіба не краще для таких учнів, якби ми визнали, що не кожен повинен стати лідером у традиційному значенні цього слова? Деякі люди прагнуть гармонійно вписуватися в колектив, а інші бажають зберегти незалежність від нього. Зазвичай найбільш творчі

особистості належать до останньої категорії. У своїй книжці «Розвиток лідерських якостей для обдарованих і талановитих» Джанет Фаррол та Леоні Кронборг пишуть:

Екстраверти здебільшого досягають успіхів у соціальній сфері, а інтроверти займають провідні позиції в теоретичних та естетичних видах діяльності. Такі видатні лідери-інтроверти, як Чарльз Дарвін, Марія Кюрі, Патрік Вайт і Артур Бойд, які започаткували нові або вдосконалили наявні напрями науки, проводили тривалі періоди свого життя на самоті. Отже, лідерство можливе не лише в соціальних випадках, а й у особливих ситуаціях на кшталт створення нових стилів у мистецтві, розроблення нових філософських учень, написання серйозних книг та здійснення наукових відкриттів¹⁶⁵.

Явище нового групового мислення виникло не спонтанно. Групове навчання, корпоративна командна робота та відкриті офісні приміщення з'явилися в різний час та за різних обставин. Але могутньою силою, що об'єднала ці тенденції, став розвиток всесвітньої мережі, яка додала спільній роботі ваги та привабливості. Завдяки об'єднанню інтелектуальних ресурсів у мережі інтернет реалізовано величезну кількість чудових проєктів: Linux — операційна система з відкритим кодом, Wikipedia — онлайн-енциклопедія, MoveOn.org — масовий політичний рух. Ці колективні творіння є дечим більшим за суму їх частин, і це настільки вражає, що ми почали шанувати колективний розум, мудрість натовпу та дивовижу краудсорсингу. Співпраця стала священною концепцією, ключовим чинником успіху.

І ми зайшли набагато далі, ніж вимагала ситуація. Ми почали цінувати прозорість та ламати стіни не лише в мережі, а й у реальності. Ми не змогли зрозуміти одного: те, що має сенс у контексті асинхронної, відносно анонімної взаємодії в інтернеті, може не працювати в офісах із відкритим плануванням, адже там люди розмовляють віч-на-віч, там виникають офісні інтриги, там стоїть безперервний галас. Замість того, щоб розрізняти віртуальну та реальну взаємодію, ми використовуємо уроки першої для формування думки про другу.

Ось чому, коли люди говорять про такі аспекти нового групового мислення, як відкрите планування офісів, вони часто порівнюють

його з мережею інтернет. «Працівники викладають усі подробиці свого життя у Facebook, Twitter та інші соціальні мережі. Тому їм немає сенсу ховатися за стінами кабінетів»¹⁶⁶, — заявив в ефірі NPR (Національного громадського радіо) Ден Лафонтен, генеральний фінансовий директор компанії соціального маркетингу Mr. Youth. Інший консультант з управління висловився подібним чином: «Офісні стіни слугують тим, чим вони повинні бути, — бар'єром. Що оригінальніше ваше мислення, то менше бар'єрів ви потребуєте. Компанії з відкритим плануванням офісів ще доволі молоді, як і всесвітня мережа, яку можна вважати підлітком».

Іронія полягає в тому, що інтернет відіграв важливу роль у розвитку саме колективної роботи, адже перша мережа допомагала інтровертам-одинакам (схожим на Фаррола та Кронборга, які прагнуть усамітнення та водночас є неперевершеними лідерами) спілкуватися між собою та виходити за межі звичних методів розв'язування проблем. Згідно з даними досліджень, проведених у період між 1982 та 1984 роками, в яких брали участь і 229 програмістів зі США, Великої Британії та Австралії, більшість перших комп'ютерних ентузіастів були інтровертами¹⁶⁷.

Сьогодні все частіше створюють програмне забезпечення з відкритим кодом, яке будь-хто може копіювати, удосконалювати та розповсюджувати. «У колі програмістів не є новиною, що відкриті вихідні коди приваблюють інтровертів», — говорить консультант і розробник програмного забезпечення з Кремнієвої долини Дейв Сміт. Більшість з цих людей прагнуть зробити свій внесок у загальне благо та отримати визнання колег, котре вони цінують понад усе.

Ранні творці відкритих кодів не мали спільного офісного приміщення, часто навіть не жили в одній країні. Їхня співпраця почалася в мережі. І це доволі важлива деталь. Якщо ви зберете всіх тих людей, які створили систему Linux, виділите їм на рік окреме величезне приміщення та попросите розробити нову операційну систему, вкрай сумнівно, що вони вигадують щось революційне. Причини цього ми проаналізуємо трохи згодом.

Коли психологові-досліднику Андерсу Ерікссону було п'ятнадцять, він захоплювався шахами. Вважав себе непоганим гравцем, вигравав у своїх однокласників усі партії, які влаштовували на перервах, поки одного дня найгірший гравець у класі не почав систематично вигравати.

Ерікссон хотів збагнути, що сталося. «Я довго про це думав, — пригадує він в інтерв'ю з Деніелом Койлом, автором книги „Код таланту“. — Чому хлопець, якого я колись легко перемагав, тепер перемагає мене так само легко? Я знав, що він навчався, відвідував шаховий клуб, але що трапилося, що спричинило такі різкі зміни?»¹⁶⁹

Ось питання, яке Ерікссон порушує впродовж усієї своєї кар'єри: «Як неординарні особистості досягають успіхів?». Ерікссон шукав відповіді в різноманітних галузях: шахах, тенісі, грі на фортепіано. Під час одного відомого експерименту він та його колеги порівнювали три групи професійних скрипалів елітарної музичної академії в Західному Берліні¹⁷⁰. Дослідники просили професорів розділити студентів на три групи: «найкращі скрипалі», які могли стати всесвітньо відомими виконавцями, «гарні скрипалі» й третя група, до якої входили ті, хто у майбутньому, найвірогідніше, мав стати викладачем музики. Далі дослідники провели бесіди з музикантами та попросили детально записати, як вони розпоряджаються своїм часом.

Отримавши результати, вчені помітили різку відмінність між групами. Учасники дослідження витрачали на заняття однаковий час, близько п'ятдесяти годин на тиждень. Усі вони навчалися в однакових умовах. Але учасники перших двох груп приділяли більше часу музичним вправам на самоті (24,3 години на тиждень або кілька годин на день). Тоді як найслабша група займалася індивідуально лише 9,3 години на тиждень або 1,3 години на день. Найкращі скрипалі вважали «самостійне навчання» найважливішою частиною музичних занять. Найкращі музиканти (навіть ті, які грають у групах) називають заняття зі своєю групою «відпочинком», порівняно із самостійними заняттями, під час яких, на їхню думку, починається справжня робота.

Ерікссон та його колеги помітили особливий вплив усамітнення, вивчаючи фахівців інших галузей. «Серйозне самостійне навчання»¹⁷¹ — важлива ознака того, що шахіст володіє навичками, необхідними для участі в шаховому турнірі. Гросмейстери традиційно витрачають дуже багато часу (у п'ять разів більше, ніж гравець у шахи середнього рівня) на самостійне вивчення гри перші десять років навчання. Студенти коледжу, які полюбляють працювати самостійно¹⁷², здобувають кращі знання, ніж ті, хто працює в групах. Навіть найкращі командні гравці самостійно тренуються протягом тривалого часу¹⁷³.

Що ж такого дивовижного в самостійній роботі? Ерікссон упевнений: у багатьох царинах лише на самоті можна займатися усвідомленою практикою, яку він визначав як ключовий чинник визначних досягнень¹⁷⁴. Усвідомлена практика сприяє концентрації на тих завданнях чи знаннях, які поки перебувають за межами досяжності людини, але завдяки вивченню яких можна підвищувати свою ефективність, контролювати розвиток та сприяти важливим змінам. Практика, яка не відповідає цим стандартам, не лише приносить менше користі, а й дає зворотний ефект. Вона закріплює наявні когнітивні механізми замість того, щоб їх покращувати.

Усвідомленою практикою краще займатися на самоті. І на це існує кілька причин. Ця практика вимагає сильної концентрації, а присутність людей може завадити. Тут потрібна серйозна мотивація, котру створюємо ми самі. Але найважливіше те, що вона передбачає роботу над завданням, яке для нас справді важливе. Ерікссон доводить, що лише на самоті ви «зможете працювати безпосередньо над тією частиною, яка цікавить саме вас. Якщо ви хочете поліпшити свою роботу, саме ви повинні зробити перший важливий крок. Уявіть групове заняття. Тоді ви можете робити такі кроки впродовж лише невеликих проміжків часу».

Щоб побачити усвідомлену практику в дії, належить придивитися до історії Стівена Возняка. Зустріч комп'ютерного клубу стала каталізатором, який надихнув його на розробку першого комп'ютера, але знання й трудові звички, які зробили мрію реальністю, виникли абсолютно в іншому місці: ще з дитинства Стівен старанно займався інженерією. Ерікссон говорить, що для

досягнення справжньої компетентності в будь-якій сфері потрібно десять тисяч годин усвідомленої практики¹⁷⁵, а тому до справи слід братись якнайшвидше.

У книжці iWoz Возняк описує свою дитячу пристрасть до електроніки та мимохідь пригадує всі елементи усвідомленого навчання, про які говорив Ерікссон. По-перше, він мав мотивацію: його батько, інженер з Локхіда, постійно повторював, що інженери можуть змінювати життя інших та є «найважливішими людьми у світі». По-друге, він досягав компетентності поступово, крок за кроком. Участь у численних наукових ярмарках Возняк пригадує так:

Мені вдалося розвинути здатність, яка допомагала мені в кар'єрі, — це терпіння. Я не жартую. Терпіння недооцінюють. Я маю на увазі, що, працюючи над усіма тими проектами, від третього класу до восьмого, я дізнавався про щось нове поступово, з'ясовуючи, як збирати електронний прилад без допомоги книг... Я навчився не перейматися кінцевим результатом, а зосереджуватися на сьогочасних етапах, намагаючись робити все якомога досконаліше.

По-третє, Возняк завжди працював на самоті. Не можна сказати, що це був цілковито його власний вибір. Як і всіх дітей, які захоплюються технікою, під час навчання в старшій школі його спіткало болісне скочування соціальними щаблями. Коли Стів був хлопчиськом, однолітки захоплювалися його винаходами та згодом збайдужіли до них. Йому не подобалися пусті балачки, а його зацікавлення не збігалися із захопленнями інших. На чорно-білих світинах тієї пори Стів із коротко стриженим волоссям і гордовитою гримасою демонструє свій пристрій для додавання та віднімання, який здобув нагороду на шкільному науковому ярмарку (проект мав вигляд коробки з безліччю дрітків, кнопок та інших деталей). Підліткові негаразди не завадили, а можливо, навіть допомогли реалізувати його мрії. Воз говорить, що ніколи не отримав би стільки інформації про комп'ютери, якби сором'язливість не заважала йому виходити з дому.

Звісно, ніхто не мріє про самотню юність, але річ у тім, що усамітнення Вона в підлітковому віці та цілеспрямована концентрація на тому, що згодом переросло в пристрасть усього життя, було

типовим сценарієм надзвичайно творчих людей. За словами психолога Міхая Чіксентміхаї, який у період між 1990 і 1995 роками вивчав життя дев'яносто однієї особи з тих, хто вирізнявся неабиякими досягненнями в мистецтві, науці, бізнесі й управлінні державою, багато з них у підлітковому віці опинилися в соціальній ізоляції. Її причиною, серед іншого, була «сильна зацікавленість або цілеспрямований інтерес, що однолітки сприймали як певну дивакуватість»¹⁷⁶. Занадто товариські підлітки зазвичай не досягали жодних результатів у розвитку власних талантів, «адже гра на музичних інструментах чи вивчення математики вимагало усамітнення, яке їх лякало до смерті»¹⁷⁷. Мадлен Л'Енгл¹⁷⁸, авторка класичного роману для підлітків *A Wrinkle in Time* та більше шістдесяті інших книжок, говорить, що вона ніколи не стала б сміливою мислителькою, якби в дитинстві не присвятила багато годин книжкам та власним фантазіям. Коли Чарльз Дарвін був зовсім юним, він легко знаходив нових друзів, але надавав перевагу довгим самотнім прогулянкам. Подорослішавши, він не зрадив свою звичку. «Мій дорогий пане Беббідж, — писав він до відомого математика, від якого отримав запрошення на вечерю. — Я дуже вдячний вам за надіслане запрошення, але, на жаль, не можу його прийняти, адже тоді мені доведеться зустріти осіб, із якими я заприсягнувся всіма святими ніколи не зустрічатися»¹⁷⁹.

Проте виняткова продуктивність залежить не лише від основи, яку ми закладаємо під час усвідомленої практики. Вона вимагає належних умов праці, які доволі складно знайти в сучасних офісах.

Однією з додаткових переваг у роботі консультанта є те, що ви отримуєте доступ до значного числа робочих середовищ різних організацій. Том де Марко, голова консалтингової компанії *Atlantic Systems Guild*, свого часу побував у багатьох офісах і помітив, що деякі мали більшу кількість робочих місць, ніж інші. Він зацікавився, як впливає соціальна взаємодія на продуктивність. Щоб це з'ясувати, де Марко та його колега Тімоті Лістер провели дослідження, яке отримало назву «Військові ігри кодування»¹⁸⁰. Метою гри було визначити риси найкращих та найгірших програмістів.

У дослідженні взяли участь 600 розробників з 92-х різних компаній. Кожен програміст отримав завдання розробити, написати й протестувати програму, працюючи у своєму офісі у звичний робочий час. Крім того, кожен учасник експерименту мав асистента з тієї ж компанії. Асистенти, проте, працювали окремо, не підтримуючи жодних контактів із учасниками експерименту. Це була важлива умова дослідження.

Отримані результати показали величезний розрив в ефективності роботи учасників. Співвідношення ефективності кращих працівників щодо гірших складало 10:1. Кращі програмісти впоралися із завданням у 2,5 раза краще, ніж програмісти середнього рівня. Коли де Марко та Лістер спробували з'ясувати, що ж зумовило такий широкий діапазон показників, виявилося, що чинники, які на перший погляд мали важливе значення (досвід, заробітна плата, час, витрачений на виконання завдання), не відігравали суттєвої ролі. Скажімо, програмісти, в котрих за плечима був десятирічний досвід, упоралися не набагато краще за тих, хто займався справою лише два роки. Учасники експерименту з результатами, кращими за середній (попри вищу ефективність роботи), заробляли на 10 % менше, порівняно з тими, хто показав результати гірші за середній. Програмісти, які не помилилися жодного разу, витратили на роботу трохи менше часу порівняно з тими, хто припустився помилки.

Серед отриманих результатів був один важливий момент: розробники однієї компанії показували приблизно однаковий рівень виконання завдань, *навіть якщо не працювали разом*. Це можна пояснити: програмісти, які виконали завдання найкраще, працювали в компаніях, котрі давали своїм працівникам можливість усамотнитися та контролювати фізичні умови роботи, не обмежуючи особистого простору та сприяючи бажанню відгородитися від інших. 62 % програмістів, які найкраще впорались із завданням, казали, що вони могли усамотнитися на робочому місці, тоді як серед найгірших виконавців цією розкішшю могли похвалитися лише 19 %; 76 % найгірших програмістів говорили, що інші працівники відволікали їх від роботи, тимчасом як серед найкращих виконавців така тенденція охоплює лише 38 %.

«Військові ігри кодування» добре відомі в технічних колах, але результати дослідження де Марко та Лістера виходять за межі сфери комп'ютерних технологій. Безліч нещодавно проведених досліджень, присвячених вивченню офісів із відкритим плануванням різних компаній¹⁸¹, підтверджує результати «Ігор». З'ясувалося, що офіси з відкритим плануванням зменшують продуктивність роботи та погіршують пам'ять працівників. У таких компаніях високий рівень плинності кадрів. Там частіше хворіють, вороже ставляться до колег, у людей зменшується мотивація та зникає відчуття захищеності. Крім того, працівники офісів із відкритим плануванням частіше страждають від підвищеного кров'яного тиску та стресу, більш схильні до гострих респіраторних захворювань; вони частіше сперечаються з колегами, їх хвилює те, що інші можуть підслуховувати телефонні дзвінки та копирсатися в їхніх комп'ютерах. Вони рідше зв'язуються своїм колегам. На них часто впливає гучний і неконтрольований гамір, який підвищує частоту серцебиття та посилює виділення кортизолу (гормон стресу, який запускає реакцію «змагайся або втікай»). Як наслідок, люди відчужуються одне від одного, швидко впадають у гнів, стають агресивними та не допомагають іншим.

Насправді надмірний зовнішній вплив перешкоджає навчанню: нещодавнє дослідження показало, що після тихої прогулянки лісом люди вчаться краще¹⁸², ніж після мандрівки галасливими міськими вулицями. Інше дослідження, до якого залучили 38 тисяч представників інтелектуальних професій¹⁸³ з різних галузей, виявило, що елементарне втручання є однією з найбільших перешкод на шляху до ефективної роботи. Навіть здатність до виконання кількох завдань одночасно, прославлений подвиг сучасних офісних воїнів, виявилася міфом¹⁸⁴. Сьогодні науковці знають, що людський мозок не може зосереджуватися водночас на двох справах. Багато завдань, покладених на одну людину, потребують здатності перемикає увагу з однієї діяльності на іншу, а це знижує продуктивність та на 50 % підвищує ризик помилок.

Чимало інтровертів, інстинктивно відчуваючи названі вище чинники, опираються об'єднанню в групи. Backbone Entertainment¹⁸⁵, компанія з розробки відеоігор в Окленді штату Каліфорнія, спочатку

використовувала відкрите офісне планування, але згодом її керівники виявили, що розробники ігор, чимало з яких були інтровертами, почувалися нещасними. «У великому приміщенні без стін, яке нагадувало склад, розташовувалися лише столи, а тому всі могли бачити одне одного, — пригадує Майк Міка, колишній креативний директор компанії. — Тоді ми перейшли до кабінок, хоча й дуже хвилювалися з цього приводу, позаяк думали, що людям, які працюють у творчому середовищі, це не сподобається. Проте з'ясувалося, що кожен хотів мати куточок, де можна сховатися від усіх».

Подібна ситуація склалася в компанії Reebok International¹⁸⁶ 2000 року, коли компанія зібрала і 250 своїх працівників у новому офісі в Кантоні штату Массачусетс. Керівники припускали, що їхні дизайнери взуття бажають працювати у відкритому офісі з вільним доступом одне до одного та можливістю проводити мозковий штурм (ідея якого, ймовірно, виникла в керівників під час здобуття кваліфікації з ділового адміністрування). На щастя, перш ніж реалізувати ідею, вони поцікавилися думкою самих дизайнерів, які повідомили, що надають перевагу тихій і спокійній атмосфері, в якій можна зосередитися.

Усе це не було новиною для Джейсона Фріда, співзасновника компанії з розробки веб-додатків 37signals. За десять років, від 2000-го¹⁸⁷, Фрід опитав сотні людей (переважно дизайнерів, програмістів, письменників) про те, в якій атмосфері їм краще працювати та виконувати те чи інше завдання. Він з'ясував, що вони були готові працювати будь-де, лише не у своїх занадто галасливих офісах, де увага повсякчас відволікається. Саме тому лише восьмеро з шістнадцяти працівників Фріда проживають у Чикаго, де розташована штаб-квартира компанії 37signals, і не мусять з'являтися в офісі навіть тоді, коли проводяться наради, й навіть особливо під час нарад, які Фрід вважає «токсичними». Фрід не виступає проти співпраці. На сайті 37signals ідеться про те, що продукція компанії здатна зробити спільну працю ефективною та приємною. Але він надає перевагу пасивній формі взаємодії за допомогою електронної пошти, миттєвих повідомлень та обговорень у режимі онлайн. Яку пораду дає Фрід іншим роботодавцям? «Скасуйте наступну зустріч, — пропонує він. — Не змінюйте дату проведення. Просто

зітрить її з пам'яті». Крім того, він радить запровадити «мовчазні четверги» — один день на тиждень, коли працівникам не можна розмовляти між собою.

Люди, яких опитував Фрід, говорили про те, що знали всі творчі особистості. Кафка¹⁸⁸, наприклад, під час роботи не міг стерпіти присутності своєї обожнюваної нареченої:

Одного разу ти сказала, що хочеш сидіти поряд зі мною, коли я пишу. Але розумієш, тоді я б узагалі не зміг писати. Писати — значить розкриватися до останку; до межової відвертості та самовіддачі, а спілкуючись, людина почувається так, ніби втрачає себе. Цього люди намагаються уникати, якщо, звісно, мають здоровий глузд... Ось чому всієї самотності світу не вистачить для того, хто пише, ось чому не існує достатньої тиші, і навіть ніч не зможе бути достатньо темною.

Навіть значно веселіший Теодор Гейзель¹⁸⁹ (відомий також як Доктор Сьюз) проводив робочі дні у власній студії — на дзвіниці біля маетку у Ла-Гойї в Каліфорнії, серед завішаних ескізами та малюнками стін. Гейзель був набагато спокійнішою людиною, ніж здавалося на перший погляд. Він рідко з'являвся на публіці, щоб зустрітися зі своїми юними читачами, побоюючись, що діти сподіваються побачити веселого, життєрадісного чоловіка, схожого на «Кота в капелюсі», а його стриманість їх розчарує. «Велика група [дітей] жахає мене», — сказав він якось.

Відсутність соціального тиску так само має ключове значення для творчості, як і особистий простір. Розглянемо приклад легендарного рекламиста Алекса Осборна¹⁹⁰. Сьогодні ім'я Осборна знайоме небагатьом, але протягом першої половини XX століття його вважали авторитетним представником людини нового типу, якій вдавалося зачарувати сучасників. Осборн був одним із партнерів-засновників рекламної агенції Batten, Barton, Durstine, and Osborn (BBDO), однак славу здобув як автор книжок. Це трапилося 1938 року, коли редактор одного журналу запросив його на обід та запитав про його хобі.

— Уява, — відповів Осборн.

— Пане Осборне, — сказав редактор, — вам варто написати книжку. Ця тема чекала свого часу, важливішої за неї просто

не існує. Їй ви зобов'язані віддати увесь свій час та енергію, зробивши все як належить.

Пан Осборн так і зробив. Впродовж 1940-50-х років він написав кілька книжок, і в кожній порушував проблему, яка турбувала його на посаді голови BBDO: працівники компанії не були достатньо творчими. Але Осборн був переконаний, що вони мали ідеї, просто боялися їх висловлювати, остерігаючись осуду колег.

Осборн побачив розв'язання проблеми не в тому, щоб дозволити працювати на самоті, а в тому, щоб усунути загрозу критики. Він розробив новий принцип мозкового штурму, під час якого члени групи озвучували ідеї у вільній атмосфері. Цей принцип складався з чотирьох правил:

1. Не засуджувати й не критикувати ідеї.
2. Бути розкутим. Що божевільніша ідея, то краще.
3. Зосереджуватися на кількості. Що більше виникає ідей, то краще.
4. Відштовхуватися від ідей інших учасників групи.

Осборн пристрасно вірив, що групи, які зуміли звільнитися від пут соціального осуду, генерують більше ефективних ідей, аніж люди, які працюють на самоті, а тому він захоплено відгукувався про власний метод. «Кількісні результати групового мозкового штурму не викликають сумнівів, — писав він. — Одна група могла видати 45 способів розкручування побутового приладу, 56 ідей організації збору коштів, 124 шляхи продажу більшої кількості ковдр. В іншому випадку 15 груп працювали над розв'язанням однієї проблеми та запропонували понад 800 способів».

Теорія Осборна набула важливого значення, і керівники компаній з ентузіазмом почали застосовувати підхід мозкового штурму. Навіть сьогодні людина, яка належить до корпоративного світу Америки, час від часу опиняється зі своїми колегами в кімнаті з дошками, маркерами та навидивовижу радісним координатором, який заохочує виголошувати ідеї щодо тієї чи іншої проблеми.

Переламна ідея Осборна має одну проблему: метод групового обговорення насправді не працює¹⁹¹. Перше дослідження, яке довело це, проведено 1963 року. Марвін Даннетт, професор психології Міннесотського університету, зібрав разом сорок вісім учених

і сорок вісім менеджерів рекламних агенцій (усі були чоловіками та працювали в компанії Minnesota Mining and Manufacturing, або 3М, де було винайдено стікери). Даннетт попросив присутніх узяти участь в індивідуальних і групових мозкових штурмах. Він вважав, що менеджери покажуть кращі результати в групових обговореннях. І йому здавалося, що науковці, які, на його думку, були інтровертними особистостями, не зможуть ефективно використати групові вправи.

Даннетт розділив кожную групу із сорока восьми чоловіків на дванадцять груп по чотири особи. Кожній групі запропонували проблему для обговорення, наприклад переваги та труднощі людини, народженої із зайвим пальцем. Кожному учасникові дослідження запропонували подібну проблему для самостійного пошуку шляхів розв'язання. Після цього Даннетт та його колеги підраховували всі ідеї, порівнюючи ті, які виникли під час групового обговорення, з тими, що з'явилися в ході самостійної роботи. Задля порівняння Даннетт об'єднав ідеї людей, які працювали самостійно, так, ніби вони працювали в групах із чотирьох осіб. Крім того, дослідники проаналізували якість ідей за шкалою вірогідності від 0 до 4.

Результати були приголомшливими. Чоловіки двадцяти трьох із двадцяти чотирьох груп генерували більше ідей, працюючи наодинці. Крім того, працюючи індивідуально, вони пропонували такі самі або навіть якісніші ідеї. Менеджери рекламних агенцій, працюючи в групах, показали не набагато кращі результати, ніж учені, яких вважали інтровертами.

Наступні дослідження, які проводили протягом сорока років¹⁹², дали змогу зробити не менш вражаючі висновки. Вони показали, що продуктивність погіршується разом зі збільшенням розміру групи: групи з дев'яťох учасників пропонували менші й гірші ідеї порівняно з групами по шість осіб, які, своєю чергою, показували гірші результати, ніж групи з чотирьох. «Наукові дослідження вказують на те, що бізнесмени, які використовують мозковий штурм, роблять велику помилку, — пише організаційний психолог Адріан Фернхем. — Якщо у вас є команда талановитих та мотивованих людей, їх необхідно заохочувати до самостійної роботи, якщо творчість та ефективність для вас важливі»¹⁹³.

Винятком є віртуальний мозковий штурм. Згідно з проведеннями дослідженнями груповий мозковий штурм у режимі онлайн¹⁹⁴, за умови відповідного керування, приносить не лише високі результати, а й вказує на те, що від розміру групи залежить ефективність: що більша група, то кращі результати вона показує. Те саме можна сказати про академічні дослідження¹⁹⁵: професори, які використовують для роботи мережу, перебуваючи при цьому в різних місцях, здебільшого отримують більш значущі результати, аніж ті, хто працює самотійно чи спілкується з колегами віч-на-віч.

Це не повинно дивувати. Як ми говорили раніше, саме співпраця з використанням комп'ютерних технологій сприяла розвитку нового групового мислення. Завдяки масштабним груповим обговоренням вдалося створити Linux та Wikipedia. Але нас настільки вразила ефективність онлайн-співпраці, що ми почали надавати великого значення будь-якій груповій роботі, забуваючи про важливість індивідуальної думки. Ми не можемо зрозуміти, що участь в онлайн-обговоренні є формою самотійної роботи. А натомість припускаємо, що успіх інтернет-співпраці можна повторити в реальності під час спілкування віч-на-віч.

Мозковий штурм не втрачає популярності попри яскраві докази його неефективності. Учасники мозкового штурму зазвичай вважають, що їхня група показує набагато кращі результати¹⁹⁶, хоча насправді все не так. Це ілюструє важливу причину популярності мозкового штурму: люди відчують причетність. Що ж, гідна мета, але за умови, що колективне обговорення ми сприймаємо як об'єднавчий соціальний елемент, а не як інструмент творчості.

Психологи часто називають три причини провалу колективного обговорення ідей. По-перше, *соціальні лінощі*: деякі члени груп схильні відсторонюватися, щоб всю роботу виконували інші. По-друге, це *блокування продуктивності*: під час колективного обговорення лише одна людина за раз може висловитися чи запропонувати нову ідею, тоді як інші члени групи змушені мовчати. І по-третє, *побоювання оцінки*: страх здатися іншим невігласом¹⁹⁷.

«Правила» мозкового штурму Осборна розроблено для нейтралізації соціальної тривоги, проте дослідження показують, що страх публічного приниження подолати надзвичайно складно. Під час баскетбольного сезону 1988/1989 років дві команди Національної студентської спортивної асоціації¹⁹⁸ зіграли одинадцять ігор без будь-яких глядачів. Причиною став спалах кору, внаслідок чого школи закрили на карантин. Обидві команди грали набагато краще (наприклад, гравці робили більше вільних кидків), коли в залі не було глядачів; кращі результати показала навіть команда, яка проводила гру на домашньому полі.

Поведінковий економіст Ден Аріелі¹⁹⁹ помітив схожу тенденцію, коли проводив дослідження, пропонуючи тридцяти дев'яťом учасникам розв'язати головокрутку-анаграму самостійно за своїм столом або в присутності наглядачів. Аріелі передбачав, що учасники краще впораються в присутності публіки, адже вона мотивуватиме. Але все пішло не так, як очікував дослідник. Робота на публіці здатна надихати, але може викликати стрес.

Проблема зі страхом оцінювання полягає в тому, що від нас у цьому сенсі залежить не так уже й багато. Вам може здатися, що страх можна подолати за допомогою сили волі, тренувань чи правил колективної роботи на кшталт тих, які розробив Алекс Осборн. Проте нещодавні дослідження в галузі неврології свідчать, що страх осуду закладено в людині набагато глибше і він має набагато серйозніші наслідки, ніж ми можемо уявити.

У період між 1955 та 1956 роками, коли Осборн просував ідею групового мозкового штурму, психолог Соломон Еш провів серію експериментів, присвячених небезпеці групового впливу. Еш зібрав студентів-волонтерів у групи та запропонував їм перевірити зір. Він показував зображення трьох відрізків різної довжини та просив порівняти їх: запитував, який відрізок найдовший, який збігається за довжиною з четвертим (контрольним) відрізком тощо. Його запитання були настільки простими, що 95 % студентів давали абсолютно правильні відповіді.

Проте, коли Еш помістив у групи акторів, які впевнено давали однакові неправильні відповіді, число студентів, яким вдалося відповісти правильно скоротилося до 25 %. Це означає, що

приголомшливі 75 % студентів, які брали участь в експерименті, давали під впливом групової думки щонайменше одну неправильну відповідь.

Експерименти Еша показували, якою мірою люди схильні погоджуватися з думкою загалу, тоді як Осборн намагався звільнити нас від її пут. Єдине, чого дослідники не пояснили: чому виникає така схильність? Що коїлось у свідомості людей, які прислухалися до загальної думки? Вплинув тиск групи на сприйняття довжини відрізків, чи люди свідомо дали неправильну відповідь, побоюючись виділятися з натовпу? Психологи десятиліттями прагнули відповісти на ці запитання.

Сьогодні завдяки технології сканування мозку ми зуміли наблизитися до можливої відповіді. Нейробіолог Університету Еморі Грегорі Бернс²⁰⁰ 2005 року вирішив провести вдосконалену версію експерименту Еша. Бернс та його команда залучили до дослідження тридцяти двох волонтерів, чоловіків та жінок віком від дев'ятнадцяти до сорока одного року. Під час гри кожному з учасників показували на моніторі комп'ютера два різні тривимірні об'єкти й запитували, чи можна повернути перший об'єкт так, щоб сполучити його з другим. Експериментатори використовували томограф fMRI з метою зафіксувати активність головного мозку учасників дослідження, коли вони погоджувалися чи йшли всупереч груповому мисленню.

Отримані результати прояснили ситуацію, але виявилися жакливими. По-перше, вони підтвердили висновки Соломона Еша. Коли волонтери грали поодиночі, вони помилялись у 13,8 % випадків. Та коли гра проходила в групах, де всі учасники давали неправильні відповіді, люди погоджувалися з їхньою думкою в 41 % випадків.

Дослідження Бернса також з'ясувало, чому ми схильні до конформізму. Під час одиночної гри томограф реєстрував активність у тих ділянках головного мозку (потилична та тім'яна зона), які пов'язані з візуальним і просторовим сприйняттям, а також у лобній частині, пов'язаній зі свідомим прийняттям рішень. Проте, коли люди йшли за групою і давали неправильні відповіді, мозок працював трохи інакше.

Пам'ятаєте, Еш намагався з'ясувати, чи погоджувались учасники експерименту з думкою групи, знаючи, що група не мала рації, чи під впливом групового тиску змінювалася думка окремих її учасників. Бернс та його команда припустили: якщо друге підтвердиться, дослідники помітять підвищену мозкову активність у префронтальній зоні, відповідальній за прийняття рішень. Інакше кажучи, томограф зареєструє підвищену активність цієї зони мозку в тих учасників експерименту, які усвідомлено відмовляться від своєї думки на користь групового мислення. Однак, якщо сканування мозку покаже підвищену активність у зонах, пов'язаних із візуальним і просторовим сприйняттям, це дасть змогу припустити, що групі так чи інакше вдалося змінити сприйняття учасника експерименту.

Власне, саме так і сталося. У конформістів спостерігалася знижена активність у лобній частині, яка відповідає за прийняття рішень, та підвищена активність у ділянках мозку, пов'язаних зі сприйняттям. Іншими словами, груповий тиск не лише негативний. Він може докорінно змінити ваш погляд на проблему.

Згадані дослідження показують, що груповий вплив можна прирівняти до дії психотропних речовин. Якщо група вважає, що відповідь А правильна, існує велика ймовірність, що ви також почнете так думати. І річ не в тому, що ви усвідомлено погоджуєтесь з думкою більшості, і навіть не в тому, що ви прагнете сподобатися, тому й обираєте відповідь А. Ви робите дещо менш очікуване та більш небезпечне. Більшість учасників експерименту Бернса розповідали, що погоджувалися з думкою групи, бо «їм здавалося, що вони також обрали ту саму відповідь». Іншими словами, вони абсолютно не помічали, наскільки потужно впливають на них інші учасники.

Як це стосується соціальних страхів? Пам'ятаєте, учасники експериментів Еша та Бернса не завжди погоджувалися з більшістю? Іноді вони обирали правильну відповідь попри вплив групи. У такий спосіб Бернс та його колеги з'ясували дещо цікаве. Вони виявили: здатність протистояти думці більшості пов'язана з підвищенням активності мигдалеподібного тіла (невеличкою ділянки головного мозку, яка бере участь у формуванні негативних емоцій, таких як страх неприйняття)²⁰¹.

Бернс описує це явище як «муки незалежності», і воно має дуже серйозні наслідки. Багато важливих громадських інституцій (від виборів та суду присяжних до самої ідеї підпорядкування більшості) залежать від голосів людей, які не погоджуються з загальною думкою. Але коли група здатна змінити сприйняття людини, а прагнення мати власну думку активізує примітивний, потужний та несвідомий страх неприйняття, усі ці інституції стають набагато вразливішими, ніж нам здається.

Звісно, я трохи спрощую проблему особистої співпраці. Зрештою, Стів Возняк співпрацював зі Стівом Джобсом, і якби вони не об'єднали зусилля, ми не мали б пристроїв Apple. Будь-які стосунки між чоловіком та дружиною, між батьками та дітьми є актом творчої співпраці. Насправді результати проведених досліджень ілюструють, що особиста взаємодія формує довіру²⁰², якої неможливо досягти під час онлайн-спілкування. Дослідження також показують, що щільність населення визначає рівень інноваційної діяльності²⁰³. Незважаючи на всі переваги спокійних лісових прогулянок, люди в густонаселених містах отримують певні вигоди від мережевої взаємодії, яку пропонує міське життя.

Цей феномен я перевірила на собі. Готуючись до написання цієї книжки, я ретельно облаштувала домашній кабінет: там було багато природного світла, місце для комп'ютера, стояв письмовий стіл, шафи для паперів. Але потім я відчула себе занадто відірваною від світу... і не натиснула жодної клавіші. Я написала більшу частину своєї праці на ноутбучі, сидючи в улюбленому кафе, де завжди повно відвідувачів. Я зробила так з тих самих причин, які могли б назвати прихильники нового групового мислення: сама присутність інших людей допомагала моєму розумові здійснювати асоціативні стрибки. У кав'ярні перебувало багато людей, які сиділи, схилені над своїми комп'ютерами, і, зважаючи на зосереджений вираз їхніх облич, тут працювала не лише я.

Кафе стало моїм офісом ще й тому, що там були особливі деталі, яких позбавлені багато сучасних шкіл чи офісів. У ньому панувала атмосфера невимушеного спілкування, коли кожен міг приходити

чи йти, коли заманеться. Тому в мене не виникало жодних небажаних контактів, і я могла «усвідомлено працювати» над книжкою. Я могла безліч разів змінювати ролі спостерігача та актора. Крім того, я мала змогу контролювати середовище, в якому працювала. Щодня я обирала інший столик, у центрі зали чи біля стіни, залежно від того, чи хотілося мені перебувати на видноті. І я могла полишати своє «робоче місце» в будь-який час, коли потребувала тиші та спокою для редагування написаного за день. Зазвичай я була готова зробити це за кілька годин роботи в кафе, а не за вісім, десять чи навіть чотирнадцяти, які більшість із нас проводять в офісах.

Вихід, на мою думку, полягає не в тому, щоб уникати особистих контактів, а в тому, щоб їх удосконалити. З одного боку, слід віднайти такий спосіб взаємодії між інтровертами та екстравертами, за якого лідерські та інші завдання можна розподіляти, зважаючи на вроджені сильні сторони й темперамент. За даними деяких досліджень, найефективніші команди складаються з оптимального числа інтровертів та екстравертів. Те саме можна сказати про більшість керівних структур.

Крім того, потрібно створити умови, щоб люди могли вільно переміщуватись у змінному калейдоскопі взаємодій і при цьому усамітнюватися в особистому просторі, коли виникає потреба зосередитися чи просто побути на самоті. Наші школи мають розвивати в дітей навички взаємодії з іншими, але групове навчання може стати ефективним, якщо цей метод застосовувати правильно та в доречних ситуаціях. Діти повинні мати час для самостійного усвідомленого навчання. Важливо визнати, що багатьом людям, особливо інтровертам, подібним до Стіва Возняка, потрібні додаткові години тиші й самоти задля ефективнішого виконання роботи.

Деякі компанії починають усвідомлювати значення тиші й усамітнення, організовуючи офіси з «гнучким плануванням»²⁰⁴. У такий спосіб поєднуються індивідуальний робочий простір, тихі зони, зони для випадкових зустрічей, кафе, читальні зали, комп'ютерні зони й навіть «вулиці», де люди можуть спілкуватися у невимушеній атмосфері, не перериваючи робочого процесу інших. У кампусі компанії Pixar Animation Studios²⁰⁵, площа якого становить майже 6,5 гектара, було збудовано внутрішній дворик завбільшки як

футбольне поле, де є поштові скриньки, їдальня та навіть ванні кімнати. Поява такого простору передбачала створення якомога ширших можливостей для невимушеного спілкування. Водночас працівники мають право самостійно облаштовувати кабінети, кабінки, столи та робочі зони, прикрашаючи їх на свій смак. Можна навести інший подібний приклад, про який розповів Метт Девіс, дослідник у галузі системного дизайну. У компанії Microsoft у багатьох працівників є власні офіси, але із розсувними дверима чи стінами, тож їхні «мешканці» самостійно вирішують, коли усамотнитись, а коли працювати з колегами. Подібна організація робочого простору має чимало переваг як для інтровертів, так і для екстравертів, адже надає більше простору, ніж традиційні офісні приміщення²⁰⁶.

Припускаю, що Стів Возняк схвалив би такий підхід. Перш ніж узятися до створення персонального комп'ютера Apple, Воз проектував калькулятори в компанії Hewlett-Packard. Йому подобалася ця робота, бо в компанії HP він мав змогу спілкуватися з колегами. Щодня о 10:00 та о 14:00 менеджери викочували столик із пончиками та кавою, щоб люди могли поговорити й обмінятися ідеями. Ці зустрічі проходили в невимушеній, спокійній атмосфері. В автобіографії Стів Возняк пригадує HP як меритократію, де ніхто не зважав на те, який він має вигляд, де участь у соціальних іграх не вважалася перевагою і де ніхто його не змушував перемикатися з улюбленої інженерської роботи на управлінську. Саме це й було для Вожа спільною роботою: з'їсти пончик і обмінятися думками зі своїми спокійними, неупередженими, так само недбалю вдягненими колегами, які не дивувалися, коли він зникав у своїй комірчині.

ЧАСТИНА ДРУГА

**Природне єство —
це ваша сутність?**

4. ТЕМПЕРАМЕНТ — ЦЕ ДОЛЯ?

Природа, виховання й теорія орхідей

Деякі люди переконані в усьому значно
більше, ніж я лише в дечому.

Роберт Рубін, In an Uncertain World

Майже десять років тому

Друга по півночі. Я не можу заснути й хочу померти. Вважати мене людиною, схильною до самогубства, не можна. Але сьогодні — ніч перед важливою промовою. І мій мозок розривають заплутані думки. «А що, як мені в роті пересохне, і я не вимовлю жодного слова? А що, як я набридну аудиторії? А що, як мене знудить прями́сінько на сцені?»

Мій хлопець (а тепер мій чоловік) Кен спостерігав за моїми муками. Мої страждання збивали його з пантелику. Раніше, коли Кен перебував у складі миротворчих сил ООН, він якось у Сомалі потрапив у засідку. Мабуть, тоді йому не було так страшно, як мені тепер.

— Намагайся згадати щось приємне, — казав він, ніжно цілуючи мене в чоло.

Я витріщалася на стелю, а сльози лилися суцільним потоком. Приємне? Хіба хтось може почуватися щасливим у світі трибун і мікрофонів?

— Мільярд людей у Китаї не цікавить твій виступ, — намагався підбадьорити мене Кен.

Це допомогло секунд на п'ять. Я повернулася й глянула на будильник. Стрілки показували пів на сьому. Принаймні найгірша частина ночі перед виступом позаду. Завтра о цій порі я вже буду

вільна. Але спершу той день належить прожити. Похмуро вдягаюся. Кен подає мені баклагу для води, куди налив лікеру Бейліс. Я рідко вживаю алкоголь, але Бейліс, який за смаком нагадує шоколадний молочний коктейль, мені подобається. «Випий за п'ятнадцять хвилин до початку», — радить Кен, цілуючи мене на прощання.

Я зайшла у ліфт, спустилася вниз та сіла в авто, яке чекало на мене, щоб відвезти на місце проведення зустрічі, до великої штаб-квартири в Нью-Джерсі. Дорогою я багато міркувала про те, як дозволила собі втрапити в таку халепу.

Нещодавно я пішла з юридичної компанії на Волл-стрит, щоб запустити власну консалтингову фірму. Працювала здебільшого віч-на-віч з клієнтами або з невеликими групами, і це було для мене доволі комфортно. Але коли один знайомий, головний консультант великої медійної компанії, попросив мене провести семінар для його керівників, я відразу погодилася (ба більше: погодилася з ентузіазмом). А ось тепер не могла збагнути: що мене підштовхнуло? На якусь мить замислююся про катастрофу. Нехай то буде потоп або невеликий землетрус, щось здатне завадити мені потрапити на зустріч. Й одразу почуваюся винною в тому, що намагаюсь затягнути у власні проблеми все місто.

Авто зупиняється біля офісу мого клієнта. Я виходжу, намагаючись випромінювати енергійну впевненість успішного консультанта. Організатор заходу проводить мене до аудиторії. Запитую, де вбиральня. Усамітнююся, роблю ковток з баклагі. Кілька хвилин просто стою, чекаю на дію алкоголю. Проте нічого не відбувається, мені досі лячно. Можливо, ще ковток? Ні, лише дев'ята ранку. Від мене може тхнути алкоголем. Підправляю макіяж та повертаюся до кімнати для перемовин. Поки розкладаю записи на кафедрі, кімнату поступово заповнюють статечні ділові люди. «Хоч би що ти робила, контролюй себе», — промовляю я подумки.

Деякі керівники пильно мене розглядають, але більшість втуплені у свої смартфони. Звісно, я відірвала їх від важливої роботи. Мене турбує одне: чи вдасться достатньо довго втримати їхню увагу, перервати набір термінових повідомлень на їхніх крихтих друкарських машинках? І тоді я заприсяглася, що більше ніколи не виступатиму з жодними промовами.

Що ж, мушу визнати: відтоді я виголосила безліч промов. Я не зуміла остаточно здолати свій страх, але поступово знайшла способи, які допоможуть будь-кому боротися зі страхом перед публічними виступами. Детальніше цю тему обговоримо в розділі 5.

Між іншим, я розповіла історію про свої жахи, позаяк вона безпосередньо пов'язана з важливими проблемами інтроверсії. Мені здається, на певному глибинному рівні мій страх перед публічними виступами пов'язаний з іншими важливими аспектами особистості. Передусім це стосується моєї любові до всього тихого та спокійного. Іноді я припускаю, що це не настільки рідкісне поєднання якостей, але чи справді вони поєднуються? І якщо так, то в який спосіб? Вони є результатом виховання чи оточення, серед якого я зростала? Мої батьки — скромні спокійні люди. Моя мама також ненавидить публічні виступи. Можливо, це вродженні звички, закладені в генах?

Я розмірковувала над цими питаннями усе своє свідоме життя. На щастя, тим самим займалися дослідники Гарвардського університету, які вивчають мозок людини, намагаючись виявити біологічні витоки людського темпераменту. Серед таких учених — 82-річний Джером Каган, один з найвидатніших психологів ХХ століття. Каган присвятив кар'єру вивченню емоційного та когнітивного розвитку дітей. У серії його новаторських досліджень показано, як він спостерігав за дітьми від дитинства до підліткового віку, документуючи фізіологічні параметри та особистісні характеристики. Оскільки довготривалі дослідження вимагають чимало часу та коштів, науковці нечасто їх проводять. Однак, якщо їхнє проведення виправдане (як у випадку Кагана), то усі витрати варті отриманого результату.

Під час одного з таких досліджень²⁰⁷, яке розпочалося 1989 року й досі триває, професор Каган і його команда зібрали п'ятсот чотиримісячних немовлят у лабораторії розвитку дитини в Гарварді. Дослідники прогнозували, що результати, які вони отримають за сорок п'ять хвилин спостереження за дітьми, дадуть змогу визначити, хто з них у майбутньому стане інтровертом, а хто — екстравертом. Якщо ви бачили чотиримісячне немовля, заява науковців

видається занадто сміливою. Але в Каґана, який присвятив вивченню темпераменту багато років, була власна теорія.

Він та його команда створили для чотиримісячних учасників експерименту особливу можливість отримати абсолютно новий досвід. Немовлятам давали слухати запис голосів та звук повітряних кульок, які лускають, показували яскраві рухливі іграшки, давали нюхати змочені спиртом ватні палички. У результаті діти показали різноманітну реакцію на подразники. Більше 20 % жалібно плакали, смикали ручками та ніжками. Каґан назвав цю групу дітей «високореактивною». Приблизно 40 % трималися спокійно, зрідка рухали руками й ногами, до того ж рухи не були напруженими. Цю групу Каґан назвав «низькореактивною». Реакція решти 40 % дітей різнилася в межах цих двох значень. Проаналізувавши результати, Каґан висунув приголомшливу і на перший погляд цілком суперечливу гіпотезу. Він припустив, що саме високореактивні немовлята, які щосили били ручками та ніжками, найімовірніше, виростуть тихими спокійними підлітками.

Коли цим дітям виповнювалося два, чотири, сім та одинадцять років, чимало з них поверталися до лабораторії Каґана, де дослідники перевіряли їхню реакцію на нових людей та нові події. У два роки діти зустрічалися з жінкою в лабораторному халаті та з протигазом на голові, з чоловіком у костюмі клоуна та роботом на радіокеруванні. У сім років їм пропонували погратися з дітьми, яких раніше вони не зустрічали. В одинадцять невідомий дорослий розпитував їх про особисте життя. Команда Каґана спостерігала за тим, як діти реагують на дивні для них ситуації. Науковці звертали увагу на мову тіла, записуючи, наскільки часто й спонтанно вони сміялися, говорили, усміхалися. Крім того, дослідники запитували в дітей та їхніх батьків, як вони поводитися в звичайному житті за межами лабораторії: надавали перевагу спілкуванню з одним-двома друзями чи веселою ватагою дітлахів? Чи подобається їм відвідувати нові місця? Вони люблять ризикувати чи більш розважливі? Вважають себе сором'язливими чи сміливими?

Багато дітей розвивалися точнісінько так, як передбачав Каґан. Високореактивні немовлята, ті 20 %, які починали плакати, помітивши іграшки над головою, ставали здебільшого серйозними

й обережними. Низькореактивні, тобто ті, що ніяк не реагували на подразники, зростали розкутими та впевненими в собі. Іншими словами, простежувалася чітка залежність між високою/низькою реактивністю і схильністю до інтроверсії чи екстраверсії. Каган написав у своїй книжці «Пророцтво Галена» 1998 року: «Опис інтроверта та екстраверта, запропонований Карлом Юнгом сімдесят п'ять років тому, можна застосувати до певної частини сучасних високореактивних та низькореактивних підлітків»²⁰⁸.

У своїй книжці Каган описує двох підлітків: інтроверта Тома й екстраверта Ральфа²⁰⁹, дуже не схожих між собою. Том, який був надзвичайно сором'язливим у дитинстві, добре вчиться в школі, обережний і скромний, любить свою дівчину та батьків, охайний у побуті, полюбляє самостійно навчатися та розв'язувати інтелектуальні задачі. Він планує стати науковцем. «Подібно... до інших відомих інтровертів, які були сором'язливими дітьми, — пише Каган, порівнюючи Тома з Томасом Еліотом і з математиком та філософом Альфредом Норттом Вайтхедом, — Том обирає життя розуму».

Ральф, навпаки, розслаблений і впевнений у собі. Він розмовляв із членом команди Кагана як із рівним, попри те, що науковець на двадцять п'ять років старший. Хоча Ральф дуже здібний учень, він нещодавно «завалив» англійську й природничі науки, адже напередодні байдикував. Утім, хлопець тим не переймався. Він легко визнає свої помилки.

Психологи часто обговорюють різницю між темпераментом і особистістю. Темперамент — це вроджені поведінкові та емоційні особливості людини, які мають біологічне походження й помітні від самого народження. Особистість — це складне поєднання властивостей, які формуються внаслідок культурного впливу та власного досвіду. Дехто стверджує, що темперамент є фундаментом, а особистість — спорудою²¹⁰. Робота Кагана допомогла встановити зв'язок між вродженим темпераментом у дитинстві та її особистісними рисами в підлітковому віці (на прикладі Тома та Ральфа).

Звідки Каган знав, що тривожні немовлята виростуть обережними та вдумливими підлітками, як Том, а тихі діти, найімовірніше, — прямолінійними та впевненими в собі, як Ральф? Відповідь криється в їхній фізіології.

Окрім спостереження за поведінкою немовлят у дивних ситуаціях, команда Кагана вимірювала частоту їхніх серцевих скорочень, кров'яний тиск, температуру кінцівок та інші показники нервової системи. Каган обрав зазначені критерії, позаяк вважалося, що їх контролює одна, напрочуд сильна зона головного мозку — мигдалеподібне тіло²¹¹. Воно розташоване в глибині лімбічної системи, давньої ділянки головного мозку, яка є навіть у таких примітивних тварин, як миші та пацюки. Ця ділянка, яку іноді називають «емоційним мозком», відповідає за основні інстинкти людей і тварин, як-от голод, сексуальний потяг, страх.

Мигдалеподібне тіло слугує за своєрідний емоційний пульт керування головним мозком. Воно приймає інформацію від органів чуття та передає до інших ділянок мозку й нервової системи сигнали про те, як потрібно реагувати на той чи інший подразник. Одна з його функцій полягає в тому, щоб визначати все нове й небезпечне в середовищі, яке оточує людину (від диска-фрисбі, який летить просто на вас, і до змії, яка шипить), та миттєво передати тілом сигнал, який стимулює реакцію «змагайся або втікай». Коли фрисбі летить в обличчя, саме мигдалеподібне тіло наказує нам швидко пригнутися²¹². Коли гримуча змія збирається вкусити, саме мигдалевидне тіло змушує швидко втікати.

Каган припустив, що немовлята зі збудливим мигдалеподібним тілом почнуть звиватися й плакати, якщо їм показати невідомий предмет, а тому, ймовірно, в дорослому житті вони пильніше придивлятимуться до незнайомих. Усе сталося, як передбачив науковець. Іншими словами, чотиримісячні немовлята, які розмахували ручками й ніжками, ніби на рок-концерті, робили так не тому, що вони є майбутніми екстравертами, а тому, що їхні маленькі тіла, що так сильно реагували на нові об'єкти, звуки й запахи, належали до групи високореактивних. Тихі немовлята поводитися так не тому, що були майбутніми інтровертами, а тому, що

їхня нервова система ніяк не реагувала на зміни, отже, вони були схильними до екстраверсії.

Що активніше мигдалеподібне тіло реагувало на подразники, то сильніше реагували діти: підвищувалася частота їхніх серцевих скорочень, розширювалися зіниці, напружувалися голосові зв'язки, підвищувався рівень кортизолу в слині. Саме тому дитина сильніше збуджувалася під дією нових подразників. Дорослішаючи, високореактивні діти й далі стикаються з новими невідомими явищами в найрізноманітніших ситуаціях (від першого відвідування парку розваг до зустрічі з новими дітьми першого дня в дитячому садочку). Зазвичай ми звертаємо увагу на те, як діти реагують на незнайомих людей, як дитина поводить першого дня в школі або чи почувається вона невпевненою на вечірці з нагоди дня народження, на якій присутні незнайомі особи. Насправді в таких ситуаціях ми помічаємо чутливість дітей стосовно новизни загалом, а не їхню реакцію на нових людей.

Висока та низька реактивність не єдині біологічні показники схильності до інтроверсії чи екстраверсії. У світі величезне число інтровертів, яким не властива класична чутливість високореактивних дітей. Крім того, незначний відсоток високореактивних дітей стають у дорослому житті екстравертами. Проте серія тривалих досліджень Каґана вказує на істотний прорив у розумінні типів особистості, зокрема в наших оцінювальних судженнях. Іноді екстравертам приписують просоціальність (схильність піклуватися про інших), а інтровертів вважають людьми, які недолюблюють інших. Однак реакція немовлят із дослідження Каґана ще не визначала їхньої поведінки в дорослому житті. Вони плакали (або не плакали), коли їм давали понюхати ватні палички, змочені спиртом. Вони били ручками та ніжками (або лежали спокійно), коли чули звук кульки, що луснула. Високореактивні немовлята не були майбутніми мізантропами, вони лише чутливо реагували на навколишнє середовище.

Чутливість дитячої нервової системи виявляється не лише тоді, коли вони бачать щось страшне, а й коли помічають нове. За словами одного психолога, високореактивні діти виявляють щодо людей та речей так звану «насторожену увагу»²¹³. Такі діти здійснюють

більше рухів очима, щоб порівняти варіанти перед прийняттям рішення²¹⁴. Вони детальніше, а іноді більш усвідомлено аналізують інформацію про навколишній світ. Під час одного з перших досліджень Каґан запропонував групі першокласників зіграти у візуальне порівняння. Спочатку кожній дитині показували зображення плюшевого ведмедика в кріслі, а потім ще шість подібних зображень, лише одне з яких повністю збігалось з першим. Високореактивні діти витрачали більше часу на порівняння, аналізуючи всі варіанти, й частіше давали правильну відповідь²¹⁵. Коли Каґан попросив тих самих дітей пограти в слова, то з'ясував, що вони робили менше помилок, ніж імпульсивні діти.

Крім того, високореактивні діти глибше обмірковують побачене, а також помічають найдрібніші деталі в повсякденному житті. Це виявляється дуже по-різному. Якщо дитина соціально орієнтована, вона може витрачати чимало часу, розмірковуючи над своїми спостереженнями. «Чому Джейсон не захотів ділитися іграшкою? Чому Мері розлютилася на Ніколаса, коли він випадково в неї врізався?» Якщо така дитина чимось захоплюється (наприклад, полюбляє розв'язувати головокрутки, малювати, будувати замки з піску), вона зосереджуватиме на улюбленій справі всю свою увагу. Згідно з даними проведених досліджень, якщо високореактивна дитина випадково зламає іграшку іншої дитини, вона частіше відчуває глибоку провину та жаль, ніж низькореактивна²¹⁶. Звісно, всі діти помічають зміни у своєму середовищі та щось відчують, але, ймовірно, високореактивні бачать і відчують більше. Науковий журналіст Вініфред Ґаллагер пропонує запитати у високореактивної семирічної дитини, як групі дітей краще поділитися бажаною іграшкою²¹⁷. Вона, ймовірно, вигадає складну стратегію на кшталт «розподілити дітей за алфавітом, і тоді іграшку отримає той, чие прізвище стоятиме ближче до літери А».

«Таким дітям складно застосовувати теорію на практиці, — пише Ґаллагер, — адже їхня чутлива натура та складні стратегії йдуть урозріз із суворими випробуваннями на шкільному подвір'ї».

Проте читаючи наступні розділи, ми зрозуміємо, що недооцінюємо такі риси, як пильність, увага до деталей та висока емоційність.

Каган дав нам ретельно задокументований доказ того, що висока реактивність є однією з біологічних основ інтроверсії (ми розглянемо ще один імовірний чинник у розділі 7). Його висновки мають потужну силу, бо підтверджують те, що ми самі давно відчуваємо. Деякі дослідження Кагана зачіпають навіть культурні міфи. Наприклад, спираючись на отримані результати, він переконався, що висока реактивність пов'язана з такими фізичними рисами, як блакитні очі або схильність до алергії²¹⁸. Крім того, на його думку, високореактивні чоловіки — худорляві та мають вузьке обличчя²¹⁹. Подібні, доволі дискусійні висновки нагадують розповсюджену в XIX столітті практику визначати сутність людини за формою черепа. Втім, не важливо, наскільки висновки вченого точні. Цікаво те, що саме такими фізичними рисами ми наділяємо вигаданих персонажів, коли хочемо зробити їх спокійними, самозаглибленими, вдумливими. Складається враження, що згадані фізіологічні закономірності глибоко закорінені в нашій культурі.

Розглянемо, наприклад, фільми студії Disney²²⁰. Каган та його колеги стверджували, що аніматори студії підсвідомо розуміли сутність високої реактивності, змальовуючи таких чутливих героїв, як Попелюшка, Піноккіо, гном Роззява з блакитними очима в історії про Білосніжку, а також зухвалих персонажів, наприклад зведених сестер Попелюшки, гнома Буркотуна, Пітера Пена з темними очима. У багатьох книгах, голлівудських фільмах і телевізійних шоу худорлявий юнак із нежиттю став типовим образом нещасливого, але вдумливого підлітка, який отримує гарні оцінки в школі, не любить поспіху та має хист до поезії чи астрофізики, тобто до предметів, які потребують самозаглиблення (пригадаймо хоча б героя Ітана Гоука зі стрічки «Товариство мертвих поетів»). Каган наголошував, що деякі чоловіки надають перевагу жінкам зі світлою шкірою та блакитними очима, адже підсвідомо вважають їх більш чутливими.

Інші дослідження особистості підтверджують припущення, що екстраверсія й інтроверсія фізіологічно, навіть генетично обумовлені²²¹. Значить, один з найбільш розповсюджених способів розрізнення впливу спадковості та виховання на людину полягає

в порівнянні рис особистості однайцевих та двояйцевих близнюків. Однайцеві близнюки розвиваються з однієї заплідненої яйцеклітини, отже, мають однакові гени, тоді як двояйцеві близнюки розвиваються з окремих яйцеклітин, тому їхні гени ідентичні лише на 50 %. Якщо виміряти рівень інтроверсії та екстраверсії у пар близнюків, можна встановити стійкішу кореляцію серед однайцевих близнюків, ніж серед двояйцевих, чим і займаються вчені, коли проводять відповідні дослідження. Тому можемо впевнено стверджувати: схильність до інтроверсії чи екстраверсії має певну генетичну основу.

Жодне зі згаданих досліджень не є досконалим, але їхні результати дають змогу припустити, що інтроверсія й екстраверсія, так само, як інші основні риси особистості на кшталт поступливості та сумлінності, успадковуються приблизно на 40–50 %²²².

Але чи можна вважати біологічне пояснення інтроверсії достатньо вичерпним? Коли я вперше прочитала книгу Каґана «Пророцтво Галена», вона мене настільки вразила, що я довго не могла заснути. На її сторінках я знайшла своїх друзів, свою сім'ю, саму себе — все людство! Інформація була чітко розмежована відповідно до типу нервової системи (врівноваженої чи реактивної). Мені здавалося, що століття філософських досліджень, присвячених розгадуванню таємниці особистості, завершилися цим видатним моментом наукової ясності. Нарешті ми знайшли відповідь на одвічне запитання: спадковість чи виховання? Тепер ми знаємо, що народжуємося із запрограмованим темпераментом, який активно впливає на нашу особистість у дорослому житті.

Але хіба все може бути настільки простим? Чи все-таки може? Чи доречно прирівнювати схильність до інтроверсії/екстраверсії до типу нервової системи, отриманої від народження? Мені здавалося, я успадкувала високореактивну нервову систему, але моя мама наполягала, що дитиною я була спокійною і не плакала від звуку повітряної кульки, яка лопнула. Я часто відчуваю невпевненість у собі, але водночас можу бути доволі сміливою, якщо йдеться про мої переконання. Я відчуваю жаклиний дискомфорт, коли приїжджаю в нове місто, але подорожувати люблю. Я росла сором'язливою дитиною, але згодом це пододала. А ще я думаю, що

суперечності — не поодиноким явищем. У багатьох людей є непоеднані на перший погляд риси характеру. І згодом люди кардинально змінюються. Хіба ні? А як щодо свободи волі? Хіба ми не можемо контролювати те, ким ми є та ким прагнемо стати?

Я вирішила зустрітись з професором Каганом, щоб розпитати про все особисто. Втім, я хотіла зустрітись з ним не лише тому, що результати його досліджень звучали дуже переконливо, а й через позицію, яку він займає у вічній суперечці про спадковість та виховання. Свою кар'єру він розпочав 1954 року, впевнено виступаючи на боці виховання, що цілком відповідало тогочасним уявленням. У ті часи ідея вродженого темпераменту з політичного погляду була вибухонебезпечною, адже асоціювалася з нацистською еugenікою* та ідеєю вишесті білої раси²²³. Теорія дитини як чистої дошки, на якій можна писати будь-що, для демократичної країни звучала привабливіше.

Але поступово Каган змінив свою думку: «Я пручався щосили, але факти змусили визнати, що темперамент є набагато сильнішим явищем, ніж я вважав і хотів вірити»²²⁴. Публікація перших висновків Кагана щодо високореактивних дітей у журналі *Science* 1988 року вкоренила ідею вродженого темпераменту²²⁵. У цьому вченому частково допомогла його репутація «прихильника теорії виховання».

Я сподівалася, що саме Джером Каган є тим, хто проллє світло на проблему «спадковість чи виховання».

У день зустрічі Каган запрошує мене у свій кабінет у William James Hall Гарвардського університету²²⁶. Сідаючи в крісло, ловлю на собі пильний погляд, сповнений радше цікавості, ніж злості. Я уявляла його привітним вченим у білому лабораторному халаті, який, ніби в мультфільмах, переливає хімічні реактиви з однієї пробірки в іншу, а тоді промовляє: «А тепер, Сьюзен, ви точно знаєте, ким ви є». Утім, переді мною — далеко не привітний старий професор,

* Євгеніка — антинаукова концепція «покращення» людської біології через селекцію. — *Прим. ред.*

якого змалювала уява. Як не дивно для вченого, чії книги пронизані гуманізмом і який описує себе тривожним, лякливим хлопчиком²²⁷, Каган видався мені страшним. Я почала інтерв'ю запитанням про те, до якої гіпотези (спадковість чи виховання) він схильється. Професор перервав хід моїх думок голосним вигуком: «Ні, ні, й ще раз ні!», — так, ніби я перебувала в протилежному кінці приміщення.

Високореактивний бік моєї особистості увімкнувся на повну силу. Я завжди розмовляю тихо, але тепер змушена була напружувати голосові зв'язки, щоб мій голос став гучнішим за шепіт. На аудіозаписі нашої розмови голос професора звучить набагато гучніше та впевненіше за мій. Розумію, що моє тіло напружене, а це очевидна ознака високої реактивності. Трохи незвично визнавати, що Каган також усе це бачить.

Киваючи в мій бік, він говорить, що багато високореактивних людей стають письменниками чи обирають інтелектуальні професії, де все залежить «лише від вас: ви зачиняєте двері, опускаєте жалюзі й виконуєте свою роботу. Ви захищені від несподіванок». З подібних причин люди з гіршою освітою стають переважно менеджерами та водіями вантажівок.

Я розповідаю про одну маленьку дівчинку, яка повільно «розігривається». Замість того щоб вітатися з новими людьми, вона прискіпливо їх вивчає. Кожні вихідні її сім'я вирушає на пляж, але мине ціла вічність, поки дівчинка занурить у воду бодай палець. На мою думку, це класичний приклад високої реактивності.

«Ні! — вигукує Каган. — Будь-яка поведінка не характеризується однією причиною. Завжди про це пам'ятайте! Справді, серед дітей, які повільно „розігриваються“, більше представників реактивного типу.

Проте ви також можете повільно досягати збудженого стану — все залежить від перших трьох з половиною років життя! У розмові на цю тему письменники та журналісти прагнуть бачити повну відповідність: одна модель поведінки — одна причина. Але важливо розуміти, що на формування таких моделей поведінки, як повільне збудження, сором'язливість чи імпульсивність, впливає чи мало чинників».

Професор починає наводити приклади чинників навколишнього середовища, які можуть сприяти формуванню інтроверсії незалежно від реактивності нервової системи або в поєднанні з нею. Приміром, дитина отримує задоволення від нових ідей, а тому проводить більше часу в роздумах. Проблеми зі здоров'ям також здатні перемикає дитину на внутрішній світ і самопізнання.

Мій страх перед публічними виступами також може мати кілька причин. Він виникає через те, що я високореактивний інтроверт? Можливо, й ні. Деякі високореактивні особистості полюбують публічні виступи та презентації, чимало екстравертів боїться сцени. В Америці страх перед публічними виступами посідає перше місце, випереджаючи навіть страх смерті²²⁸. Страх перед публічними виступами зумовлений кількома причинами, зокрема дитячими невдачами, пов'язаними з індивідуальними умовами життя, а не вродженим темпераментом²²⁹.

Страх перед публічними виступами може мати первісне коріння й бути, по суті, притаманною рисою кожної людини, а не лише тих, хто народився з високореактивною нервовою системою. Згідно з однією теорією, заснованою на працях соціобіолога Едварда Вілсона, для наших предків, які жили в савані, той факт, що за ними пильно спостерігають, означав лише одне: їх переслідує дика тварина. І коли нам здається, що ми ось-ось станемо чийось обідом, хіба ми стоїмо та спокійно чекаємо? Ні. Ми втікаємо. Іншими словами, сотні тисяч років еволюції навчили нас забиратися зі сцени, стоячи на якій, ми плутаємо погляд присутніх із блиском хижацьких очей. Проте публіка очікує, що ми не зрушимо з місця, будемо поводитися розкуто й упевнено. Конфлікт між біологічними та соціальними правилами є однією з причин сценічного страху. Це також пояснює, чому порада уявляти аудиторію оголеною не допомагає схвильованим доповідачам — голі леви настільки ж небезпечні, як і елегантно одягнені.

Але навіть попри те, що всі люди помилково асоціюють глядачів із хижаками, кожен з нас має власний поріг, коли спрацьовує реакція «борись чи втікай». Наскільки повинні звужитися очі глядачів, щоб ви відчули, що вони от-от накинуться на вас? Ви так почуваетесь перед виходом на сцену, чи викид адреналіну відбувається

лише тоді, коли деякі глядачі починають закидати вас критичними репліками? Ви можете помітити, як високочутливе мигдалеподібне тіло змушує сильніше реагувати на несхвальні погляди, знуджені зітхання та спроби перевірити повідомлення на смартфонах, а це призводить до того, що ви починаєте затинатися на півслові. І справді, дослідження показують: інтроверти значно частіше, порівняно з екстравертами, бояться публічних виступів²³⁰.

Каган розповів мені, як одного разу спостерігав за неймовірним виступом свого колеги-вченого, який запропонував пообідати разом після промови. Каган погодився. За обідом учений почав говорити про те, що він читає лекції щомісяця й попри репутацію талановитого оратора щоразу відчуває страх. Проте книга Кагана йому дуже допомогла.

«Ви змінили моє життя, — сказав він Кагану. — Увесь цей час я звинувачував у всьому свою матір, але тепер розумію: справа лише в тому, що я високореактивна особистість».

Отже, мене можна вважати інтровертом, бо я успадкувала високу реактивність батьків або ж скопіювала їхню поведінку? Чи перше й друге разом? Якщо ви пам'ятаєте, статистичні дані, отримані після досліджень близнюків, показують, що інтроверсія/екстраверсія лише на 40–50 % є спадковою. Це означає, що в групі людей схильність до інтроверсії чи екстраверсії на 50 % спричинена генетичними чинниками²³¹. Ще більше ускладнює ситуацію те, що тут можуть бути задіяні багато генів, тому запропонована Каганом концепція високої реактивності постає лише однією з багатьох причин інтроверсії. До того ж середні показники не настільки надійні. Те, що показник спадковості становить 50 %, не обов'язково означає, що моя інтроверсія наполовину успадкована від батьків, або що половина відмінностей в екстраверсії між мною та найкращою подругою генетично обумовлена. Моя схильність до інтроверсії на 100 % може мати генетичне походження, або ж взагалі ніяк від нього не залежати. Імовірно, відповідь полягає в якомусь незбагненному поєднанні генів та досвіду. За словами Кагана, запитувати, з чим пов'язана інтроверсія, — зі спадковістю чи з вихованням, — це все

одно, що з'ясовувати, а що ж є причиною хурделиці: температура чи вологість? Саме заплутана взаємодія двох чинників робить нас тими, ким ми є²³².

Очевидно, запитання про спадковість і виховання я сформулювала неправильно. Можливо, розгадка таємниці — на скільки відсотків особистість формується під впливом біологічних чинників, а наскільки під впливом виховання — не така важлива порівняно з тим, як *ваш* вроджений темперамент взаємодіє з навколишнім середовищем та власною волею. Наскільки темперамент можна вважати долею?

З одного боку, відповідно до теорії впливу навколишнього середовища на генотип, люди, які успадковують певні риси, прагнуть отримати досвід, що посилить ці характеристики. Наприклад, діти з найнижчою реактивністю притягують до себе небезпеку з раннього віку, а тому, підростаючи, й оком не змигнувши йдуть на ризик, властивий дорослим. Вони «перелазять кілька парканів, поступово втрачають чутливість і забираються на дах, — пояснює психолог Девід Ліккен у статті в журналі The Atlantic. — Вони зможуть здобути досвід, який інші діти навряд колись отримають. Чак Егер (перший пілот, який зумів подолати звуковий бар'єр) міг пересісти з бомбардувальника на реактивний літак і натиснути кнопку не тому, що він народився не таким, як я, а тому, що протягом попередніх тридцяти років темперамент змушував його пройти шлях від лазіння по деревах до більш небезпечних і захопливих пригод»²³³.

З другого боку, діти з високою реактивністю мають більше можливостей для того, щоб стати художниками, письменниками чи мислителями, бо їхня відроза до новизни змушує проводити час серед знайомого й плідного інтелектуального середовища власних думок. «Університети створені для інтровертів, — зазначає психолог Джеррі Міллер, директор Центру для дітей і сім'ї в Мічиганському університеті. — Стереотипи про університетського професора цілком збігаються з уявленнями наших студентів. Вони люблять читати, для них немає нічого кращого за пошук нових ідей. І частково це пов'язано з тим, як вони проводили час у дитинстві. Якщо витратити багато часу на те, щоб бігати туди-сюди, часу для

читання і навчання не залишається. Справді, в нас не так багато часу»²³⁴.

З третього боку, для кожного темпераменту існує цілий спектр можливого розвитку. Діти-екстраверти з низькою реактивністю можуть стати енергійними та видатними особистостями (як Річард Бренсон та Опра Вінфрі) за умови, що їх виховуватимуть уважні батьки в безпечних умовах²³⁵. Але, на думку деяких психологів, якщо дати таким дітям недбайливих опікунів або поганих сусідів, вони можуть вирости бешкетниками, неповнолітніми правопорушниками, злочинцями. Ліккен висунув суперечливу теорію про те, що психопати й герої, — «розгалуження однієї генетичної гілки».

Розглянемо механізм, за допомогою якого діти вчаться розрізняти добро і зло²³⁶. Багато психологів переконані, що в дітей совість формується тоді, коли вони роблять щось недоречно, а дорослі висловлюють їм зауваження. Несхвалення змушує почуватися пригніченими, а, оскільки це викликає неприємне переживання, вони вчаться уникати асоціальної поведінки. Так дитина засвоює правила поведінки своїх батьків, а в основі цього процесу лежить занепокоєння. Але якщо деякі діти менш схильні до виявів тривожності, подібно до дітей з надзвичайно низьким рівнем реактивності? Зазвичай, найкращий спосіб прищепити таким дітям певні цінності полягає в тому, щоб показати їм позитивні приклади для наслідування та скерувати їхню сміливість до ефективної діяльності. Дитина з низькою реактивністю, яка грає в хокейній команді, користується повагою однолітків, коли використовує проти суперників такий «дозволений» прийом, як поштовх плечем. Проте, якщо дитина заходить надто далеко, наприклад грає ліктем або свідомо йде на зіткнення з іншим гравцем, її відправляють на лаву штрафників. Згодом вона навчиться використовувати власну впевненість і ризиковість собі на користь.

А тепер уявіть ту саму дитину, яка зростає в небезпечному середовищі, де практично відсутні спортивні секції чи гуртки, за допомогою яких вона могла б виявити свою хоробрість. Така дитина стає більш схильною до правопорушень. Деякі психологи стверджують, що знедолені діти, які потрапляють у неприємні ситуації,

страждають не лише від бідності чи зневаги, а й від того, що їхній сміливий бурхливий темперамент не знаходить позитивних каналів виходу. У цьому криється справжня трагедія²³⁷.

На долю більшості високореактивних дітей впливає також світ навколо них, можливо, навіть сильніше, ніж на звичайну дитину. Так стверджує новаторська теорія, яку Девід Доббс описав у чудовій статті в журналі *The Atlantic*, назвавши її «теорією орхідей»²³⁸. Відповідно до цієї публікації, багато дітей нагадують кульбабки, адже вони здатні вижити практично в будь-якому середовищі. Але інші, зокрема високореактивний тип, який вивчав Каган, нагадують орхідеї: вони легко в'януть, але за правильних умов можуть стати сильними та прекрасними.

На думку Джея Бельські, головного прихильника цієї теорії, професора психології та фахівця в галузі розвитку дітей Лондонського університету, висока реактивність нервової системи призводить до того, що негаразди дитинства завдають таким дітям непоправної шкоди. А ось у більш сприятливому середовищі вони здатні отримувати більше користі порівняно з іншими дітьми. Інакше кажучи, діти-орхідеї сильніше реагують на будь-який досвід, як позитивний, так і негативний.

Учені дійшли висновку, що високореактивний темперамент супроводжується певними чинниками ризику. Ці діти особливо вразливі до таких проблем, як напружена атмосфера в сім'ї, смерть батьків або насильство. Їхня реакція частіше, ніж у однолітків, виявляється в формі депресії, тривоги та сором'язливості²³⁹. Насправді чверть високореактивних дітей, з якими працював Каган, страждала від так званого «соціального тривожного розладу» — хронічної форми сором'язливості, яка впливає на можливості дитини²⁴⁰.

Утім, нещодавно науковці зрозуміли, що в згаданих чинників ризику існує зворотний бік, тобто чутливість та сильні якості взаємопов'язані. Дослідження показують, що високореактивні діти, оточені батьківською турботою, які живуть у сприятливій домашній атмосфері, зазвичай менш схильні до виникнення емоційних проблем і мають краще розвинені навички спілкування, ніж

їхні однолітки з низькореактивним темпераментом²⁴¹. Часто такі діти надзвичайно чуйні, турботливі та здатні ефективно взаємодіяти з іншими. Вони добрі, чесні та гостро реагують на прояви жорстокості, несправедливості, безвідповідальності, досягають успіху в улюблених важливих справах²⁴². За словами Бельські, вони не обов'язково стають лідерами в класі чи зірками шкільних вистав, проте й таке може трапитися: «Для одних це означає стати лідером свого класу. Для інших успіх полягає в гарному навчанні та симпатії інших людей»²⁴³.

Позитивний бік високореактивного темпераменту описано в захопливому дослідженні, важливість якого науковці почали усвідомлювати лише тепер. Один з найцікавіших висновків, який згадується в статті Доббса з журналу *The Atlantic*, зроблено на основі спостереження за життям макак-резус, ДНК яких на 95 % збігається з ДНК людини, а складна соціальна організація нагадує нашу²⁴⁴.

У цих мавп, як і в людини, ген, який переносить серотонін (SERT) і відомий також як 5-HTTLPR, допомагає регулювати вироблення серотоніну — нейротрансмітера, який впливає на настрій. Вважають, що один варіант, або алель цього гена (також називають «короткою алеллю»), пов'язаний із високою реактивністю та інтроверсією²⁴⁵, а також із підвищеним ризиком появи депресії у людей, життя яких надто складне. Коли дитинчата мавп з подібною алеллю переживають стрес (під час одного з експериментів їх забрали в матерів і виховували як сиріт), вони не так ефективно виробляли серотонін (який є чинником ризику появи депресії й тривоги), порівняно з дитинчатами із довгими алелями, які потрапляли в аналогічні несприятливі умови. Проте дитинчата мавп з тотожним генетичним профілем, яких виховували турботливі матері, могли так само добре, або навіть краще за своїх братів з довгими алелями (навіть тих, які зростали в сприятливих умовах) упоратися з головними соціальними завданнями на кшталт пошуку партнерів, укладання союзів та врегулювання конфліктів. Часто вони ставали лідерами своїх груп. Крім того, в них ефективніше виділявся серотонін.

Стівен Суомі, вчений, який проводив ці дослідження, припустив: високореактивні мавпи зобов'язані своєму успіхові тим, що

тривалий час спостерігали за іншими, не беручи активної участі в житті групи²⁴⁶. Це дало їм змогу засвоїти закони соціальної динаміки. Ця теорія може здаватися правдоподібною тим батькам, чиї високореактивні діти спостерігають за однолітками здаля іноді протягом тижнів або місяців і лише потім починають поступово вливатися в групу, досягаючи певних успіхів.

Дослідження, які проводилися з людьми, показали, що в несприятливій сімейній атмосфері дівчата з короткою алеллю гена SERT на 20 % більше схильні до депресії, ніж дівчата з довгою алеллю, але водночас їхня схильність до депресій зменшується на 25 %, якщо вони зростають у стабільних сім'ях²⁴⁷. Точнісінько так само дорослі з короткою алеллю цього гена більше за інших схильні впадати в тривогу ввечері, якщо їм випав складний день. Але в менш напружені дні вони стурбовані менше. Високореактивні чотирирічні діти частіше за інших демонструють просоціальну реакцію, коли стикаються з моральними дилемами. Однак ця відмінність зберігається до п'яти років лише за умови, що матері закликають їх до дисципліни в більш м'який спосіб²⁴⁸. Високореактивні діти, яких виховували в сприятливій атмосфері, більше за інших стійкі до звичайної застуди та інших респіраторних захворювань, але можуть швидше захворіти, якщо перебувають у стресових умовах²⁴⁹. Крім того, коротка алель гена SERT²⁵⁰ також пов'язана з вищою ефективністю виконання різноманітних когнітивних завдань.

Ці висновки настільки вражають, що незрозуміло, чому ніхто не замислювався над цим раніше. Вражають, але не дивують. Психологів навчають зіцілювати людські душі, тому їхні дослідження орієнтуються переважно на проблеми та патології. Джей Бельські пише: «Ця ситуація, образно кажучи, нагадує моряків, які вдивляються в глибину. Їх настільки поглинув (і цілком виправдано) процес вишукування айсберга з метою запобігти зіткненню, що вони не розуміють: із верхівки айсберга можна розгледіти вільний вихід у вкрите кригою море»²⁵¹.

За словами Бельські, батькам високореактивних дітей неймовірно пощастило. «Час та зусилля, які вони вкладають у своїх дітей, приведуть до позитивних результатів. Замість того щоб вважати їх вразливими до несприятливих умов, батькам слід зрозуміти, що

такі діти легко підпадають під вплив, чи то поганий, чи добрий». Дослідник красномовно описує ідеальних батьків високореактивних дітей. На його думку, така людина «вміє читати сигнали та поважати індивідуальність дитини; доброзичливо й водночас твердо висуває вимоги, уникаючи ворожості та жорсткості; стимулює допитливість, успіхи в навчанні, спокійно ставиться до відтермінування винагороди та може себе опанувати; не поводить себе надто жорстко, недбало й непослідовно»²⁵². Ці поради, безперечно, важливі для всіх батьків, але особливо стануть у пригоді батькам високореактивних дітей. Якщо вам здається, що ваша дитина високо-реактивна, то, ймовірно, ви вже міркуєте, що ще можна зробити для правильного виховання сина чи доньки. У розділі 11 ви знайдете деякі відповіді.

Проте, за словами Бельські, навіть діти з темпераментом орхідей можуть витримати певні труднощі.

Розглянемо розлучення. Найбільше воно вражає саме дітей-орхідей. «Якщо батьки багато сваряться і втягують у сварки дітей, дитина зрештою зламається». Проте якщо процес розлучення відбувається мирно, якщо батьки забезпечують дитину необхідними поживними психологічними речовинами, навіть дитина-орхідея зуміє пережити таку подію відносно безболісно.

Мені здається, більшість людей здатна поцінувати свободу дій, яка характеризує підхід, описаний Бельські, оскільки зовсім не багато з нас можуть похвалитися безтурботним дитинством.

Проте існує й інший вид свободи дій, котру, як ми всі сподіваємося, можна застосувати для пошуку відповіді на запитання «хто ми є та ким ми станемо?». Ми прагнемо вільно обирати власну долю. Ми прагнемо зберегти вигідні риси нашого темпераменту та позбутися тих, які нам не до вподоби (наприклад, страх перед публічними виступами). На додачу до вродженого темпераменту та випадкового дитячого досвіду хочемо вірити в те, що ми, вже дорослі, здатні самі формувати свою особистість і робити своє життя таким, яким його бачимо.

Ми ж можемо це робити, правда?

5. ЗА МЕЖАМИ ТЕМПЕРАМЕНТУ

Вільний вибір

(та секрети публічних виступів для інтровертів)

Задоволення виникає на перетині нудьги й тривоги, коли встановлюється баланс між проблемами, які потребують розв'язання, і здатністю діяти²⁵³.

Михай Чиксентмихайі

Довжелезні коридори Центру біомедичної візуалізації імені Атінулі Мартінос при Массачусетській лікарні загального профілю здаються невиразними й навіть тьманими. Я стою перед зачиненими дверима кімнати без вікон, а поряд зі мною доктор Карл Шварц, директор науково-дослідної лабораторії нейровізуалізації та психопатології²⁵⁴. У доктора Шварца блискучі допитливі очі, каштанове волосся з легкою сивиною і спокійна, проте доволі енергійна манера поведінки. Попри непоказний інтер'єр, він приготувався пафосно відчинити двері.

У кімнаті стояв багатофункціональний магнітно-резонансний томограф, за допомогою якого в сучасній нейробіології вдалося зробити кілька визначних проривів. Томограф реєструє частини головного мозку, які активізуються, коли людина починає про щось думати або щось робити.

Це допомогло науковцям виконати неймовірне завдання — створити карту функцій людського мозку. Доктор Шварц розповідає, що головний винахідник технології магнітно-резонансного сканування Кеннет Квонг був блискучим та невибагливим ученим, який працював у цьому приміщенні. Доктор Шварц з усмішкою вказує в бік коридору, мовляв тут працює багато тихих і скромних людей, здатних робити неймовірні речі.

Перш ніж відчинити двері, Шварц просить мене зняти золоті сережки-кільця та відкласти металевий диктофон, який я використовувала для запису нашої розмови. Магнітне поле томографа в сто тисяч разів сильніше за земну гравітацію, і, за словами Шварца, настільки потужне, що якби мої сережки були намагніченими, то миттю злетіли б із моїх вух і помчали кімнатою. Мене непокоїть металева застібка на бюстгальтері, але я соромлюся запитати про неї. Натомість вказую на пряжки взуття, в яких, на мою думку, стільки ж металу, як і в застібці. Шварц заспокоює мене, і ми заходимо всередину.

Захоплено розглядаємо томограф, який нагадує блискучий космічний корабель, покладений на бік. Шварц розповідає, що його «піддослідні», особи пізнього підліткового віку, лягають на стіл сканера й дивляться на фото різноманітних облич, а пристрій реєструє активність їхнього мозку. Особливо науковця цікавить реакція мигдалеподібного тіла, того потужного органу всередині головного мозку, який, за словами Каґана, відіграє важливу роль у формуванні таких особистісних характеристик як інтроверсія та екстраверсія.

Шварц, колега та учень Каґана, свою діяльність розпочав з того, на чому зупинився Каґан. Діти, яких Каґан свого часу характеризував як високореактивних та низькореактивних, уже підросли, й Шварц вирішив за допомогою томографа дослідити, що нині відбувається в їхньому мозку. Каґан спостерігав за своїми підопічними від народження до періоду раннього дитинства, а Шварц хотів дізнатися, що відбувається пізніше. Чи присутній слід дитячого темпераменту в мозку високореактивних та низькореактивних уже в дорослому віці²⁵⁵? А можливо, цей слід зник під дією навколишнього середовища та усвідомлених зусиль?

Цікаво, що сам Каґан просив Шварца утриматися від проведення наступного етапу дослідження. У конкурентному середовищі наукових досліджень не хочеться витратити час на те, що може не дати значних результатів. А Каґан вважав, що в цьому випадку не вдасться отримати жодних результатів, адже, на його думку, до того часу, коли дитина стає дорослою, зв'язок між темпераментом і долею розривається.

«Він дбав про мене, — говорить Шварц. — Цікавий парадокс. Адже коли Джеррі спостерігав за немовлятами, він бачив, що між ними існувала не лише величезна різниця в соціальній поведінці. Діти відрізнялися буквально всім. Коли вони розв'язували задачі, їхні очі по-різному розширювалися; коли вони вимовляли звуки, їхні голосові зв'язки напружувалися також по-різному; в кожної дитини була унікальна частота серцевих скорочень. Це свідчить про те, що між дітьми існували певні відмінності на фізіологічному рівні. І мені здається, що попри все, інтелектуальний багаж змушував його підтримувати ідею про складні чинники навколишнього середовища, внаслідок чого в зрілому віці складно вловити відлуння дитячого темпераменту».

Але Шварц, який вважає себе високореактивною людиною, спираючись і на власний досвід, думав віднайти у своїх підопічних відбиток дитячого темпераменту навіть у більш пізньому віці, ніж це робив Каган.

Науковець показує своє дослідження, дозволяючи мені поводитися так, ніби я є об'єктом його аналізу, хоча й не лежу на столі томографа. Я сідаю за стіл і починаю спостерігати за зображеннями, які з'являються на екрані монітора. На всіх світлинах обличчя незнайомих людей, чорно-білі на темному тлі, вони здаються примарними. Мені ввижається, що разом із пришвидшенням руху світлин прискорюється мій пульс. Помічаю й те, що Шварц деякі зображення показує повторно, і тоді я відчуваю, як напруга поступово спадає. Я описую свої відчуття Шварцові, він киває головою на знак згоди. Науковець говорить, що слайд-шоу розроблено так, щоб змодельовати середовище на кшталт того, коли високореактивні люди потрапляють у переповнену незнайомцями кімнату та думають: «Чорт забирай, а хто всі ці люди?».

Цікаво, може я вигадала свою реакцію або перебільшую її? Проте Шварц говорить, що отримав результати дослідження першої групи високореактивних дітей, за якими Каган спостерігав від чотиримісячного віку. Дані вказують на те, що мигдалеподібне тіло тих дітей, які вже стали дорослими, більш чутливе до знімків обличчя незнайомих людей, ніж у тих, хто дитиною був сміливим. Обидві групи реагували на зображення, проте реакція тих, хто в дитинстві

був сором'язливим, гостріша. Іншими словами, вплив високореактивного та низькореактивного темпераменту з віком не зникає. Деякі високореактивні діти стають доволі товариськими підлітками, яких не лякає новизна, а проте вони так і не позбуваються генетичної спадщини. Дослідження Шварца дає змогу зробити важливий висновок: *ми можемо розширювати межі своєї особистості, проте до певної точки*. Вроджений темперамент впливає на нас незалежно від того, який спосіб життя ми ведемо. Значна частина нашої особистості визначається генами, мозком, нервовою системою. А проте здатність адаптуватися, яку Шварц виявив у деяких високореактивних підлітків, дає змогу припустити протилежне: ми можемо формувати власну особистість завдяки вольовим зусиллям. На перший погляд здається, що ці твердження суперечать одне одному, але насправді це не так. Дослідження доктора Шварца доводять, що воля дає змогу зробити чимало, проте не може вивести за межі генетичних можливостей. Білл Гейтс ніколи не стане Біллом Клінтоном, хоч би як він вдосконалював свої соціальні навички, а Білл Клінтон ніколи не стане Біллом Гейтсом — байдуже, скільки часу він проводитиме за комп'ютером.

Можемо назвати такий підхід «теорією еластичної стрічки». Адже ми схожі на еластичну стрічку й подібно до неї здатні розширювати власні можливості, хоча й до певної межі.

Щоб зрозуміти, як цей принцип спрацьовує у високореактивних людей, потрібно проаналізувати, що відбувається в мозку людини при зустрічі з незнайомцем. Наскільки ви пам'ятаєте, мигдалеподібне тіло та лімбічна система, до якої воно належить, є давньою частиною мозку, настільки давньою, що вона наявна в примітивних ссавців. Проте в процесі розвитку від примітивних ссавців до більш складних організмів навколо лімбічної системи сформувалася нова частина мозку, названа неокортексом. Неокортекс, особливо лобна частина головного мозку людини, виконує дивовижно різноманітні функції — від прийняття рішення про вибір бренду зубної пасти до планування зустрічі, присвяченої проблемам ірреального. Однією з цих функцій є подолання невиправданих страхів.

Отже, якщо ви були високореактивною дитиною²⁵⁶, ваше мигдалеподібне тіло може решту життя трохи збуджуватися щоразу, коли ви зустрічаєтеся з незнайомцями. Але якщо ви непогано почуваетесь серед інших людей, це може пояснюватися почасти тим, що ваша фронтальна частина мозку «радить» вам заспокоїтися, потиснути руку незнайомцеві та широко усміхнутися. Насправді нещодавнє дослідження, проведене з використанням технології МРТ, свідчить: коли люди ведуть внутрішній діалог, щоб переоцінити ставлення до ситуації, яка виводить їх із рівноваги, активність префронтальної кори головного мозку підвищується пропорційно до зниження активності мигдалеподібного тіла²⁵⁷.

Однак лобна частина головного мозку не всемогутня. Вона не здатна повністю відімкнути мигдалеподібне тіло. Під час одного дослідження науковці навчили пацієнтів асоціювати певний звук з ударом електричного струму²⁵⁸.

Тоді вони знову й знову повторювали звук без застосування струму, поки пацієнти перестали лякатися. Проте згодом науковці з'ясували: страх не зник без сліду. По тому, як вони розірвали нейронні зв'язки між лобною частиною та мигдалеподібним тілом, пацієнти знову почали сахатися звуку. Це сталося тому, що умовний рефлекс страху в пацієнтів пригнічувався активністю лобної частини, але зберігався в мигдалеподібному тілі. У людей, які потерпають від необґрунтованих страхів, таких як батофобія, або страх висоти, реакція подібна. Якщо багато разів підійматися на верхній ярус Емпайр-Стейт-Білдінг, це буцімто допомагає подолати страх, але він може вибухнути з новою силою в стресовій ситуації, коли лобна частина заклопотана іншими справами, а не заспокоєнням розбурханого мигдалеподібного тіла.

Це дає змогу пояснити, чому деякі аспекти темпераменту, пов'язані зі страхом, зберігаються в багатьох високореактивних людей у зрілому віці, попри здобутий соціальний досвід та вміння використовувати власну волю. У мене є колега Саллі, в якій це виявляється особливо яскраво. Саллі — розумний і талановитий редактор, одна з найчарівніших та найбільш ввічливих жінок, яких я зустрічала. Себе вона вважає сором'язливим інтровертом. Якщо ви запросите її на вечірку, а потім запитаете інших гостей, хто їм

сподобався найбільше, вони, поза сумнівом, назвуть її ім'я. «Вона дуже яскрава, — скажуть вони. — Вона дотепна! Чарівна!»

Саллі усвідомлює, яке враження вона справляє на інших, — неможливо бути неймовірно привабливою і не розуміти цього. Але це не означає, що про це знає її мигдалеподібне тіло. На вечірці Саллі часто відчуває бажання сховатися за найближчим диваном. Так відбувається доти, доки її префронтальна кора не візьме ситуацію під контроль, і тоді дівчина згадає, що вона гарний співрозмовник. Але навіть у таких випадках трапляється, що ситуацією керує її мигдалеподібне тіло, яке утримує асоціацію «зустріч із незнайомцями — тривога». Саллі зізнається: іноді вона годину добирається до місця вечірки, щоб піти звідти вже за п'ять хвилин по прибутті.

Коли я пригадую власний досвід і проводжу паралелі з висновками Шварца, то розумію, що моя сором'язливість нікуди не зникла. Я лише навчилася її пригнічувати (вдячність префронтальній корі!). Тепер я роблю це автоматично й не помічаю, що відбувається. Розмовляючи з незнайомою людиною або групою людей, привітно усміхаюся й поводжуся природно, але на якусь частку секунди мені здається, що ступаю линвою, натягнутою під куполом цирку. За весь цей час у мене були тисячі зустрічей з різними людьми, тому я точно знаю, що линва — це лише гра моєї уяви, і я не розіб'юся, якщо впаду. Переконаю себе в цьому миттєво. І попри те, що іноді процес переконання не спрацьовує, він нікуди не зникає. У своїх дослідженнях Каган використовував для опису високореактивних дітей слово «скуті». Саме такою я почуваюся на деяких вечірках.

Здатність розширювати свою особистість, хай і до певної межі, притаманна також екстравертам. Одна з моїх клієнток, Елісон, бізнес-консультант, мати й дружина, належить до екстравертних особистостей: доброзичлива, відкрита, постійно в русі. Знайомі часто називають її «силою природи». В Елісон щасливий шлюб, дві обожнювані доньки, а також консалтингова фірма, заснована нею з нуля. Жінка цілком обґрунтовано пишається своїми досягненнями.

Однак Елісон не завжди почувалася щасливою. По закінченні середньої школи вона уважно до себе придивилась, і побачене їй не сподобалося. В Елісон чудові можливості, хоча цього й не скажеш, якщо дивитися на табель її шкільних оцінок. Вона мріяла навчатися в одному з університетів Ліги плюща, проте втратила таку можливість. Елісон розуміла, чому так сталося. Вона згаяла роки шкільного навчання на спілкування. Дівчина брала участь практично в усіх позакласних заняттях, які пропонував навчальний заклад, а це не залишало часу для навчання. Частково вона звинувачувала своїх батьків, які настільки пишалися вмінням доньки знаходити спільну мову з іншими людьми, що не дуже наполягали на старанному навчанні. Але ще більше вона звинувачувала себе.

Коли Елісон подорослішала, то вирішила не повторювати своїх помилок. Вона зрозуміла, наскільки легко затягує вир засідань батьківського комітету та заходи зі встановлення ділових контактів. Тому жінка вирішила поглянути на поведінку членів своєї сім'ї, щоб розробити систему адаптації. Трапилося так, що вона, єдина дитина батьків-інтровертів, вийшла заміж за інтроверта, в шлюбі з яким народилася донечка, також яскравий інтроверт.

Елісон навчилася налаштовуватись на хвилю людей, які її оточували. Під час відвідин батьків вона ловить себе на тому, що починає мислити й писати у своєму щоденнику точнісінько як її мама. Вона насолоджується спокійними вечорами зі своїм чоловіком, який залюбки проводить час удома. А молодша донька Елісон полюбляє відверті розмови з мамою в дворі, тому вони часто проводять другу половину дня за серйозними бесідами.

Елісон зібрала навколо себе тихих і вдумливих людей. Більшість її друзів, як і вона сама, — інтроверти, хоча її найкраща подруга Емі — яскравий екстраверт. «Я ціную людей, які вміють слухати, — говорить Елісон. — З ними я ходжу в кафе на чашку кави. Вони обмінюються зі мною своїми думками. Іноді я навіть не усвідомлюю, що роблю щось нерозумне, але мої друзі-інтроверти завжди говорять: „Дивися, ти робиш ось так, а це ще п'ятнадцять прикладів того, що ти робила так само“. Моя подруга Емі не помітила б цього. А от мої друзі-інтроверти спокійно спостерігають за тим, що відбувається навколо. Це допомагає нам спілкуватися».

Елісон залишалася собою, зберігаючи свій жвавий темперамент, і водночас зрозуміла, як бути мовчазною та спокійною людиною і отримувати від цього користь.

Незважаючи на те, що ми можемо дійти до межі власного темпераменту, існує багато випадків, коли краще залишатись у власній зоні комфорту.

Розглянемо, приміром, історію моєї клієнтки Естер, юристки з питань оподаткування, яка працювала у великій компанії, що спеціалізується на корпоративному праві. Мініатюрна чорнявка з пружною ходою та осяйними блакитними очима, Естер ніколи не була сором'язливою. Але вона точно була інтровертом. Її улюблена частина дня — тихі десять хвилин, коли вона йде вулицею, обсадженою деревами, до автобусної зупинки. А друга улюблена частина дня настає для неї тоді, коли вона зачиняє двері офісу та з головою поринає в роботу.

Естер правильно обрала кар'єру. Вона — донька математика, яка любить розмірковувати про надзвичайно складні податкові проблеми й може легко їх обговорювати будь із ким. (У розділі 7 я розповідаю про те, чому інтроверти уміють зосереджуватися на розв'язанні складних проблем.) Вона була наймолодшим членом згуртованої робочої групи, яка входила до великої юридичної фірми.

Окрім Естер, у групі було п'ять фахівців з податкового права, які підтримували одне одного в кар'єрному зростанні. Робота Естер полягала в детальному вивченні цікавих для неї проблем та в тісній співпраці з колегами, яким вона довіряла.

Але час від часу невелика група юристів Естер мусила проводити презентації перед іншими працівниками юридичної фірми. Для Естер презентації були джерелом страждань не тому, що вона боялася виступати перед публікою, а тому, що їй не подобалися імпровізовані виступи. Колеги дівчини — всі вони були екстравертами — навпаки, любили імпровізувати. Вони вміли виступати без підготовки, обдумували свої слова, поки йшли до дошки, і якимось чином висловлювалися зрозуміло й цікаво.

Естер могла впоратися з цим завданням, якщо їй давали можливість підготуватися. Але іноді колеги забували попередити про презентацію заздалегідь, нагадували про неї лише вранці, коли Естер приходила на роботу. Естер здавалося, що вміння ораторської імпровізації пов'язане з кращим знанням податкового права. Тож вона гадала, що коли здобуде достатній досвід, також зуміє імпророзувати. Естер дорослішала та розумнішала, але все одно не могла впоратися з імпророзованими виступами.

Для того щоб розв'язати проблему Естер, слід звернути увагу на ще одну відмінність між інтровертами та екстравертами — на потребу стимуляції.

Протягом кількох десятиліть від кінця 60-х років авторитетний психолог Ганс Айзенк підтримував свою гіпотезу про те, що люди прагнуть «оптимальної» стимуляції, тобто не забагато й не замало. Стимуляція — це вплив зовнішніх чинників на людину: від звуків чи миготіння світла до соціального життя. Айзенк вважав, що екстраверти надають перевагу більшому рівню стимуляції, ніж інтроверти, що зумовлено багатьма відмінностями між ними: інтровертам подобається зачиняти двері своїх офісів та поринати в роботу, оскільки тиша забезпечує їм необхідний рівень стимуляції, а ось екстраверти краще працюють, виконуючи завдання на кшталт організації семінарів з тимблдингу чи проведення нарад.

Крім того, Айзенк вважав, що причини цих відмінностей криються в структурі головного мозку, яка називається висхідною ретикулярною активаційною системою (ВРАС). ВРАС є частиною стовбура головного мозку, пов'язаною з корою та іншими відділами. Мозок має механізми збудження, які примушують людину бути уважною, обережною, енергійною, тобто, як говорять психологи, «перебувати в стані підвищеної активності нервової системи». Крім того, в мозку є механізми заспокоєння, які діють протилежним чином. Айзенк припустив, що система ВРАС контролює баланс між завищеною та заниженою активністю центральної нервової системи за допомогою регулювання кількості сенсорної стимуляції головного мозку; іноді сенсорні канали широко відкриті, тож інтенсивність стимуляції збільшується, а іноді вони звужуються, знижуючи інтенсивність стимуляції мозку.

За Айзенком, система ВРАС в інтровертів та екстравертів діє по-різному. В інтровертів інформаційні канали широко відкриті, тому вони отримують більше стимуляції, тож їхня нервова система характеризується підвищеною активністю. А в екстравертів ці канали більш звужені, внаслідок чого активність їхньої нервової системи знижена. Підвищена активність нервової системи не викликає такого занепокоєння, як відчуття того, що ви не можете тверезо мислити, що вам уже досить і ви хочете додому. Знижена активність нервової системи іноді нагадує тривале перебування в замкнутому приміщенні. Вам здається, що у вашому житті мало подій: ви відчуваєте нетерпіння й тривогу, ніби саме час вийти з дому.

Зараз ми розуміємо, що все набагато складніше. По-перше, система ВРАС не вмикає та не вимикає стимуляцію, як вимикач світла, охоплюючи одразу весь мозок. Активність головного мозку виникає в різних відділах і в різний час²⁵⁹. Крім того, підвищена активність мозку не завжди збігається з нашим відчуттям збудження. Існує чимало різних типів активності нервової системи: збудження від гучної музики відрізняється від того, що ми відчуваємо під мінометним вогнем чи під час якогось засідання²⁶⁰. До однієї форми стимуляції можна мати вищу чутливість, ніж до іншої. Надто просто сказати, що ми прагнемо отримувати помірний рівень збудження: під час футбольного матчу схвилювані фанати потребують гіперстимуляції²⁶¹, а відвідуючи спа-салон, люди бажають розслабитися та знайти середовище з найнижчим рівнем стимуляції.

Учені різних країн світу провели понад тисячу досліджень, перевіряючи теорію Айзенка про те, що рівень активації кори головного мозку є важливим ключем до розуміння природи інтроверсії та екстраверсії. За словами фахівця з психології особистості Девіда Фандера, твердження Айзенка виявилось наполовину правильним, що дуже важливо в кількох сенсах. Незалежно від головної причини, існує безліч доказів того, що інтроверти більш чутливі до різних видів стимуляції (кава, гучні звуки, приглушений гамір під час ділової зустрічі тощо), ніж екстраверти²⁶². Крім того, для ефективного функціонування інтроверти й екстраверти потребують різного рівня стимуляції.

Під час одного відомого експерименту, вперше проведеного 1967 року, який досі демонструють на заняттях з психології, Айзенк наніс на язик дорослих інтроверта й екстраверта лимонний сік, щоб з'ясувати, в кого виділиться більше слини. В інтровертів, більш схильних до сенсорної стимуляції, слини в роті було більше²⁶³.

У процесі іншого відомого дослідження інтровертам та екстравертам пропонували складну гру в слова, в процесі якої методом спроб і помилок слід було вивчити основні правила. У цей час вони надягнули навушники, в які подавали випадкові шумові імпульси. Далі учасників гри попросили налаштувати гучність до оптимального рівня. Середній результат виявився таким: екстраверти обирали рівень шуму у 72 децибели, а інтроверти — 55 децибел. Працюючи на своєму рівні гучності (гучніше для екстравертів та тихіше для інтровертів), представники обох типів особистості демонстрували приблизно однаковий рівень активності нервової системи. Результати гри також виявилися практично однаковими²⁶⁴.

Проте коли інтровертів попросили налаштувати гучність на рівень екстравертів і навпаки, результати докорінно змінилися. Інтроверти через сильний шум не лише стали більш збудливими, а й показали гірші результати: в середньому їм знадобилося 9,1 спроби, щоб зрозуміти правила гри (замість попередніх 5,8). У випадку з екстравертами все було з точністю до навпаки: нижчий рівень шуму знижив рівень активності їхньої нервової системи (можливо, їм стало нудно), і для вивчення правил гри їм знадобилося в середньому 7,3 спроби замість попередніх 5,4 за вищого рівня шуму.

Разом із висновками Кагана про високу реактивність ці дослідження дають потужний інструмент для аналізу особистості. Щойно ви зрозумієте, який рівень стимуляції потрібен інтровертам та екстравертам, то зможете свідомо обирати умови, сприятливі саме для вашої особистості, щоб не нудьгувати та не впадати в тривогу. Рівень стимуляції повинен бути ні надто активним, ані надто пасивним.

Ви можете організувати своє життя відповідно до принципів, які психологи називають «оптимальним рівнем активності», а

я — «зоною комфорту». Зробивши так, ви почуватиметеся більш жвакими та енергійними, ніж досі.

Ваша зона комфорту — це місце, де ви отримуєте оптимальний рівень стимуляції. Можливо, ви вже навчилися знаходити подібні зони, хоча й не усвідомлюєте цього. Уявіть собі: ви читаете чудовий роман, зручно вмотившись у гамаку. Це і є зона вашого комфорту. Проте за півгодини розумієте, що прочитали одне речення п'ять разів, — тепер вам бракує стимуляції. Тому телефонуєте своїй подрузі та пропонуєте піти в кафе на чашку кави. Іншими словами, ви підвищуєте рівень стимуляції, адже пліткуючи та сміючись за млинцями з чорницею, ви, хвалити Бога, повертаєтеся у свою зону комфорту. Але цей приемний стан триває доти, доки подруга (екстраверт, якому потрібна більша стимуляція, ніж вам) не переконує піти з нею на квартальну вечірку, де лунає гучна музика й де багато незнайомих людей.

Сусіди вашої подруги доволі привітні люди, але ви напружені, бо доводиться спілкуватися, перекикуючи гучну музику. І тут — бац! — ви знову випадаєте зі своєї зони комфорту, але цього разу внаслідок надто високої стимуляції. Імовірно, вам буде недобре доти, доки не усамітнитесь в тихій місцині з людиною, з якою можна поговорити на серйозні теми, або поки не підете з вечірки, щоб повернутися до свого роману.

Уявіть, наскільки ефективно ви гратимете із зоною комфорту, якщо знатимете її правила. Ви зможете організувати свою роботу, хобі, соціальне життя в такий спосіб, щоб проводити в зоні комфорту якомога більше часу. Люди, які піклуються про власну зону комфорту, можуть покинути роботу, яка занадто виснажує, та почати займатися новою справою, яка приносить задоволення. Такі люди облаштовують свої оселі, враховуючи темперамент членів їхньої родини, — зі зручними кріслами біля вікна та іншими затишними місцями для інтровертів, з відкритим простором для обід та розмов, які так полюбують екстраверти²⁶⁵.

Розуміння своєї зони комфорту підвищує задоволення людини всіма сторонами її життя, навіть зумовлює набагато важливіші наслідки. Факти вказують на те, що перебування в зоні комфорту може стати питанням життя і смерті. Згідно з даними дослідження,

проведеного нещодавно у Військовому дослідному інституті Волтера Ріда серед військовослужбовців, інтроверти працюють ефективніше за екстравертів за недостатнього сну, тобто зі зниженою активністю кори головного мозку (це пояснюють тим, що брак сну знижує увагу, активність та енергійність)²⁶⁶. Сонні екстраверти повинні особливо обережно поводитися за кермом, принаймні доти, доки не підвищать активність нервової системи, випивши кави або ввімкнувши радіо²⁶⁷. На противагу їм, інтроверти, які керують автомобілем у гучному транспортному потоці, не повинні втрачати пильності й знижувати уваги, адже шум послаблює їхню здатність мислити.

Тепер, коли ми знаємо про оптимальні рівні стимуляції, проблема Естер — нездатність проводити імпровізовані презентації — стає зрозумілою. Підвищена активність кори головного мозку негативно впливає на увагу та короточасну пам'ять, які є ключовими компонентами здатності виступати перед публікою без підготовки²⁶⁸. І оскільки публічні виступи належать до діяльності, яка підвищує активність нервової системи (навіть у тих, хто не відчуває страху перед аудиторією), інтроверти втрачають концентрацію тоді, коли вона потрібна їм найбільше. Естер могла дожити до ста років і стати досвідченим юристом, проте так і не могла б виступати експромтом. Опинившись перед публікою, вона так і не зуміла б витягувати зі своєї довготривалої пам'яті значного масиву знань.

Проте, щойно Естер розбереться в собі, то наполягатиме, щоб колеги інформували її завчасу про всі заходи, на яких потрібно виступати. Вона зможе підготувати промову та опинитися в зоні комфорту, коли настане час говорити з трибуни. Значить, вона зможе готуватися і до зустрічей з клієнтами, й до заходів з налагодження ділових контактів, і навіть до неофіційних зустрічей з колегами, тобто до будь-якої напруженої ситуації, в якій її короточасна пам'ять та здатність швидко думати можуть трохи погіршитися порівняно зі звичними умовами.

Естер вдалося розв'язати свою проблему, не полишаючи зони комфорту. Однак у деяких випадках вихід за її межі може бути нашою єдиною можливістю. Кілька років тому я вирішила, що хочу подолати страх перед публічними виступами. Трохи поміркувала й записалася на тренінг у Нью-Йоркському центрі подолання страху перед публічними виступами та соціальної тривоги. Так, мене заповнили сумніви: я вважала себе звичайною сором'язливою людиною, і до того ж мені не подобався термін «соціальна тривожність», що викликав асоціацію з певним патологічним відхиленням. Проте за основу тренінгу слугував підхід десенсибілізації, в якому я вбачала певний сенс. Цей метод часто використовують для подолання фобій. Його принцип зводиться до того, що людина (та її мигдалеподібне тіло) багато разів стикається зі своїми страхами в межах розумного. Метод дуже відрізняється від доброї за суттю, але марної поради: буцімто людині потрібно потрапити в найскладнішу ситуацію та спробувати з неї вийти самостійно і без втрат. Цей підхід міг би дати потрібний результат, але він здатний спричинити паніку, яка зміцнить страх, посилить збентеження й сором²⁶⁹.

Я потрапила в гарне товариство. На занятті, яке проводив Чарльз ді Каньйо, жиливий стрункий чоловік з теплими карими очима й тонким почуттям гумору, зібралося п'ятнадцятеро слухачів. Сам Чарльз має великий досвід експозиційної терапії. Він говорить, що страх перед публічними виступами більше не заважає йому спати вночі, проте страх — підступний ворог, тому Чарльз постійно працює над його подоланням.

Семінар розпочався за кілька тижнів до того, як я до нього долучилася, але Чарльз запевнив, що новеньким усі тут раді. Група виявилася значно різноманітнішою, ніж я уявляла. Тут була жінка-модельєр з довгим кучерявим волоссям, яскравою помадою і в гостроносих чобітках зі зміїної шкіри; секретар в окулярах з грубими скельцями, яка постійно говорила про своє членство в Mensa (організації, що об'єднує людей з високим коефіцієнтом інтелекту); кілька банкірів, фахівців з інвестування, високих чоловіків з атлетичною статуєю; актор із темним волоссям і яскравими блакитними очима, який бадьоро походжав кімнатою в кросівках Puma,

але стверджував, що постійно відчуває страх; розробник програмного забезпечення з Китаю з милою усмішкою і нервовим смішком. Такий собі типовий зріз нью-йоркського суспільства, люди, яких можна зустріти й на семінарі з цифрової фотографії, і на курсах з приготування італійських страв.

Але наші заняття були присвячені іншій темі. Чарльз пояснив, що кожен мусить виступити перед групою з тим рівнем хвилювання, з яким може впоратися.

Інструктор бойових мистецтв Латіша виступала того вечора першою. Завданням Латіші було читання перед групою вірша Роберта Фроста. Зі своїми дредами та широкою усмішкою Латіша мала такий вигляд, ніби вона нічого не боїться. Проте, коли дівчина вже була готова виступати й стала перед кафедрою з розгорнутою книгою, Чарльз попросив її оцінити рівень своєї тривожності за шкалою від 1 до 10.

— Щонайменше сім, — сказала Латіша.

— Не кваптеся, — порадиив Чарльз. — У світі лише кілька людей можуть подолати свої страхи, й усі вони живуть у Тибеті.

Латіша чітко та спокійно прочитала вірш, у неї лише трішки тремтів голос. Коли вона скінчила, Чарльз світився гордістю за неї.

— Будь ласка, Лізо, підведіться, — звернувся він до привабливої молодій жінки з блискучим темним волоссям та сяючою обручкою. Ліза працювала директором з маркетингу. — Тепер ваша черга висловитися. Латіша здавалася знервованою?

— Ні, — сказала Ліза.

— Але мені справді було страшно, — мовила Латіша.

— Не хвилюйтеся, ніхто нічого не помітив, — запевнила її Ліза.

Інші закивали, підтверджуючи Лізині слова. Латіша повернулася на своє місце. Вона, здавалося, була задоволеною собою.

Наступна за чергою була я. Вийшла до імпровізованої кафедри, за яку слугував пюпітр, і повернулася обличчям до публіки. Єдине, що можна було почути в кімнаті, — це потріскування вентилятора на стелі та гамір за вікном. Чарльз попросив мене відрекомендуватися. Я глибоко вдихнула.

— Усім привіт! — закричала я, сподіваючись, що так звучати-ме енергійніше. Чарльз насторожено глянув на мене.

— Просто будьте собою, — порадив він.

Перша вправа була простою. Я мала відповісти на кілька запитань. Де мешкаю? Чим заробляю на життя? Які плани маю на вихідні?

Я відповідала спокійно та неголосно. Група уважно слухала.

— У когось ще є запитання до Сьюзен? — звернувся до групи Чарльз.

Слухачі захитали головами.

— Дене, — звернувся Чарльз, до високого рудоволосого чоловіка, який скидався на одного з журналістів каналу CNBC, котрі ведуть репортажі безпосередньо з Нью-Йоркської фондової біржі, — ви банкір, у вашому середовищі діють жорсткі стандарти. На вашу думку, Сьюзен має знервований вигляд?

— Не дуже, — сказав Ден.

Решта учасників погодилися з Деном.

— Вона зовсім не виглядає знервованою, — бурмотіли вони, точнісінько так, як і у випадку з Латішею.

— У вас товариський вигляд.

— Ви справляєте враження впевненої у собі людини!

— Вам пощастило, адже вам завжди є що сказати.

Задоволена, я повернулася на місце. Проте згодом помітила, що аналогічне враження справили не лише я і Латіша. Кілька інших учасників групи також блискуче впоралися із завданням. «Ви здавалися такою спокійною!» — так оцінювали наступних ораторів. «Ніхто ні про що не здогадувався б, якби не знав вашої проблеми! Навіщо вам цей тренінг?!»

Спочатку я дивувалася: чому так ціную заспокійливі слова інших учасників групи? А потім зрозуміла, що відвідувала тренінг з метою дійти до межі свого темпераменту. Я хотіла стати найкращим та найхоробрішим оратором. Заспокійливі слова членів групи стали доказом, що я рухалася до поставленої мети. Звісно, я припускала, що оцінка мого виступу звучала надто доброзичливо, але це мене не турбувало. Важливим було лише те, що я звернулася до аудиторії, яка добре мене сприйняла, і мені це сподобалось. Чутливість до страху перед публічними виступами поступово знижувалася.

Відтоді я багато разів виступала й перед невеликими групами з десяти осіб, і перед сотнями людей. Я пододала страх публічних виступів. Для мене це означало реалізацію конкретних кроків, і зокрема — ставлення до кожного виступу як до творчого проекту.

Готуючись до важливої події, я відчуваю своєрідне занурення в процес, і це відчуття мені надзвичайно подобається. Крім того, я намагаюся розповідати про те, що мене справді цікавить, адже, коли до теми я не байдужа, то почуваюся більш зосередженою. Звісно, це не завжди вдається.

Іноді з людьми потрібно обговорювати теми, які їх зовсім не цікавлять, особливо на роботі. Я впевнена, що інтровертам робити це ще складніше, адже вони не вміють демонструвати фальшивий ентузіазм. Але відсутність гнучкості має приховану перевагу: якщо ми відчуємо, що нам надто часто потрібно обговорювати теми, до яких ми байдужі, це зможе надихнути на жорсткі, але важливі кар'єрні зміни. Немає хоробрішої людини за ту, чия хоробрість підкріплюється переконаннями.

6. «ФРАНКЛІН БУВ ПОЛІТИКОМ, А ЕЛЕОНОРА КЕРУВАЛАСЯ СОВІСТЮ»

Чому незворушність переоцінюють?

Сором'язлива людина, поза сумнівом, побоюється, що незнайомці звертатимуть на неї увагу, хоча й не можна сказати, що вона боїться. Вона може поводитись як герой битви й водночас у присутності незнайомців бути невпевненою в дрібницях²⁷⁰.

Чарльз Дарвін

Великодня неділя 1939 року. Меморіальний комплекс Лінкольна²⁷¹. Маріан Андерсон, одна з найвидатніших співачок свого покоління, виходить на сцену, а позаду височіє статуя 16-го президента США.

Ця жінка з величною поставою та світло-коричневою шкірою вдивляється в зал, де сидять 75 тисяч глядачів: чоловіки в капелюхах, жінки в найкращих недільних сукнях — багато світлих і темних облич. «Я з тобою, моя країно, — починає вона, і її чистий голос злітає у височінь. — Солодка земле свободи».

Глядачі в захваті, вони от-от заплачуть. Ніхто не думав, що цей день колись настане.

Цього б не сталося без Елеонори Рузвельт. Раніше, того самого року, Маріан Андерсон планувала виступити в залі Constitution Hall у Вашингтоні, але жіноча організація «Доньки американської революції», власники залу, відмовили їй через расову належність. Елеонора Рузвельт, члени сім'ї якої брали активну участь у Війні за незалежність, вийшла зі складу цієї організації та допомогла організувати концерт у меморіальному комплексі Лінкольна, чим збурила всю країну²⁷². Елеонора Рузвельт стала не єдиною, хто

висловив протест, однак саме вона, ризикуючи власною репутацією, додала проблемі політичної ваги.

Для Елеонори, яка не могла не перейматися проблемами інших людей, такий вияв соціальної свідомості не був надзвичайним явищем, однак інші люди усвідомлювали важливість події. «Сталося дещо виняткове», — пригадує лідер руху за права афроамериканців Джеймс Фармер сміливу позицію Елеонори Рузвельт. — Франклін був політиком. Він зважував наслідки кожного свого політичного кроку. Франклін був добрим політиком. А Елеонора керувалася совістю і діяла відповідно. А це зовсім інше»²⁷³.

Упродовж усього спільного життя з Рузвельтом Елеонора грала свою роль: вона стала його порадицею і втіленням сумління. Можливо, він обрав її саме з цієї причини, бо багато в чому іншому вони не дуже підходили одне одному.

Уперше Франклін та Елеонора зустрілися, коли йому виповнилося двадцять²⁷⁴. Він був далеким родичем Елеонори, походив із аристократичної родини й на той час навчався на останньому курсі Гарварду. Елеонорі було дев'ятнадцять, вона також зростала в заможній родині, але попри спротив сім'ї вирішила прожити життя, допомагаючи іншим. У часи волонтерської роботи для центру соціальної допомоги нужденним Нижнього Іст-Сайду, Елеонора зустріла дітей, яких змушували виготовляти штучні квіти в приміщенні без вікон, працювати до цілковитого виснаження. Якось вона взяла Франкліна із собою. Він не міг повірити, що люди можуть існувати в таких жалюгідних умовах і що молода дівчина, яка належала до його класу, змогла відкрити йому очі на зворотний бік американського життя. Він одразу закохався. Елеонора не була тією дотепною дівчиною з легкою вдачею, яку пророкували Франкліну в обраниці. Якраз навпаки: вона рідко сміялася, не любила світських бесід, була серйозною та сором'язливою. Її мати, струнка та життєрадісна аристократка, прозвала Елеонору бабусею. Її батько, чарівний і популярний молодший брат Теодора Рузвельта, який майже завжди був напідпитку, обожнював свою доньку. На жаль, він помер, коли Елеонорі виповнилося дев'ять. Зустрівши Франкліна, Елеонора довго не вірила, що такий чоловік міг нею зацікавитися. Франклін був цілковитою протилежністю: сміливий

і життєрадісний, з широкою усмішкою і невимушеними рухами, тоді як Елеонора випромінювала настороженість. «Він був молодим і веселим, мав чудовий вигляд, — пригадує Елеонора, — а я була сором'язливою, незграбною, і дуже хвилювалася, коли він запрошував мене на танець».

Елеонорі говорили, що Франклін недостатньо гарний для неї. Дехто вважав його легковажною і марнотратною людиною, посереднім студентом. Проте, попри занижену самооцінку, Елеонора ніколи не відчувала браку прихильників, які цінували її серйозне ставлення до життя. Коли Франклін здобув її прихильність, деякі залицяльники писали йому вітальні листи. «Я поважаю Елеонору та захоплююся нею більше, ніж будь-якою іншою дівчиною, — йшлося в одному з таких послань. — Тобі неймовірно пощастило». «Твоя майбутня дружина є жінкою, щастя бути з якою випадає не багатьом чоловікам», — писав інший залицяльник Елеонори. Але громадська думка ніяк не вплинула на стосунки між Франкліном та Елеонорою.

У кожного з них були якості, яких бракувало іншому: в неї — співчуття, в нього — впевненість у собі. «Елеонора — справжній Янгол», — писав Франклін у своєму щоденнику. Коли 1903 року вона прийняла його пропозицію, він оголосив себе найщасливішим чоловіком у світі. У відповідь вона надсилала сотні любовних листів. Вони одружилися 1905-го, згодом у них народилися шестеро дітей.

Попри романтику періоду залицянь, відмінності між Франкліном та Елеонорою створювали певні проблеми вже на початку спільного життя. Елеонора відчувала потребу в близькості та серйозних розмовах, а Франклінові більше подобалися вечірки, флірт і світські теревені. Чоловік, який не раз повторював, що йому немає чого боятися, крім самого страху, не міг зрозуміти труднощів, які відчувала його дружина, котра боролася із сором'язливістю. Коли 1913 року Франкліна призначили заступником міністра військово-морських сил США, він почав вести ще активніше громадське життя, а його оточення стало ще більш показовим — члени елітних приватних клубів, друзі з Гарвардського університету. Франклін частіше проводив час із товаришами до пізньої ночі. Елеонора поверталася додому дедалі раніше.

Елеонорі доводилося виконувати безліч соціальних обов'язків. Вона мусила відвідувати дружин інших вашингтонських діячів, залишати їм візитки й влаштовувати прийоми у своєму домі. Її не тішила ця роль, тому вона найняла для допомоги особистого секретаря Люсі Мерсер. Це здавалося гарною ідеєю аж до літа 1917 року, коли Елеонора разом із дітьми поїхала на вакації в Мен, а Франклін і Люсі залишились у Вашингтоні. Тоді й розпочався тривалий роман між ними. Люсі була життєрадісною красунею і цілком відповідала Франкліновому образу ідеальної жінки.

Елеонора дізналася про чоловікову зраду, коли випадково потрапила на пачку любовних листів у його валізі. Вона була шокована, але шлюбу не розірвала. І хоча романтичний бік стосунків Елеонори та Франкліна залишився в минулому, між ними виник важливіший зв'язок: поєднання його впевненості з її совістю.

Повернімося до сьогодення. На нас чекає зустріч із іншою жінкою, схожою за вдачею, котра завжди прислухається до власного сумління. Після публікації своєї першої роботи 1997 року²⁷⁵ психолог Елейн Арон самостійно переосмислила те, що Джером Каган та інші науковці називали високою реактивністю (а в деяких випадках «негативною реакцією» чи «гальмуванням»). Елейн не просто змінила назву терміна на «сенситивність», а трансформувала та поглибила розуміння цього феномену.

Коли я почула, що Елейн Арон буде основним доповідачем на щорічних зборах «гіперчутливих людей» на ранчо Walker Creek в окрузі Марін штату Каліфорнія, то відразу придбала квитки на літак. Жаклін Стрікланд, психотерапевтка, засновниця і ведуча заходів, пояснила, що вона проводить їх для того, щоб сенситивні люди мали можливість поспілкуватися з подібними до себе. Вона надіслала мені план заходу, пояснила, що ми будемо жити в кімнатах, де зможемо «відпочивати, вести щоденники, байдикувати, медитувати, складати плани на майбутнє, писати й думати».

«Будь ласка, зберігайте тишу в своїх кімнатах. Якщо у вас виникла потреба поспілкуватися, робіть це в спільній зоні, під час прогулянки або обідньої перерви, — йшлося в плані проведення

заходу. — Ця конференція орієнтована на людей, які насолоджуються змістовними дискусіями й іноді „переводять розмову на глибший рівень лише для того, щоб зрозуміти, що вони спілкуються з подібними до себе“. Нас запевнили: під час конференції матимемо достатньо часу для серйозних бесід, але можемо приходити чи йти, коли забажаємо. Жаклін Стрікланд розуміє, що більшість з нас мусить брати участь у численних обов'язкових групових заходах, тому запропонувала нам цілком іншу модель, хоча й лише на кілька днів.

Ранчо Walker Creek має площу приблизно чотири тисячі квадратних метрів і розташоване на незайманій території Північної Каліфорнії. Тут дика природа, туристичні стежки та величезне прозоре небо. Посеред ранчо стоїть затишний конференц-центр, де в червні, у четвер пополудні, зібралися тридцятьо людей.

У будинку Buckeye Lodge підлогу вкрито сірим килимовим покриттям, у залі встановлено великі лекційні дошки, а вікна виходять на залитий світлом ліс секвойї. На одному зі столів, поряд із купою реєстраційних форм та бейджів, лежить лекційний плакат, на якому потрібно написати своє ім'я і тип особистості за шкалою Маєрс-Брігґс. Я проглянула перелік. Всі учасники належали до інтровертного типу, окрім Жаклін Стрікланд, привітної, доброзичливої та емоційної господині заходу. Згідно з дослідженням, проведеним Арон, більшість сенситивних людей, якщо не всі, належать до інтровертів.

Столи та стільці розставлено в формі великого квадрата, щоб усі могли бачити одне одного. Стрікланд привіталася та запропонувала розповісти, що привело нас сюди. Слово взяв інженер-програміст Том. Хвилюючись, Том сказав, наскільки йому полегшало, коли він зрозумів, що «для такої риси, як сенситивність, існує психологічна база. Ось результати досліджень! Ось ким я є! Я вже не повинен комусь щось доводити. Мені більше не потрібно виправдовуватися та захищатися». У Тома видовжене вузьке обличчя, каштанове волосся та борода, своїм виглядом він нагадує Авраама Лінкольна. Він відрекомендував нам свою дружину, яка розповіла про те, наскільки вони підходили одне одному і як вони випадково дізналися про проект Елейн Арон.

Коли черга дійшла до мене, я сказала, що досі ніколи не перебувала в середовищі, де б не почувалася вимушеною презентувати сповнену штучного ентузіазму версію самої себе. І додала, що мене цікавить зв'язок між інтроверсією та сенситивністю. Інші присутні на знак підтримки закивали.

Суботнього ранку доктор Елейн Арон з'явилася в приміщенні Buskey Lodge. Вона стала за підставкою з плакатом, Жаклін її відрекомендувала. По тому Елейн із усмішкою вийшла до нас. Була в приталеному жакеті, водолазці й вельветовій спідниці. Невисока на зріст, зі світлими пасмами в каштановому волоссі, м'якими уважними блакитними очима та зморшками в їхніх кутиках. У її постаті відчувалася постава поважного професора, яким вона і є, та водночас — незграбність школярки, якою вона була колись.

Елейн поважає своїх слухачів. Беручись до справи, повідомляє, що має п'ять тем, і просить нас підняти руки, щоб проголосувати за три теми, які б ми хотіли обговорити. По тому вона миттєво підраховує голоси за кожну тему, обираючи три, які цікавлять присутніх найбільше. У залі панує атмосфера доброзичливості. Насправді немає жодного значення, які ми теми обрали. Ми знаємо, що Елейн Арон завітала сюди, щоб поговорити про сенситивність, і вона вважає на наші вподобання.

Деякі психологи досягають успіхів завдяки проведенню незвичайних наукових експериментів. Арон зробила важливий внесок, кардинально переосмисливши результати інших учених. У дитинстві Елейн часто повторювали, що вона «занадто чутлива, і це їй не на користь».

У родині росло ще двоє трохи старших дітей, але вона єдина, хто полюбляв мріяти й гратися вдома; її почуття легко було образити. Коли дівчинка підросла й наважилася залишити батьківський дім, вона й далі помічала в собі те, чим відрізнялася від інших. Елейн могла годинами керувати авто, не вмикаючи радіо. Їй снились яскраві, іноді неспокійні сни. Елейн була «надзвичайно вразливою», її часто переповнювали сильні емоції, як позитивні, так і негативні. Їй було складно побачити в буденному житті щось «священне», бо їй здавалося, що це можливо, лише якщо відгородитися від світу.

Елейн Арон подорослішала, стала психологом та вийшла заміж за надійного чоловіка, якому подобалися її якості. Чоловік Елейн Арт вважає свою дружину талановитою та вдумливою людиною з добре розвиненою інтуїцією. Сама Елейн також цінує в собі ці риси, але називає їх «прийнятним поверхневим виявом жакливої прихованої вади», про існування якої вона знала завжди. Їй видається справжнісіньким дивом, що Арт любив її, незважаючи на «ваду».

Проте, коли один із її колег-психологів випадково назвав Арон «гіперчутливою», в її голові ніби спалахнула лампочка. Могло здатися, що йшлося про якийсь таємничий недолік, але психолог висловився про її рису не як про ваду, а нейтрально.

Арон обдумала нову ідею, а далі вирішила якомога детальніше дослідити рису характеру, яку назвала «сенситивністю». Елейн почала дослідження, не знаючи практично нічого з цієї теми, тому їй довелося проштудіювати багато книг про інтроверсію, на її думку, пов'язану з сенситивністю. Серед праць різних учених трапилася робота Джерома Каґана про високореактивних дітей, а також матеріали про серії експериментів, за допомогою яких науковці з'ясували, що інтроверти більш чутливі до соціальної та сенсорної стимуляції. Ці дослідження пролили світло на те, що шукала Арон, але їй здавалося, що вона прогавила якийсь важливий аспект для визначення нового типу інтроверта.

«Проблема, з якою стикаються вчені, полягає в тому, що ми намагаємося спостерігати за поведінкою людей, але маємо справу з тим, чого не можна помітити, — пояснює Арон. — Учені можуть легко описати поведінку екстравертів, які часто сміються, розмовляють, активно жестикулюють. Але якщо людина стоїть у кутку кімнати, її поведінку можна пояснити п'ятнадцятьма різними причинами. І ви ніколи не знатимете напевне, що вона відчуває насправді».

Арон вважає, що внутрішня поведінка — це також поведінка, навіть якщо її складно зафіксувати. Але як тоді описати внутрішню поведінку людей, найпомітніша особливість яких виявляється в тому, що вони не надто радіють, прочитавши запрошення на вечірку? Вона вирішила з'ясувати²⁷⁶.

Спершу Елейн Арон опитала тридцять дев'ять осіб, які вважали себе інтровертами або визнавали, що вони гостро реагують на зовнішні подразники²⁷⁷. Вона розпитувала про їхні улюблені фільми, перші спогади, стосунки з батьками та друзями, про особисте життя, творчу діяльність, а також філософські та релігійні погляди. Спираючись на отримані результати, Елейн створила змістовні анкети, а тоді запропонувала заповнити їх кільком великим групам людей. Після цього вона порівняла відповіді й отримала двадцять сім характеристик. Людей із цими рисами вона назвала «високореактивними».

Про деякі з тих двадцяти семи характеристик Елейн знала з робіт Каґана та інших дослідників. Наприклад, гіперчутливі люди здебільшого уважні спостерігачі, які перед важливим кроком зважують усі «за» та «проти». Вони організовують своє життя так, щоб максимально зменшити кількість несподіванок. Вони завжди вирізняються чутливістю до краєвидів, звуків, запахів, болю, кави. У них виникає відчуття дискомфорту, коли за ними спостерігають (на роботі або під час концерту) чи оцінюють їхню відповідність (на побаченні, на роботі, під час співбесіди).

Проте Елейн Арон зробила й інші важливі висновки. Гіперчутливі люди схильні до філософської або духовної орієнтації, а не матеріалістичної чи гедоністичної. Їм не подобаються пусті балачки. Вони вважають себе творчими особистостями або людьми з розвинутою інтуїцією (саме так описував Елейн її чоловік). Гіперчутливим людям сняться яскраві сни, які вони можуть пригадати до найменших подробиць. Їм подобаються музика, природа, мистецтво, фізична краса. Вони відчують сильні емоції, іноді мають гострі напади радості, так само, як і напади печалі, туги, страху²⁷⁸.

Крім того, сенситивні люди схильні глибоко аналізувати інформацію про навколишнє середовище, як фізичне, так і емоційне. Вони зауважують деталі, яких інші не помічають, наприклад перепади настрою іншої людини або занадто яскраве світло від електричної лампочки.

Нещодавно група науковців з Університету Стоуні-Брук²⁷⁹ перевірила ці висновки, показавши дві пари знімків (паркан і кілька копиць сіна) вісімнадцятьом особам, які перебували всередині

функціонального магнітно-резонансного томографа. В одній парі знімки помітно відрізнялися один від одного, а в іншій різниця була ледь помітною. Показуючи учасникам експерименту кожную пару знімків, дослідники запитували про те, чи відрізняється друге фото від першого. Вчені з'ясували, що чутливі люди довше розглядають знімки з мінімальними відмінностями. Крім того, була зареєстрована підвищена активність тих ділянок мозку, які встановлюють зв'язок між зображенням та іншою інформацією в мозку людини. Інакше кажучи, сенситивні люди аналізують світlines уважніше, порівняно з іншими, звертаючи особливу увагу на паркан і копиці сіна.

Висновки, зроблені під час цього доволі нового дослідження, потрібно відтворити та уважно вивчити в інших контекстах. Однак результати досліджень перегукуються з висновками, зробленими Каганом про те, що високореактивні першокласники витрачають більше часу, порівнюючи предмети під час гри або читаючи незнайомі слова. А за словами Ядзі Ягелловіч, провідної науковиці Університету Стоуні-Брук, це свідчить про неймовірну складність мислення сенситивних типів людей. Тому стає зрозуміло, чому такі люди нудьгують під час пустих балачок. «Якщо ваше мислення більш складне, — сказала вона мені, — то вас не цікавитимуть розмови про погоду чи проведені вихідні, на відміну від, скажімо, проблем цінностей чи моралі»²⁸⁰.

Арон також дійшла висновку про те, що в сенситивних людей іноді розвивається емпатія²⁸¹. Здавалося б, що від емоцій інших людей, а також від трагедій та жорстокості нашого світу їх відокремлюють значно тонші межі. У них надзвичайно загострене почуття совісті. Їм не подобаються жорстокі фільми й телешоу, вони добре розуміють наслідки власних помилок. У соціальному середовищі вони зосереджуються здебільшого на особистих проблемах, які інші вважають надто складними.

Арон зрозуміла, що дізналася про щось важливе. Багато якостей сенситивних людей, які їй вдалося виявити, на кшталт емпатії та чутливості до краси, психологи пов'язують з іншими рисами їхньої вдачі, такими як «доброзичливість» і «відкритість до свідові». Проте Арон вбачає в цьому ще й фундаментальну основу

сенситивності. Її висновки мимоволі ставлять під сумнів усталені в психології принципи особистості.

Вона почала публікувати результати своїх досліджень у наукових виданнях та книжках, а також виступала на семінарах. Спершу було складно. Слухачі казали, що її ідеї чудові, а от стиль викладу думок недосконалий. Але Арон прагнула донести свої ідеї людям. Вона наполегливо працювала над собою і навчилася виступати перед публікою так, як того вимагали від авторитетного науковця. На той час, коли я зустріла її на ранчо Walker Creek, вона була вправною ораторкою, яка висловлювалася лаконічно й упевнено. Єдина відмінність між нею та іншими типовими ораторами полягала в тому, наскільки уважно вона ставилася до кожного запитання, яке звучало в аудиторії. Вона затримувалася з групою попри те, що їй, як типовому інтровертові, кортіло швидше повернутися додому.

Арон говорить про гіперсенситивних людей так, ніби описує Елеонору Рузвельт. Насправді, за кілька років по опублікуванні досліджень Арон, учені визначили: якщо людину, чий генетичний профіль попередньо асоціюється із сенситивністю²⁸² й інтроверсією (люди з геном 5-HTTLPR, також характерним для макак-резус, про що йшлося в розділі 3), помістити у функціональний МРТ і показувати їй фото переляканих людей, загинувших в аварії, покалічені тіла й забруднені пейзажі, то її мигдалеподібне тіло (частина мозку, яка відіграє важливу роль в обробці емоцій) сильно активізується²⁸³. Крім того, Елейн Арон та команда науковців з'ясували: коли сенситивні люди бачать обличчя, на яких відображаються сильні емоції, у них сильніше, ніж в інших, активізуються ділянки головного мозку, пов'язані з емпатією та прагненням контролювати сильні емоції²⁸⁴.

Складається враження, що люди, схожі на Елеонору Рузвельт, не можуть не відчувати тих емоцій, що відчувають інші.

Франклін Делано Рузвельт (ФДР, як називали його близькі) 1921 року захворів на поліомієліт²⁸⁵. То був жакхливий удар, і Франклін вже почав думати про те, що проведе залишок життя десь на

селі в інвалідному кріслі. Проте Елеонора, поки він проходив лікування, зберегла його зв'язок із Демократичною партією і навіть погодилася виступити під час заходу зі збору коштів на потреби партії. Вона боялася публічної промови й не вміла добре виступати. У неї був високий голос, і хоч вона нервово сміялася, коли щось ішло не так, жінка підготувалася до заходу й добре виголосила промову.

Попри невпевненість, Елеонора почала працювати, щоб вирішити соціальні проблеми, які бачила навколо. Вона стала активним борцем за права жінок та налагодила зв'язок із людьми, які серйозно ставилися до соціальних проблем. Коли 1928 року Франкліна Рузвельта обрали губернатором штату Нью-Йорк, Елеонора очолювала жіночий комітет, який підтримував Демократичну партію, і стала однією з найвпливовіших жінок в американській політиці. Між нею та Франкліном склався повноцінний союз, який тримався на його спритності та її совісті. «Можливо, я знала про соціальні умови більше за нього, — пригадувала Елеонора з властивою їй скромністю. — А він знав, як керувати країною і як за допомогою уряду покращити життя людей. Гадаю, ми почали розуміти, що таке командна робота».

Франкліна Делано Рузвельта обрано президентом США 1933 року, в розпал Великої депресії. Елеонора подорожувала країною. За три місяці вона здолала майже шістдесят п'ять тисяч кілометрів, скрізь вислуховуючи історії про тяжке життя американців. Люди звіялися Елеонорі так, як не могли звіритися жодному іншому політичному діячеві. Для Франкліна вона стала «голосом знедолених». Повертаючись додому з цих подорожей, Елеонора розповідала про побачене та просила чоловіка вжити конкретних заходів, допомагала організовувати державні програми для напівголодних шахтарів у регіоні Аппалачі. Вона переконала Франкліна включити жінок і афро-американців до програм боротьби з безробіттям. Елеонора Рузвельт допомогла Маріан Андерсон виступити в меморіальному комплексі Лінкольна. «Елеонора привертала увагу чоловіка до тих проблем, які він міг не помітити, — говорить історик Джофф Вод. — Вона допомагала йому дотримуватися високих стандартів. Кожен, хто будь-коли бачив, як вона дивилася йому

в очі та говорила: „А тепер, Франкліне, тобі потрібно...“, — ніколи цього не забуде».

Сором'язлива молода жінка, яка боялася публічних промов, полюбила громадське життя. Елеонора Рузвельт стала першою леді США, яка проводила прес-конференції, виступала перед учасниками національних конвенцій, вела колонку в газеті та брала участь у ток-шоу на радіо. На наступному етапі політичної кар'єри вона стане представником США в Організації Об'єднаних Націй, де використовує свої політичні навички й досягнуту завдяки власним зусиллям стійкість для сприяння затвердженню Загальної декларації прав людини.

Елеонора Рузвельт так і не позбулася вразливості. Все своє життя вона страждала від нападів похмурого «настрою Гризельди», як сама називала свій стан (за іменем мовчазної принцеси з середньовічної легенди). Однак вона робила все можливе, щоб «стати такою товстошкірою, як носоріг». Вона казала, що «сором'язливі люди залишаються сором'язливими назавжди, але вчаться з цим боротись». Очевидно, саме чутливість Елеонори допомагала їй брати до серця потреби людей, позбавлених громадянських прав, а її совість — промовляти від імені простоліду. Франкліна, обраного президентом США під час Великої депресії, пам'ятають за його здатність до співчуття. Але саме завдяки Елеонорі він знав, як живуть і що відчувають знедолені американці.

Науковці вже давно досліджують зв'язок між сенситивністю та совістю. Фахівець із дитячої вікової психології Гражина Кочанська провела дослідження. Добра жінка простягає іграшку малюкові, пояснюючи, що слід бути обережним, адже то її улюблена іграшка. Дитина розумно киває і починає гратися. Аж раптом іграшка розламується на дві частини (так було підлаштовано)²⁸⁶.

Жінка засмучується й вигукує: «Оце так!». А далі чекає на реакцію дитини.

З'ясувалося, деякі діти відчують набагато сильнішу провину за (ймовірний) вчинок, ніж інші. Вони відвертають погляд, стискають руки, починають заїкатися й ховають обличчя. Найбільшу

провину відчують діти, яких ми можемо назвати гіперчутливими високореактивними інтровертами. Вони гостро реагують як на позитивні, так і на негативні події. З одного боку, вони співчують жінці, іграшка якої зламалася, а з іншого, відчують тривогу через те, що скоїли щось погане. Щоб вас заспокоїти, мушу додати, що жінка, яка брала участь в експерименті, швидко поверталася в кімнату з «полагодженою» іграшкою, запевняючи дитину, що та не зробила нічого поганого.

У нашій культурі слово «провина» має негативний відтінок, проте саме вона формує нашу совість. Занепокоєння, яке відчували високочутливі малюки через зламану іграшку, змушує їх наступного разу поводитися вкрай обережно, щоб не пошкодити чужу річ. За словами Гражини Кочанської, у чотирирічному віці такі діти менше за своїх однолітків схильні обманювати чи порушувати правила, *навіть якщо вони точно знають, що не попадуться на скоєному*. А в шість чи сім років їхні батьки частіше помічатимуть у них таку моральну якість, як здатність співчувати. І загалом у них буде менше проблем з поведінкою.

«Функціональне, помірне почуття провини, — пише Гражина Кочанська, — сприяє розвитку альтруїзму, особистої відповідальності, здатності адаптуватися в школі, а також формуванню гармонійних, обдуманих, просоціальних стосунків з батьками, вчителями, друзями».

Це особливо важливо, зважаючи на той факт, що, за даними дослідження, проведеного в Мічиганському університеті 2010 року, сучасні студенти на 40 % втратили здатність співчувати іншим порівняно з їхніми однолітками тридцять років тому, а найбільше зниження показника відбувалося після 2000 року²⁸⁷.

Автори дослідження припускають, що зниження емпатії пов'язане з поширенням соціальних медіа, реаліті-шоу, «гіпер-конкурентоспроможності»²⁸⁸.

Звісно, наявність згаданих рис не робить сенситивних дітей янголятами. У них, як і в будь-кого, простежуються егоїстичні риси. Іноді вони поводяться байдуже й неприязно. За словами Елейн Арон, коли такі діти перевантажені негативними емоціями на кшталт сорому чи тривоги, вони можуть не помічати потреб інших.

Проте подібна відкритість досвідів, який може значно ускладнити життя гіперчутливих людей, лежить в основі їхньої совісті. Арон розповідає історію про одного сенситивного підлітка, який умовив матір нагодувати бездомного, якого зустрів у парку, а також про восьмирічну дівчинку, яка плакала не лише тоді, коли почувалася ніяково, а й коли її дразнили однолітки²⁸⁹.

Подібний тип особистості відомий з численних літературних творів, адже, мабуть, чимало письменників самі були сенситивними інтровертами. «Він пройшов життя, маючи на один шар шкіри менше, ніж більшість чоловіків», — пише романіст Ерік Мальпасс про головного героя свого роману «Довгий, довгий танець»²⁹⁰. Мальпасс був тихим та вдумливим автором. «Біди інших людей розбурхували його так само, як розкішне красиве життя. Вони підштовхували його, змушували хапатися за ручку та писати про них. Його зворушували прогулянки в горах, музика Шуберта, а також вечірні новини, де розповідали про те, як розлітаються в різні боки кістки та плоть».

Таких людей метафорично називають тонкошкірими. Однак недавні дослідження виявили, що в них і справді тонка шкіра. Серед тестів, які дослідники використовують для визначення рис особистості, існують тести на електропровідність шкіри, під час яких науковці вимірюють рівень виділення поту під впливом звуків, сильних емоцій, інших подразників.

Високореактивні інтроверти пітніють більше, низькореактивні — менше²⁹¹. Шкіра останніх буквально грубша, менш вразлива до стимулів і холодніша на дотик. На думку деяких учених, з котрих я розмовляла, саме з цим пов'язане таке поняття, як «крутий»: що менше людина реагує на зовнішні подразники, то прохолодніша в неї шкіра й тим «крутішою» вона вважається. До речі, соціопати перебувають на протилежному кінці цієї шкали крутості, в них нижчий рівень активності нервової системи, електропровідності шкіри й тривожності²⁹². За деякими даними, в соціопатів пошкоджене мигдалеподібне тіло²⁹³.

Детектори брехні (поліграфи) також вимірюють електропровідність шкіри²⁹⁴. Їхня робота спирається на теорію про те, що коли людина говорить неправду, вона відчуває тривогу, й через це з її

шкіри виділяється піт. Коли я навчалася в коледжі, то якимось вирішила на час літніх канікул влаштуватися на роботу секретаря у велику ювелірну компанію. Процес відбору передбачав, крім іншого, тест на детекторі брехні. Перевірка проходила в маленькій, погано освітленій кімнатці з лінолеумом на підлозі, а тест проводив худий чоловік з жовтою шкірою, який постійно курих цигарки. Для того щоб визначити базовий рівень електропровідності шкіри, він запитав моє ім'я, адресу тощо. Далі запитання були дедалі глибшими, а поведінка екзаменатора — жорсткішою. Чи заарештовували мене коли-небудь? Чи цупила я речі в магазині? Чи вживала кокаїн? Після останнього запитання екзаменатор пильно на мене глянув. Звісно, я ніколи не вживала кокаїну. Але, схоже, він подумав протилежне. Його обличчя випромінювало очевидне звинувачення, ніби то досвідчений полісмен сповіщав підозрюваному, що в нього є неспростовні докази, а тому немає жодного сенсу заперечувати свою провину.

Я знала, що екзаменатор зробив неправильні висновки, але відчувала, як горять мої щоки. Звісно, тест показав, що про кокаїн я збрехала. Моя шкіра, мабуть, настільки тонка, що пітніє від згадки про вигаданий злочин!

Ми звикли думати, що маємо крутий вигляд, коли надягаємо сонцезахисні окуляри, поводимося розкуто, а в руці тримаємо келих з напоєм. Але ми надаємо перевагу таким атрибутам не випадково. Можливо, нам подобаються темні окуляри, розслаблені жести й алкоголь, адже з їхньою допомогою можна замаскувати сліди надмірної активності нервової системи. Сонцезахисні окуляри приховують, що наші очі розширюються від подиву чи страху. Із робіт Каґана відомо, що розслаблені рухи є ознакою низької реактивності, алкоголь знімає гальмування та знижує збудливість нервової системи. За словами психолога Брайана Літтла, коли під час футбольного матчу хтось пропонує вам пиво, «ця людина насправді говорить: „Привіт, ось тобі трохи екстраверсії“».

Підлітки розуміють теорію «крутості» на рівні інстинктів. У романі Кертіс Сіттенфілд «Підготовча школа», у якому детально описано соціальні ритуали учнів школи-інтернату, Лі, головна героїня, несподівано отримує запрошення в кімнату Аспет, найкрутішої

дівчинки в школі. Перше, що помічає Лі, — безліч зовнішніх подразників у кімнаті. «Я почула музику ще з коридору, — говорить вона. — Білі різдвяні гірлянди сяяли, розвішані по стінах до самої стелі, а на північній стіні висів величезний помаранчево-зелений гобелен... Усе це пригнічувало та навіть дратувало мене. Кімната, в якій я мешкала разом із сусідкою, була тиха та спокійна, і наше життя в ній було тихим та спокійним. Цікаво, Аспет народилася крутою, чи хтось її цього навчив? Може, старша сестра чи кузина?»

Серед пілотів низька реактивність також асоціюється з крутизною. Для перших американських астронавтів низька частота пульсу, яка є ознакою низької реактивності, була показником статусу. Підполковник Джон Гленн, перший американець, який облетів Землю, а згодом балотувався на пост президента США, вражав своїх товаришів надзвичайно низьким пульсом під час запуску космічного корабля (усього 110 ударів на хвилину)²⁹⁵.

Із соціального погляду фізична відсутність «крутизни» може виявитися більш цінною, ніж здається. Схильність спалахувати, коли суворий поліграфолог наближує до вас своє обличчя і запитує, чи вживали ви коли-небудь кокаїн, стає своєрідним соціальним зв'язком. Під час нещодавнього експерименту група психологів на чолі з Корине Дійк²⁹⁶ запропонувала шістдесятьом учасникам прочитати звіти про людей, які скоїли щось морально неприйнятне (втекли з місця автомобільної аварії) чи вчинили прикрість іншому (ненавмисно розлили на когось каву). Учасникам експерименту показували фото цих людей із чотирма різними виразами обличчя: соромом чи сум'яттям (очі опущені, голова похилена), соромом/сум'яттям та почервонілими щоками, нейтральним виразом обличчя, нейтральним виразом почервонілого обличчя. Далі учасникам запропонували оцінити, наскільки чуйними та надійними здавалися їм «грішники».

З'ясувалося, що «злочинці», які почервоніли, отримали більш позитивні оцінки порівняно з тими, хто не червонів. Це можна пояснити тим, що почервоніння асоціюють із турботою про інших. Дечер Келтнер, психолог Каліфорнійського університету Берклі,

який спеціалізується на вивченні позитивних емоцій, написав у газеті New York Times: «Обличчя червоніє на дві-три секунди, ніби промовляючи: „Мені не байдуже, я знаю, що порушив соціальний контракт“»²⁹⁷.

Насправді, саме схильність червоніти, якої так не люблять високореактивні люди, є соціально корисною якістю. «Процес почервоніння не можна контролювати, — говорить Дійк, — адже він є ознакою справжнього збентеження»²⁹⁸. На думку Детчера Келтнера, збентеження — це етичне почуття. Воно вказує на сором'язливість, бажання уникати агресії, прагнення до миру. Отже, йдеться не про соціальну ізоляцію людини, яка червоніє від сорому (як думають люди, схильні до такого вияву сором'язливості), а навпаки — про єднання з іншими людьми.

Дослідивши витоки людського збентеження, Келтнер з'ясував, що багато приматів після бійки намагаються помиритися зі своїми недругами²⁹⁹. При цьому вони демонструють жести збентеження, подібні до людських: відвертають погляд, що свідчить про каяття і намір зупинитися; опускають голову, щоб ніби зменшитися; міцно стискають губи, що є ознакою гальмування. У людей така поведінка називається «актом відданості», зазначає Келтнер, який навчався «читати» обличчя. Він вивчав фото таких високоморальних людей, як Ганді та Далай Лама, і з'ясував, що вони також стримують усмішку та відвертають погляд.

У книжці «Народжений бути добрим» Келтнер стверджує: якби йому довелося обирати свою другу половинку після одного-єдиного запитання під час експрес-знайомства, він обрав би таке: «Що змусило тебе ніяковіти востаннє?». А далі уважно стежив би за тим, чи стисне вона губи, чи почервоніє та чи відверне очі. «Ознаки збентеження — швидкоплинне свідчення того, що людина поважає думку інших, — пише він. — Збентеження свідчить, наскільки людина дбає про дотримання правил, які пов'язують нас одне з одним».

Іншими словами, обираючи другу половинку, потрібно переконатися в тому, що їй не байдужа думка іншого. Адже краще думати забагато, ніж замало.

Утім, не так важливо, наскільки велике значення має схильність червоніти — феномен високої чутливості неминуче викликає запитання: як гіперчутливим людям вдалося вижити в процесі природного відбору? Якщо сміливість і агресивність загалом переважають (як нам деколи здається), тоді чому сенситивні особи не зникли з людської популяції ще тисячі років тому, як це сталося з помаранчевими деревними жабами? Вас глибше, ніж інших, може зворушувати експромт Шуберта, частіше за інших ви можете здригатися від сцен насильства, і, напевне, в дитинстві саме ви відчували жахливу провину, коли зламали чийсь іграшку. Еволюція не винагороджує подібних речей.

Чи винагороджує?

Елейн Арон знайшла пояснення. Вона переконана в тому, що в ході еволюційного розвитку збереглася не висока чутливість, а обережність та схильність до роздумів. «Сенситивні, або, інакше висловлюючись, реактивні особистості, перш ніж перейти до дії, завжди обдумують кожен свій крок, — пише вона. — У такий спосіб вони уникають небезпек, невдач і марнування енергії, якої потребує нервова система, здатна виявляти найтонші відмінності. Згідно з цією стратегією, належить робити „правильні ставки“ та „дивитися, куди стрибаєш“. На противагу їй, активна стратегія, якої дотримуються люди іншого типу, відбиває прагнення бути першим у всьому, попри недостатню інформацію та супутні ризики. Згідно з такою стратегією, потрібно „загадувати далеко наперед“, адже „хто рано встає, тому Бог дає“ і „вдалий шанс випадає один раз“³⁰⁰.

Насправді багатьом людям, яких Елейн Арон називає сенситивними, притаманні лише деякі з двадцяти семи ознак, пов'язаних із цією рисою³⁰¹. Вони можуть бути чутливими до світла та галасу, але не до кави чи болю. Можливо, вони нечутливі до сенсорних подразників, але схильні до серйозних роздумів, а ще в них багате внутрішнє життя. Високочутливі люди можуть навіть не бути інтровертами. На думку Арон, лише 70 % чутливих людей є інтровертами, тоді як решта 30 % — екстраверти³⁰² (хоча представники цієї групи прагнуть усамітнення більше, ніж типові екстраверти).

На думку Арон, це пояснюється тим, що сенситивність є побічним продуктом стратегії виживання, а її ефективна реалізація вимагає лише деяких, але не всіх якостей, які є в чутливих людей.

Думка Арон має вагоме підтвердження. Біологи-еволюціоністи вважають, що в процесі еволюції кожен вид тварин зайняв свою екологічну нішу, і представникам кожної ніші властива певна поведінка. Тому види, чия поведінка різнилася від стандарту, вимирали. Втім, з'ясувалося, що не лише люди поділяються на тих, хто «спостерігає та чекає», і тих, хто «діє». У царстві тварин понад сотня видів організована саме так³⁰³.

Науковці виявили, що майже 20 % представників багатьох видів, від плодових мушок до домашніх котів та гірських кіз, від риби-місяця до мавп галаго та євразійських синиць, належать до повільного типу, представники якого не квапляться діяти. А от решта 80 % належать до швидкого типу, тобто діють швидко і впевнено, йдуть на ризик, не помічаючи того, що відбувається навколо. Цікаво, що відсоток високореактивних дітей, за якими Каґан спостерігав у лабораторії, також становив близько двадцяти.

Біолог-еволюціоніст Девід Слоан Вілсон пише, що якби «повільні» та «швидкі» тварини відвідували вечірки, «найшвидші з них набридали б гучними розмовами, а повільні бурмотіли б собі під ніс, що їх ніхто не поважає. Повільних тварин можна описати, як сором'язливих і чутливих. Такі не прагнуть самоствердитися, проте вони доволі спостережливі, адже помічають дрібниці, яких не бачать занадто активні індивіди. На вечірці це були б письменники та художники, які стиха розмовляють про цікаві речі, а їхні розмови не долітають до вух занадто жвавих гостей. Творчі особистості відкривають для себе нові способи поведінки, тоді як надто моторні люди крадуть у них патенти, копіюючи їхню поведінку»³⁰⁴.

Час від часу на шпальтах газет або в телевізійних передачах з'являються історії про вдачі тварин. При цьому сором'язливу поведінку трактують як невідповідну, а сміливу — як привабливу й гідну захоплення. Така собі людська версія плодової мухи! Втім, Вілсон, подібно до Арон, вважає: обидва типи тварин існують тому, що мають абсолютно різні стратегії виживання, кожна з яких спрацьовує по-різному в різний час. Це явище відоме назвою «теорія

еволюційного компромісу»³⁰⁵. В його основі лежить ідея, що певна якість є нейтральною (ні гарною, ні поганою), але поєднання переваг і недоліків та їхня цінність з погляду виживання змінюється залежно від обставин.

«Сором'язливі» тварини не часто шукають їжу, заощаджуючи силу та енергію. Вони надають перевагу пасивному спогляданню й виживають, коли хижаки починають полювання. Сміливіші тварини виходять з укриття та стають здобиччю тих, хто стоїть вище в харчовому ланцюзі, але виживають, коли відчувається нестача їжі й доводиться частіше ризикувати. Коли Вілсон проводив експеримент, опускаючи металеві пастки в ставок із сонячними рибками (а для рибок, на його думку, ця подія була не менш тривожною, ніж приземлення летючої тарілки), сміливіші особини не могли втриматися від того, щоб дослідити пастку, необачно туди запливаючи. Боязкі рибки розсудливо трималися обабіч водойми, щоб Вілсон не міг їх упіймати.

Також, коли Вілсон за допомогою складної сітки зловив усіх рибок і повернув їх до лабораторії, сміливі швидше пристосувалися до нових умов і почали їсти на п'ять днів раніше, ніж їхні боязкі друзі. «Серед тварин не буває гірших особин, — пише Вілсон, — у них існує розмаїття особин з різними особливостями поведінки, які збереглися в процесі природного відбору»³⁰⁶.

Іншим прикладом теорії еволюційного компромісу є триніадські гуппі³⁰⁷. У цих рибок формується (надзвичайно швидко як для еволюції) «особистість», що допомагає їм легко адаптуватися до мікроклімату, в який вони потрапляють. Їхні природні вороги — це щуки. Проте деякі гуппі мешкають у таких місцинах, де щуки відсутні, прирізом вище за течією, ближче до водоспаду. Гуппі, які вирости в тихому місці, зазвичай поводяться хоробро й безтурботно, як і належить мешканцям безпечного середовища. На відміну від них, гуппі-вихідці з небезпечних місць нижче за течією, далі від водоспаду, де плавають грізні щуки, поводяться обережніше, уникаючи хижаків. Цікаво те, що ці якості є спадковими, а не формуються через навчання. Тому потомство сміливих гуппі, сформоване в небезпечних умовах, успадковує відвагу своїх батьків, хоча стосовно їхніх пильних однолітків це ставить їх у не вигідне становище. З другого боку,

гени таких рибок швидко мутують, тому можна припустити, що їхні нащадки виростуть доволі обережними особинами. Те саме відбувається з пильними гуппі, коли з їхнього середовища раптово зникають щуки. Їхнім нащадкам знадобиться близько двадцяти років еволюції, щоб стати безтурботними.

Теорію еволюційного компромісу можна застосовувати до людей. Науковці з'ясували, що кочівники, які успадкували особливу форму гена³⁰⁸, пов'язаного з екстраверсією (зокрема, з прагненням нового), краще харчуються, ніж люди без цього гена. Однак осіле населення, яке має таку саму форму гена, харчується гірше. Ті риси, які роблять кочівника достатньо агресивним, щоб полювати й захищати свою худобу від нападників, можуть стати на заваді більш пасивній діяльності на кшталт навчання, сільського господарства, продажів товарів на ринку.

Або розгляньте, приміром, такий еволюційний компроміс: у екстравертів зазвичай більше сексуальних партнерів, ніж в інтровертів (а це велика перевага для видів, які прагнуть розмножуватися), проте вони частіше зраджують та розлучаються, а це не дуже добре позначається на дітях. Екстраверти більше займаються фізичними вправами, але інтроверти рідше потрапляють в аварії й рідше травмуються. Екстраверти мають більш розширену мережу соціальних контактів, але вони частіше скоюють злочини³⁰⁹. Майже сто років тому Карл Юнг охарактеризував ці два типи так: «Перший (екстраверсія) полягає у високій швидкості народжуваності, низьких ступенях захисту, незначній тривалості життя окремої людини; другий (інтроверсія) передбачає оснащення індивіда численними засобами самозбереження, поєднаних із низьким рівнем народжуваності»³¹⁰.

Теорію еволюційного компромісу можна застосовувати до видів загалом. Серед біологів-еволюціоністів, які вважають, що поодинокі індивіди одержимі відтворенням власної ДНК, поширилася ідея про те, що кожен вид має особини, чиї риси сприяють виживанню усієї групи³¹¹. За такі ідеї ще не так давно вас могли виключити з наукової спільноти, проте новий погляд поступово здобуває прихильників. Деякі вчені говорять навіть про те, що еволюційною

основою чутливості є ніщо інше, як підвищене співчуття до страждань інших представників виду, особливо представників свого сімейства. Втім, не потрібно заходити аж так далеко.

На думку Елейн Арон, існує певний сенс у тому, що виживання певних груп тварин залежить від їхньої сенситивності. «Уявімо, що серед гурту антилоп... є кілька особин, які, завдяки своєму підвищеному чуттю, раз у раз переривають процес пошуку їжі та підіймають голови, видивляючись хижаків, — пише вона. — Гурт із чутливими особинами матиме вищі шанси на виживання, а тому активно розмножуватиметься. Отже, кількість чутливих особин у групі зростатиме»³¹².

То чому в людей має складатися інакше? Такі особистості, як Елеонора Рузвельт, потрібні нам не менше, ніж уважні антилопи своєму табунові на випасі.

Окрім «сором'язливих» та «сміливих» тварин, а також «швидких» та «повільних», біологи іноді говорять про представників окремих видів, яких образно можна назвати «яструбами» та «голубами». Наприклад, поведінку великих синиць (деякі з них поведуться значно агресивніше за інших) беруть за навчальний приклад на заняттях з міжнародних відносин. Великі синиці харчуються буковими горішками. Коли ж горіхів бракує, самкам, які належать до категорії «яструбів», як і варто було очікувати, вдається знайти більше поживних горіхів, адже вони завжди готові поборотися з конкурентами. Коли ж настає сезон із достатньою кількістю горіхів, самки, які належать до категорії «голубів» (а «голуби» здебільшого є уважнішими матерями), роблять запаси, тимчасом як «яструби» займаються бійками³¹³.

З другого боку, самці великих синиць поведуться цілком інакше³¹⁴. Це відбувається тому, що їхнє головне завдання полягає не в пошуку їжі, а в захисті території. Коли їжі недостатньо, від голоду помирає багато синиць, тому місця вистачає всім. Самці синиць-«яструбів» потрапляють у ту саму пастку, що й їхні самиці у сезон великої кількості горіхів, — вони влаштовують криваві бійки, витрачаючи на них дорогоцінні ресурси. А в сприятливий час, коли загострюється боротьба за територію для гніздування, агресія грає на руку самцям сміливіших синиць.

У часи воєн або воєнної загрози (еквівалент сезону нестачі горіхів серед синиць) може здаватися, що найнеобхіднішими для нас є агресивні та відважні воїни. Проте, якби все населення складалося з воїнів, тоді не знайшлося б того, хто помітить щось, окрім самої битви, скажімо, приховану, але потенційно смертельну загрозу (хвороби, зміни клімату тощо).

Погляньте, наприклад, на багаторічну кампанію, присвячену підвищенню обізнаності населення щодо проблем глобального потепління, яку проводив Альберт Гор, віце-президент США. Побутує думка, що Гор належить до інтровертів. «Якщо ви відправите інтроверта на прийом чи якийсь захід з великим числом людей, він залишить його, втративши частину енергії, з якою прийшов, — говорить колишній помічник Альберта Гора. — Після будь-якого заходу Гор потребував часу на відновлення»³¹⁵. Гор розуміє, що серед його навичок немає таких, які б допомогли йому брати участь в агітації та виголошувати промови. «У політиці більшість людей черпає енергію від попліскувань по спині та рукостискань, — говорить він. — А я заряджаюся енергією, обговорюючи ідеї»³¹⁶.

Об'єднавши пристрась до розмірковувань із увагою до деталей, що є спільними рисами всіх інтровертів, ви отримаєте потужне поєднання якостей. Коли 1968 року Альберт Гор під час навчання в Гарварді відвідав заняття, які проводив один впливовий океанограф, викладач надав докази того, що спалення горючих корисних копалин призводить до парникового ефекту. Відтоді ця проблема закарбувалася в думках Гора.

Він намагався донести до інших те, що знав сам. Але скоро зрозумів: його ніхто не слухає. Здавалося, люди не чули тривожного сигналу, який гучно відлунював у його свідомості.

«Коли в середині 70-х років мене обрали в Конгрес, я допоміг організувати перше слухання, присвячене проблемі глобального потепління», — згадує він в оscarоносній стрічці «Незручна правда». Найзворушливішою в цьому фільмі була сцена з самотньою поштаттю Гора, який тягне валізу в опівнічному аеропорту. Гор щиро дивувався з того, що ніхто, як він думав, не звернув уваги на його послання. «Я дійсно був упевнений і вірив, що історія прозвучить

досить переконливо, щоб викликати хвилю змін у ставленні Конгресу до проблеми глобального потепління. Мені здавалося, вони будуть вражені. Однак цього не сталося».

Проте, якби Альберт Гор знав про дослідження Джерома Каґана та Елейн Арон, реакція колег не стала б для нього несподіваною. Можливо, він міг би навіть використати свої знання психології особистості, щоб змусити інших почути себе. Він міг би впевнено припустити, що Конгрес складається з найменш чутливих осіб у країні. Якби конгресмени були дітьми з експериментів Каґана, вони сміливо підійшли б до клоунів у дивних костюмах та жінок у протигазах, не оглядаючись при цьому на своїх матерів. Пам'ятаєте інтроверта Тома та екстраверта Ральфа? Що ж, серед конгресменів повно Ральфів, та й сам Конгрес створено саме для таких, як Ральф. Більшість Томів світу не бажає витрачати свій час на створення кампаній та підтримку зв'язків із лобістами.

Конгресмени-ральфи можуть бути чудовими людьми: сповнені натхнення та сміливості, вони здатні переконувати інших. Проте вони навряд чи відчують занепокоєння від знімка тріщинки на якомусь віддаленому льодовику. Щоб привернути їхню увагу, потрібен сильніший подразник. Альбертові Горі вдалося донести своє повідомлення завдяки співпраці з талановитими голлівудськими фахівцями, які оформили його попередження у вигляді шоу «Незручна правда» з багатьма спецефектами.

Гор спирався й на власні сили. Він використовував вроджену уважність і старанність, невпинно популяризуючи кінострічку. Він відвідав десятки кінотеатрів по всій країні, щоб зустрітися з глядачами, дав безліч теле- і радіоінтерв'ю.

Завдяки боротьбі з глобальним потеплінням Гор виробив виразність думки, не притаманну йому раніше, в статусі політика. Він легко занурюється в розв'язання складних наукових проблем. Він зосереджується на чомусь одному, а не перестрибує з однієї теми на іншу. Йому набагато легше виступати перед людьми, коли йдеться про зміни клімату. Коли Гор говорить про глобальне потепління, він випромінює харизму й підтримує тісний зв'язок з аудиторією, якого не помічали в період його політичної кампанії. Це можна пояснити тим, що він бачить свою місію не в політиці чи особистих

досягненнях, а діє так, як підказує сумління. «Ідеться про виживання на планеті, — говорить він. — Коли Земля стане безлюдною, не матиме значення, хто виграв чи програв під час виборів»³¹⁷.

Якщо ви належите до сенситивного типу особистості, то схильні вдавати й не виказувати того, що ви насправді є уважною та цілеспрямованою людиною. У цьому розділі я попрошу вас переосмислити свій підхід. Без таких як ви людство буквально піде на дно.

На ранчо Walker Creek, де проходить зустріч сенситивних людей, ідеал екстраверта та «крутизни» сприймаються зовсім по-іншому. Якщо «крутизна» — це низький рівень реактивності, який лежить в основі сміливості та безтурботності, то люди, присутні тут, абсолютно позбавлені цієї риси.

Атмосфера зустрічі настільки проста, що її простота заворожує. Щось подібне можна відчувати на заняттях з йоги чи в буддійському монастирі, хоча тут людей об'єднує не релігія чи світогляд, а темперамент. Це легко помітити, коли Арон виголошує промову. Вона давно помітила, що під час виступів перед гіперчутливими людьми в залі панує більш спокійна та статечна атмосфера, ніж в інших місцях громадських зібрань. Така атмосфера зберігається протягом усієї презентації. І так триває всі вихідні.

Я ніколи раніше не чула стільки ввічливих фраз на кшталт «після вас», або «дякую», як на ранчо. Під час обідів, які проходили в ідальні, оформленій у стилі літнього табору, за довгими столами просто неба люди захоплено долучалися до жвавих розмов. Вони обговорювали такі глибоко особисті теми, дитячі спогади та романтичні стосунки в дорослому житті, а також соціальні проблеми на кшталт системи охорони здоров'я та зміни клімату. Люди практично не розповідали історій розважального характеру. Вони уважно слухали одне одного та вдумливо відповідали на запитання. Арон зауважила, що сенситивні люди говорять м'якше, адже бажають, щоб і з ними говорили так само.

«У решті світу, — говорить Майкл, веб-дизайнер, нахилиючись уперед, ніби долає натиск уявного вітру, — ви висловлюєте думку,

а інші можуть пристати на її обговорення або залишити її поза увагою. Тут, на ранчо, висловлюючи якусь думку, ви неодмінно відчуєте зацікавленість, адже хтось із присутніх обов'язково скаже: „О, чудова ідея! Поясни докладніше!“. Своєю чергою, коли ви про щось запитаете, неодмінно почуєте відповідь».

Не можна сказати, що учасники не базикають про дрібниці, зауважує організатор зустрічі Жаклін Стрікланд. Але це відбувається наприкінці розмови, а не на початку. Зазвичай люди використовують розмови на нейтральні теми задля невимушеного налагодження контакту, а вже потім переходять до серйозніших обговорень. Сенситивні люди чинять навпаки. Вони «насолюджуються розмовами на нейтральні теми після того, як обговорили важливі, — говорить Жаклін Стрікланд. — Коли сенситивні люди перебувають у середовищі, де підтримується їхня ідентичність, вони багато сміються та розмовляють».

Першого вечора ми йдемо до своїх спалень, розташованих у схожому на гуртожиток приміщенні. Я підсвідомо готуюся до того, що мені закортить почитати й заснути, а натомість мене залучатимуть до бою подушками (як у літньому таборі) або в галасливу та нудну гру з розпиттям алкоголю (як у коледжі). Утім, на ранчо Walker Creek моя сусідка по кімнаті, 27-річна секретарка з величезними оленячими очима та мрією стати письменницею, залюбки проводить вечір зі своїм щоденником. Я роблю так само.

Звісно, вихідні минають з певною напругою. Деякі учасники конференції поводяться надто стримано, тому здаються понурими, а іноді політика «кожен займається тим, чим хоче» переростає у взаємне відчуження, адже всі зайняті власними справами. На ранчо відчувається нестача «крутих» особистостей, тож я починаю замислюватися над тим, що хтось же *повинен* пожартувати, розбурхати усіх та налити рому з колою. Хіба ні?

Я підтримую ідею, що сенситивним людям потрібен окремий простір, і водночас люблю активних товариських людей. Я рада, що серед нас є ті, кого ми називаємо крутими. Зараз мені їх дуже не вистачає. Я починаю говорити настільки спокійно і тихо, що відчуваю, як мене заколисує власний голос. Цікаво, інші учасники відчують щось подібне?

Програміст Том із зовнішністю Авраама Лінкольна розповідає мені, що його колишня дівчина завжди тримала двері свого дому відчиненими для друзів і незнайомців. Їй подобалися пригоди, нова їжа, нові сексуальні експерименти та нові люди. Стосунки між Томом і тією дівчиною не склалися. Зрештою, Том хотів, щоб вона приділяла більше уваги їхнім стосункам, а не зовнішньому світові. Зараз у нього щасливий шлюб з іншою жінкою, але він радий, що йому в житті трапилася та дівчина.

Поки Том говорить, я думаю про те, наскільки скучила за своїм чоловіком Кеном, який залишився в Нью-Йорку і який, на відміну від мене, не належить до сенситивного типу особистості. Іноді мене це засмучує: коли щось зворушує мене настільки, що на очі навертаються сльози співчуття чи тривоги, мій чоловік не залишається байдужим, хоча й дратується, якщо я надто довго перебуваю в такому стані. Водночас його жорсткість корисна мені, й завжди приємно проводити час разом із ним. Мені подобається його легкий шарм. Мені подобається, що в нього ніколи не закінчуються цікаві історії. Мені подобається, як він вкладає серце й душу в усе, що робить, та в усіх, кого любить, особливо у членів нашої сім'ї.

Проте найбільше мене захоплює те, як він виказує співчуття до людей. Кен може поводитися агресивно, виливаючи за тиждень більше агресії, ніж я за все життя, але він робить це заради інших людей. До нашої зустрічі він працював в ООН, перебував у зонах проведення військових операцій по всьому світі, де, крім іншого, проводив переговори про звільнення полонених. Він бував у смердючих в'язницях і часом з автоматом переконував начальників таборів погоджуватися на звільнення молодих дівчат, єдиним злочинном яких було те, що вони жінки й жертви насильства. Багато років він працював у напруженому ритмі, а коли повернувся додому, почав розповідати про побачене в книгах і статтях, сповнених гніву.

Кен писав книжки не так, як це робила б сенситивна людина, чим викликав хвилю читацького обурення. Але він писав їх як людина, котру насправді все хвилювало, як небайдужа людина.

Мені здавалося, що зустріч на ранчо Walker Creek змусить мене сумувати за світом гіперчутливих людей, світом, у якому всі розмовляють спокійно й ніхто не виявляє агресії. Натомість я відчула

певний дисбаланс. Можливо, Елейн Арон назвала б цей дисбаланс органічним для нашого способу життя, принаймні для індо-європейської культури, в якій надто довго існувало розмежування між «воїнами-королями» та «радниками-священиками»³¹⁸, між виконавчою та судовою гілками влади, між такими сміливими людьми, як Франклін Делано Рузвельт, і сенситивними й сумлінними, як Елеонора Рузвельт.

7. ЧОМУ БІЗНЕС НА ВОЛЛ-СТРИТ ЗАЗНАВ КРАХУ, А ВОРРЕН БАФФЕТ ПРОЦВІТАЄ?

*Інтроверти та екстраверти по-різному мислять
(і синтезують дофамін)*

Токвілль розумів, що у світі постійних дій і рішень, який сформувався внаслідок демократичного й ділового характеру американського життя, найбільше цінується жорсткий динамічний розум, здатність миттєво приймати рішення та якнайшвидше використовувати сприятливі можливості. Проте всі ці якості не сприятимуть серйозному осмисленню, ретельному аналізу проблем, точності думки.

*Річард Хофштадтер,
уривок з роботи Anti-Intellectualism in America*

Осьомій тридцять ранку 11 грудня 2008 року³¹⁹, тобто тоді, коли фондовий ринок зазнав краху, в домі доктора Дженіс Дорн пролунав телефонний дзвінок. На Східному узбережжі торги на фондових біржах закінчилися черговим провалом. Ціни на житлову нерухомість шалено падали, кредитний ринок зазмер, а компанія GM опинилася на межі банкрутства.

Дорн підняла слухавку у своїй спальні (звична справа), надягла навушники та влаштувалася на зеленій пуховій ковдрі. Її кімнату облаштували доволі скромно. Найяскравішим елементом у ній була сама Дженіс Дорн зі своїм розпущеним рудим волоссям, світлою шкірою та стрункою статуєю, схожа на більш дорослу версію леді Годіві. Дженіс Дорн має докторський ступінь з нейробіології за спеціалізацією в галузі анатомії головного мозку і ступінь з психіатрії. Крім того, вона активно займається торгівлею на ринку золотих ф'ючерсів, як «фінансовий психіатр» надала консультації близько шестистам трейдерам.

«Привіт, Дженіс! — промовив того ранку зазвичай упевнений у собі чоловік на ім'я Алан. — Маєш трохи часу поговорити?»

На розмови в неї часу не було. Оскільки Дорн — денний трейдер, який пишається своєю здатністю відкривати та закривати торгові позиції щопівгодини, їй кортіло якнайшвидше розпочати робочий день. Проте, вловивши нотки відчаю в Алановому голосі, вона погодилася на розмову.

Алан, 60-річний виходець із Середнього Заходу, вважає Дорн старанною та відданою, найкращою людиною у світі. У нього товариська й уперта вдача екстраверта. Попри те, що він збирався розповісти історію своєї катастрофи, говорив бадьоро. Алан та його дружина все життя тяжко працювали й змогли заощадити мільйон доларів, на які планували жити після виходу на пенсію. Проте за чотири місяці до цього Алан захопився новою ідеєю: попри відсутність досвіду ведення операцій на фондових ринках, він вирішив, що мусить придбати акції компанії GM вартістю сто тисяч доларів. Ідея зародилася під впливом повідомлень про те, що уряд США збирається допомогти автомобільній промисловості країни. Алан вважав таку інвестицію вигідною. Після придбання акцій він знайшов у медіа інформацію про те, що GM може й не отримати фінансової допомоги. На ринку почався покvapливий розпродаж акцій, вартість яких стрімко падала. Однак Алан вважав, що зможе зірвати джек-пот. Успіх здавався настільки реальним, що він міг, висловлюючись буквально, відчутти його смак. Він зберігав оптимізм. Але курс акцій компанії GM невинно падав, і зрештою Алан вирішив їх продати з великими збитками для себе.

Утім, найгірше попереду. Коли в черговому випуску новин повідомили, що GM таки отримає фінансову допомогу, Алан знову запалився й інвестував ще сотню тисяч доларів, придбавши більше акцій за нижчим курсом. Трапилося те саме: урядову допомогу відкладали.

Алан «розсудив» (слово в лапках означає, що, за словами Дорн, у його поведінці не було жодної ознаки свідомої поведінки), що ціна не може впасти ще нижче. Він вирішив не продавати акції, насолоджуючись думкою, як весело вони з дружиною витратять зароблені гроші. Але курс акцій знову скотився вниз. Коли

зрештою він досяг рівня семи доларів за акцію, Алан продав усі придбані. А пізніше, на хвилі натхнення, купив знову, коли почув чергове оголошення про ймовірну урядову допомогу...

До моменту, коли курс акцій компанії GM опустився до двох доларів, Алан втратив сімсот тисяч доларів, або 70 % заощаджень своє сім'ї.

Зрештою Алан розорився. Він запитав у Дорн, чи не могла б вона допомогти йому відшкодувати збитки. Вона не могла цього зробити. «Це все, — сказала вона йому. — Ти не зможеш повернути гроші».

Він поцікавився, що зробив не так.

У Дорн було багато зауважень. Насамперед, за відсутності досвіду Алан не повинен був самостійно займатися купівлею та продажем акцій, тим паче, що він ризикував значними коштами. Він мусив обмежити інвестиції сумою, яка дорівнювала б 5 % його заощаджень, тобто 50 тисяч доларів.

Найбільша проблема Алана виходила за межі його контролю. Дженіс Дорн переконана: причиною невдачі стало те, що психологи називають «сенситивністю до винагороди».

Чутливі до винагороди люди прагнуть отримати її в будь-який спосіб: від просування на робочому місці до виграшу в лотереї та приємного вечора з друзями. Сенситивність до винагороди змушує досягати таких цілей, як секс і гроші, соціальний статус і впливовість. Ця риса спонукає дертися драбиною до віддалених гілок, щоб здобути найкращі плоди.

Проте іноді ми стаємо занадто сенситивними до винагороди. Підвищена чутливість спричиняє різноманітні негаразди. Перспектива зірвати джек-пот (наприклад, на фондовій біржі) може настільки захопити, що ми підемо на великий ризик, ігноруючи очевидні тривожні сигнали.

Алан отримав безліч подібних сигналів, але захопившись ідеєю великого прибутку, не зміг їх розпізнати. Насправді, він потрапив у класичну ситуацію, коли його сенситивність до винагороди вийшла з-під контролю: хоча попереджувальні сигнали закликали зупинитися, він збільшував ставки, спускаючи на ризиковані операції фондових ринків гроші, яких не міг дозволити собі втратити.

В історії фінансів є чимало гравців, які додавали обертів тоді, коли варто було загальмувати³²⁰. Економісти-біхевіористи давно помітили, що керівники, які купують компанії, іноді настільки прагнуть перевершити конкурентів, що ігнорують ознаки ризику переплати. Це явище трапляється так часто, що його прозвали «лихоманкою укладання угод», а потому з'явилася й «прокляття переможця». Класичним прикладом є злиття компаній AOL і Time Warner³²¹, унаслідок якого акціонерна вартість компанії Time Warner зменшилася на 200 мільярдів доларів. Було чимало попереджень, що курс акцій компанії AOL, які виступали фінансовим інструментом для злиття, завищено, але керівники Time Warner схвалили угоду одноголосно.

«Я зробив це з більшим натхненням та ентузіазмом, ніж тоді, сорок два роки тому, коли вперше кохався», — заявив Тед Тернер, один із керівників і найбільших акціонерів компанії.

«ТЕД ТЕРНЕР — ЦЕ КРАЩЕ, НІЖ СЕКС», — статтю з такою назвою надрукували в газеті New York Post наступного дня по укладанні угоди. Ми ще повернемося до цієї статті, щоб пояснити, чому розумні бувають надто чутливими до винагороди.

Вас може дивувати: а як усе це стосується інтроверсії та екстраверсії? Проте подумаймо: хіба ми іноді не втрачаємо розум? Безперечно, так і є, хіба за винятком того, що деякі роблять це частіше за інших. Дорн дійшла висновку, що екстраверти мають більшу чутливість до винагороди, а інтроверти звертають увагу на попереджувальні сигнали. Вони краще опановують свої бажання та хвилювання. Вони здатні краще захиститися від зниження курсу³²². «Мої клієнти-інтроверти частіше говорять: „Гаразд, Дженіс, я справді відчуваю, як у мені наростає емоційне піднесення, але водночас розумію, що не можна діяти, спираючись на почуття“. Інтровертам краще вдається складати плани, дотримуватися їх і поводитися дисципліновано».

За словами Дженіс Дорн, для того щоб зрозуміти, чому інтроверти та екстраверти по-різному реагують на майбутню винагороду, передусім слід звернути увагу на будову головного мозку

людини. Як ішлося в розділі 4, наша лімбічна система³²³, яка зберегла багато спільного з лімбічною системою примітивних ссавців, яку Дорн називає «старим мозком», відповідає за емоції та інстинкти. До неї входять різноманітні структури, зокрема мигдалеподібне тіло. Крім того, вона тісно пов'язана з прилеглим ядром, ділянкою головного мозку, яку іноді називають центром задоволення. Досліджуючи роль мигдалеподібного тіла у формуванні високої реактивності та інтроверсії, ми проаналізували тривогу як одну з функцій «старого мозку». Тепер розглянемо іншу його функцію — жадібність.

За словами Дорн, «старий мозок» постійно повторює нам: «Так, так, так! Їж більше, пий більше, більше займайся сексом, частіше ризикуй, отримуй від життя усе, а про найважливіше — не думай!». Дорн вважає, що саме та частина «старого мозку», яка прагне винагород і задоволення, спонукала Алана ставитися до своїх заощаджень, немов до фішок у казино.

Крім того, людина має «новий мозок», який сформувався на багато тисяч років пізніше за лімбічну систему. Він називається неокортекс. «Новий мозок» відповідає за мислення, мовлення, прийняття рішень, тобто за здібності, що роблять нас людьми. Окрім того, «новий мозок» відіграє важливу роль в емоційному житті; це основа раціонального мислення. За словами Дорн, його робота полягає в тому, щоб говорити: «Ні, ні, ні! Не роби цього, це небезпечно, безглуздо, це не відповідає твоїм інтересам, інтересам твоєї сім'ї або суспільства»³²⁴. То де ж був неокортекс Алана, коли він гнався за прибутком на фондовому ринку?

«Старий мозок» та «новий мозок» функціонують разом, однак їхня співпраця не завжди ефективна. Іноді вони вступають у конфлікт, і тоді рішення залежать від тієї частини, яка подає мозкові більш потужні сигнали. Тому, коли «старий мозок» Алана послав слабкі сигнали в «новий мозок», той зреагував, як і належить неокортексу: наказав «старому мозку» зупинитися. Він вигукнув: «Стережись!», але наступну жорстку боротьбу програв.

Звісно, всі мають «старий мозок». Але позаяк мигдалеподібне тіло високореактивної особи більш чутливе до новизни, порівняно зі звичайними людьми, екстраверти більш вразливі до тих

сигналів «старого мозку», які змушують прагнути винагороди. Насправді, деякі науковці починають підтримувати думку, що схильність до пошуку винагороди — не лише цікава особливість екстраверсії, а те, що робить екстравертів екстравертами³²⁵. Інакше кажучи, особливістю екстравертів є прагнення винагороди (статус лідера, сексуальні перемоги, великі суми готівки тощо). В екстравертів зазвичай серйозніші економічні, політичні та гедоністичні амбіції, ніж в інтровертів³²⁶; навіть їхня товариськість є наслідком високої сенситивності до винагороди. Згідно з цією позицією, екстраверти полюбують спілкуватися з іншими людьми тому, що такі контакти приносять їм задоволення.

Що лежить в основі прагнення здобувати винагороду? Імовірно, головним чинником є позитивні емоції³²⁷. Екстраверти зазвичай відчують сильніше задоволення і захоплення, ніж інтроверти. У своїй видатній праці з психології особистості Деніел Неттл стверджує, що ці емоції виникають «у відповідь на пошук чи отримання того чи іншого цінного ресурсу. Емоційне збудження виникає під впливом передчуття отримання майбутнього ресурсу, а опісля приходять задоволення та радість». Іншими словами, екстраверти часто впадають в емоційний стан, який можна назвати «перезбудженням», тобто вони відчують раптовий приплив енергії та ентузіазму. Усі ми знаємо і любимо таке відчуття, але не обов'язково аж настільки: напевно, гонитва за винагородою та думки про її отримання викликають в екстравертів ще більше збудження.

Очевидно, в основі перезбудження³²⁸ лежить високий рівень активності в мережі структур мозку, яку часто називають «системою заохочення». Сюди належать орбітофронтальна кора, прилегле ядро та мигдалеподібне тіло. Завдання системи заохочення полягає в тому, щоб пробудити зацікавленість життєвими благами. Експерименти з магнітно-резонансним томографом показали, що ця система активується під впливом перспективи отримання різноманітних задовольень, від смаку улюбленого напою до грошей та зображень привабливих людей.

Нейрони передають інформацію до системи заохочення за допомогою нейромедіатора дофаміну (хімічна речовина, яка переносить інформацію між клітинами мозку). Дофамін — це «хімічний

агент заохочення», який виділяється в результаті реакції на очікування задоволення³²⁹. На думку деяких учених, що більше мозок вразливий до дофаміну або що вищий рівень дофаміну ви виділяєте, то більша ймовірність, що ви прагнете отримати винагороду (секс, шоколад, гроші, статус). Стимулювання дофамінових рецепторів у середньому мозку мишей змушує їх збуджено бігати порожньою кліткою, аж поки вони не гинуть від голоду. Кокаїн та героїн, які стимулюють нейрони, що виділяють дофамін, викликають у людей ейфорію.

В екстравертів дофамінові шляхи активніші, ніж в інтровертів. Хоча залежність між екстраверсією, дофаміном і системою заохочення мозку до кінця не досліджена, перші дані в цій царині доволі цікаві³³⁰. Під час одного експерименту Річард Деп'ю³³¹, нейробіолог Корнелльського університету, давав екстравертам та інтровертам амфетамін, який активізує систему дофаміну, та виявив, що в екстравертів сильніша реакція. Інше дослідження показало, що в екстравертів, які перемагають в азартних іграх³³², частіше, ніж в інтровертів, спостерігається підвищена активність у ділянках головного мозку, які відповідають за сенситивність до винагороди. Крім того, ще одне дослідження виявило, що медіальна орбітофронтальна кора головного мозку, яка є ключовим компонентом системи заохочення і активується завдяки дії дофаміну, більша в екстравертів, ніж у інтровертів³³³.

Утім, за словами психолога Деніела Нетта, інтроверти «показують слабшу реакцію, тому вони не намагаються здобути винагороду»³³⁴. Час від часу в них, як і в решти, виникатиме інтерес до сексу, вечірок і статусу в суспільстві, але водночас їхній стимул відносно незначний, тому вони не кидаються стрімголов, щоб здобути бажане». Коротко кажучи, інтроверти не настільки легко досягають стану перезбудження. У певному сенсі екстравертам пощастило, адже іноді перезбудження викликає такий ефект, як і келих шампанського. Воно змушує активніше працювати та розважатися. Крім того, ця властивість додає сміливості, щоб скористатися різноманітними можливостями. Вона допомагає робити те, що за інших обставин здавалося складним. Приміром, виступати з промовами.

Уявіть собі, що ви старанно працювали, щоб підготувати доповідь на тему, яка вам справді цікава. Виступаєте зі своєю доповіддю перед аудиторією, після чого всі підводяться та починають довго й щиро плескати. Хтось, полишаючи зал, може подумати: «Я радий, що зумів донести до них своє повідомлення і що все скінчилося. Тепер повернуся до нормального життя». А інший, більш схильний до перезбудження, йдучи до виходу, подумає: «Оце так! Ви чули оплески? Ви бачили вирази їхніх облич, коли я висловив свою доленосну ідею!? То було чудово!»³³⁵.

Перезбудження має і негативний бік. «Усім здається, що підсилювати позитивні емоції — це добре, хоча це далеко не так»³³⁶, — сказав професор психології Річард Говард, замість прикладу пригадавши футбольні матчі, які закінчуються насильством і матеріальними збитками. У багатьох випадках антисоціальна поведінка та шкода собі самому притаманні людям, які прагнуть посилити позитивні емоції.

Іншим негативним аспектом перезбудження є ризик, іноді надмірний³³⁷. У стані перезбудження ми можемо ігнорувати сигнали попередження, на які варто звернути увагу. Коли Тед Тернер (яскравий представник екстравертної особистості) порівняв угоду про злиття AOL і Time Warner зі своїм першим сексуальним досвідом, він мав на увазі, що його розум був у такому само збудженому стані, як у схвильованого підлітка перед майбутньою зустріччю з подружкою, без думки про наслідки. Неспроможність бачити небезпеку може пояснити, чому екстраверти частіше за інтровертів гинуть в автокатастрофах, потрапляють у лікарні внаслідок нещасних випадків та поранень, курять цигарки, вступають у ризиковані сексуальні зв'язки, займаються небезпечними видами спорту, заводять романи, а також повторно женяться чи виходять заміж³³⁸. Крім того, цим можна пояснити, чому екстраверти самовпевненіші за інтровертів, хоча їхня впевненість не підкріплюється відповідними якостями³³⁹. Перезбудження — це «Камелот» Джона Кеннеді, а разом і його прокляття.

Озвучена теорія екстраверсії відносно нова й не ідеальна. Не можна безапеляційно стверджувати, що всі екстраверти постійно прагнуть отримувати нагороди або що всі інтроверти пригальмовують перед неприємностями. Але теорія говорить, що нам слід переосмислити ролі, які грають інтроверти та екстраверти в житті й на роботі. Згідно з цією теорією, коли настає час приймати групові рішення, екстравертам не завадило б прислухатися до інтровертів, особливо якщо ті прогнозують майбутні проблеми.

Внаслідок фінансової кризи 2008 року, частково зумовленої необачним прийняттям ризикованих рішень та сліпотою до загроз, стало модно обговорювати питання: чи покращиться ситуація, якщо на Волл-стріт збільшиться число жінок і стане менше чоловіків, а отже, менше тестостерону³⁴⁰. Мабуть, варто замислитися й над тим, що могло б трапитися, якби компанії очолювали інтроверти, а отже, було б менше дофаміну?

Кілька досліджень опосередковано відповідають на запитання. Професор Школи менеджменту Келлога Камелія Кюнен з'ясувала, що варіант гена DRD4, який регулює виділення дофаміну та пов'язаний з екстраверсією і таким її аспектом, як пошук гострих відчуттів, є чинником схильності до фінансового ризику³⁴¹. І навпаки, люди, в котрих є варіант гена, який регулює рівень серотоніну, що пов'язано з інтроверсією і сенситивністю, на 28 % менш схильні до фінансових ризиків. Крім того, було виявлено, що такі люди краще грають в азартні ігри, де потрібно приймати осмислені рішення³⁴². Коли вони стикаються з низьким шансом виграшу, то прагнуть уникнути ризику; а коли ймовірність виграти висока, можуть іти на певний ризик. Інше дослідження, в якому взяли участь шістдесят чотири трейдери інвестиційного банку, виявило: трейдери з найвищими результатами продуктивності належать до емоційно стійких інтровертів³⁴³.

Окрім того, вдалося з'ясувати, що інтроверти краще за екстравертів реагують на відкладену винагороду³⁴⁴. Така якість важлива для будь-яких життєвих ситуацій: від отримання високих балів за тести з перевірки академічних можливостей чи прибутку до зниження індексу маси тіла. Під час одного дослідження науковці

запропонували учасникам вибір: негайно отримати невеликий подарунок (подарунковий сертифікат на Amazon), або два–чотири тижні зачекати на більший³⁴⁵. Об'єктивно, більший подарунок в не далекому, хоча й не близькому майбутньому був кращим варіантом. Але багато учасників експерименту обрали перший варіант — отримати подарунок негайно (у цей момент томограф зареєстрував підвищену активність у системі заохочення). У тих, хто обрав більший подарунок, зареєстрували підвищену активність префронтальної кори головного мозку, тієї ділянки нової кори, яка зупиняє від необдуманого відправлення електронних повідомлень чи переїдання солодощів. Подібні дослідження виявили, що перша група належить до екстравертів, а друга — до інтровертів³⁴⁶.

Коли я була молодшим юристконсультантом у юридичній компанії на Волл-стріт у 1990 роки, мені випало працювати разом з групою юристів, які представляли банк, що розглядав можливість придбання портфеля субстандартних іпотечних кредитів, виданих іншими кредиторами. У моє завдання входило перевірити правильність оформлення документів на отримання таких кредитів: з'ясувати, чи повідомили позичальникам, який відсоток їм буде потрібно сплачувати, і чи попередили, що з часом відсоткова ставка підвищуватиметься?

Як виявилось, в документах величезна кількість помилок. На місці банкірів я би почала нервувати, дуже нервувати. Проте, коли під час телеконференції команда наших юристів підсумувала можливі ризики, банкіри здавалися спокійними. Вони вбачали потенційний зиск від придбання кредитів за зниженою вартістю, тому будь-що прагнули укласти угоду. Але вони зробили саме ту помилку в оцінюванні ризику й винагороди, яка стала однією з причин банкрутства багатьох компаній під час Великої кризи 2008 року³⁴⁷. Приблизно тоді, займаючись оцінюванням цього портфеля кредитів, я почула історію, яка саме набувала популярності на Волл-стріт, — про конкуренцію серед інвестиційних банків за одну престижну компанію.

Кожен великий банк відіслав групу топ-менеджерів, щоб збити пропозицію клієнтові. Кожна команда застосовувала звичні засоби: порівняльні таблиці, аналітичні матеріали, а також

електронні презентації у PowerPoint. Команда, яка перемогла в змаганні, використала ще й елемент театральної вистави. Її члени прийшли на зустріч із клієнтом у бейсбольних кепках та футболках із написом FUD (акронім від слів fear, uncertainty, doubt, тобто страх, невпевненість, сумнів). Слово FUD перекреслював грубий червоний хрест, адже страх, невпевненість та сумніви були нечесливою трійцею. Команда підкорювачів страху, невпевненості та сумнівів здобула перемогу.

За словами Бойкін Каррі, генерального директора інвестиційної компанії Eagle Capital, яка одна з перших постраждала під час кризи 2008 року, зневажливе ставлення до страху, невпевненості та сумнівів, а також до людей, схильних до цих почуттів, сприяло виникненню кризи. Адже в руках агресивних людей, готових до ризику, зосереджено забагато влади³⁴⁸. «За двадцять років відбулася небезпечна трансформація ДНК практично кожної фінансової установи, — сказав він в інтерв'ю для журналу Newsweek якраз у розпал кризи. — Щоразу, коли хтось вимагав використання позикових коштів і ризикував, протягом наступних кількох років переконувався у тому, що мав рацію. Таким людям це надавало ще більше хоробрості, вони отримували підвищення та контроль над іще більшим капіталом. Тим часом, думку того, хто мав владу, але вважався, закликаючи до обережності, автоматично вважали позбавленою сенсу. Обережних людей утискали, не сприяли кар'єрному росту. Вони втрачали контроль над капіталом. Це відбувалося щоденно, практично в кожній фінансовій установі, знову й знову, поки при владі не залишилися люди певного типу»³⁴⁹.

Каррі — випускник Гарвардської школи бізнесу. Разом зі своєю дружиною Селері Кембл, дизайнером з Палм-Біч, бере активну участь у політичному та соціальному житті Нью-Йорка. Варто зазначити, що його самого можна вважати яскравим представником того типу людей, яких він називає агресивними та завзятими. Навряд чи він підтримує ідею важливості інтровертів у суспільстві, проте не побоявся заявити, що саме впливові екстраверти спричинили глобальну фінансову кризу.

«Люди певного типу особистості отримали контроль над капіталом, організаціями та владою, — сказав мені Каррі. — А тих, хто за

своєю натурою обережніший, хто належить до інтровертів та спирається у своїх роздумах на факти, дискредитували й усунули від влади».

Вінсент Камінські, професор школи бізнесу університету Райса, колись був керівником відділу досліджень компанії Enron, що стрімко збанкрутувала 2001 року в результаті безвідповідального ведення бізнесу. В інтерв'ю газеті The Washington Post розповів подібну історію про культуру управління бізнесом, в якій агресивні аматори ризику отримували набагато вищий статус, ніж обережніші інтроверти.

Камінські³⁵⁰ — спокійний та обережний чоловік, один з небагатьох позитивних героїв скандалу з Enron. Він не раз намагався попередити вище керівництво про те, що компанія вже уклала кілька доволі ризикованих угод, які ставлять під сумнів її майбутнє. Коли керівництво компанії не прислухалося до його слів, він відмовився підписати наказ про проведення небезпечних операцій, наказав своїм підлеглим не працювати над ними. Тому його позбавили можливості переглядати угоди, які укладала компанія.

За даними автора книжки «Змова дурнів», в якій розповідається про скандал навколо компанії Enron, президент компанії сказав йому: «Вінсе, дехто скаржитися, що ви не допомагаєте проводити операції. Натомість на роботі увесь час ви поводитесь ніби коп. Нам не потрібні копії, Вінсе».

Насправді, такі люди, як Вінсент, були їм потрібні й потрібні досі. Коли 2007 року кредитна криза створила загрозу життєздатності для низки найбільших банків Волл-стріт, Камінські зрозумів, що історія повторюється. «Скажімо так: не всіх демонів вигнали з Enron», — сказав він у інтерв'ю для газети The Washington Post у листопаді того ж року. Він пояснив: проблема не лише в тому, що багато хто не міг збагнути ступінь ризику банків, а й у тому, що людей, які це розуміли, відмовлялися чути, зокрема й через те, що в них був не той тип особистості. «Багато разів, сидючи за столом навпроти енергетичного трейдера, я казав: „Ваш портфель обвалиться, якщо трапиться ось так“. А трейдер починав лементувати та говорити, що я ідіот і що такого ніколи не буде. Проблема в тому, що, з одного боку, у вас є „чудотворець“, який заробляє для

компанії багато грошей і якого всі вважають суперзіркою, а з другого, перед вами зануда-інтроверт. То, як гадаєте, хто переможе?»

Отже, за яким принципом працює механізм, під дією котрого перезбудження затуманює здоровий глузд? Яким чином Алан, клієнт Дженіс Дорн, примудрився проігнорувати виразні сигнали про небезпеку й втратити 70 % заощаджень? Що змушує діяти так, ніби не існує страху, невпевненості, сумнівів?

Деякі відповіді було отримано в процесі захопливих досліджень, проведених психологом Джозефом Ньюманом в Університеті штату Вісконсин. Уявіть, що вас запросили в лабораторію Ньюмана долучитися до одного з його експериментів³⁵¹. І пропонують пограти. Суть гри зрозуміла: що більше балів наберете, то більше грошей здобудете. На моніторі комп'ютера з'являється дванадцять різних цифр, по одній за раз, у довільному порядку. У вас є велика червона кнопка, як у гравців популярних телешоу, яку ви можете натискати або не натискати, побачивши цифру. Якщо натискаєте кнопку, коли на моніторі засвітилося «гарне» число, отримуєте бали; якщо тиснете, коли на моніторі «погане», — втрачаєте їх; якщо не натискаєте взагалі, не відбувається нічого. У такий спосіб, методом спроб і помилок ви з'ясуєте, що цифра 4 — «гарна», а 9 — «погана». Тому наступного разу, коли на екрані засвітиться дев'ятка, ви знатимете, що на кнопку тиснути не можна.

Іноді люди натискають кнопку, коли бачать «погані» цифри, хоча знають, що цього не потрібно робити. Екстраверти, особливо високо імпульсивні індивіди, частіше за інтровертів роблять цю помилку. Чому? На думку психологів Джона Бребнера і Кріса Купера, які показали, що екстраверти менше думають і швидше діють під час виконання подібних завдань, інтроверти ретельно все аналізують, тимчасом як екстраверти швидко реагують на реальність³⁵².

Проте цікавішим аспектом такої загадкової поведінки є не те, що екстраверти роблять, перш ніж натиснути на неправильну кнопку, а те, що вони роблять опісля. Коли інтроверти натискають на кнопку, побачивши дев'ятку, і дізнаються про втрату балів, то перш ніж перейти до наступної цифри, вони сповільнюються, ніби

розмірковуючи над тим, що трапилось. А екстраверти не лише не сповільнюються, а навпаки, прискорюються.

Це може видаватися дивним: навіщо взагалі так робити? На думку Ньюмана, в цьому є певний сенс. Сенситивні до винагороди екстраверти не захочуть, щоб на шляху до поставленої мети щось їм перешкоджало — ані скептики, ані цифра дев'ять. Вони прискорюються, щоб здолати перешкоди.

Такий крок надзвичайно важливий, хоча й неправильний. Адже що довше ви розмірковуєте над несподіваним чи негативним результатом, то більша ймовірність, що це вас чогось навчить³⁵³. За словами Ньюмана, якщо ви змусите екстраверта пригальмувати, він упорається з грою в цифри не гірше за інтроверта³⁵⁴. Якщо ж його не контролювати, він не зупиниться, а тому не навчиться уникати проблем, які виникають у нього просто перед очима. За словами Ньюмана, саме це відбувається з екстравертами на кшталт Теда Тернера, коли вони пропонують ціну за компанію на аукціоні.

Він сказав: «Занадто висока вартість свідчить не про те, що вони не зуміли стримати реакцію, як це мало бути, а про те, що вони не проаналізували інформацію, яка могла б вплинути на їхнє рішення». Натомість інтроверти схильні применшувати значення винагороди або пригнічувати перезбудження та детально аналізувати проблеми. «Щойно виникає емоційне збудження, — говорить Ньюман, — вони тиснуть на гальма та починають розмірковувати над іншими питаннями, які можуть виявитися важливішими. Складається враження, що інтроверти саме так влаштовані. Коли приходить усвідомлення того, що вони починають перейматися певною метою і концентрують на ній забагато уваги, їхня пильність зростає ще більше».

До того ж інтроверти часто порівнюють нову інформацію зі своїми очікуваннями. Вони запитують у себе: «Це саме те, що мало статися? Так і має бути?». І коли ситуація не виправдовує сподівань, в них виникає асоціація між моментом розчарування (втратою балів) і подією, яка відбулася в мить розчарування (кнопку натиснуто на цифрі дев'ять). Такі асоціації допомагають їм точно прогнозувати подальшу реакцію на сигнали попередження.

Відсутність в інтровертів бажання бездумно рватися вперед — не лише страхування від ризику, а й властивість, яка допомагає розв'язувати інтелектуальні завдання. Нижче наведено деякі порівняльні дані про те, наскільки ефективно інтроверти та екстраверти розв'язують складні завдання³⁵⁵. У початковій школі екстраверти отримують кращі оцінки, ніж інтроверти, але інтроверти перевершують екстравертів у старшій школі та коледжі³⁵⁶. В університеті інтроверсія краще сприяє науковим досягненням, а не когнітивним здібностям. Під час одного дослідження перевірили знання сто сорок одного студента коледжу із двадцяти різних предметів: від мистецтва до астрономії та статистики³⁵⁷. У результаті виявили, що інтроверти мали глибші знання з кожного предмета порівняно з екстравертами. Більше інтровертів здобувають учені ступені³⁵⁸, вони частіше отримують національну стипендію за успіхи в навчанні та стають членами товариства «Фі Бета Каппа». Крім того, інтроверти показують кращі результати під час проведення тесту на критичне мислення Вотсона-Глейзера³⁵⁹, який часто використовують, наймаючи працівників на роботу та просуваючи їх по службі. А ще інтроверти перевершують екстравертів у тому, що психологи називають «цілісним розв'язанням проблем». Але чому? — запитаєте ви.

Інтроверти не розумніші за екстравертів³⁶⁰. Відповідно до тестів на визначення IQ, обидва типи особистості однаково розумні. Екстраверти можуть краще впоратися з багатьма завданнями, особливо з тими, котрі необхідно виконувати поспіхом, в умовах соціального тиску³⁶¹, або показувати гарні результати, виконуючи кілька завдань одночасно. Екстраверти краще витримують інформаційне перенавантаження. За словами Джозефа Ньюмана, внаслідок схильності до розмірковувань інтроверти витрачають більше когнітивної енергії. З цього приводу він зауважує: «Зі 100 % когнітивних здібностей, в інтровертів 75 % йде на виконання завдання, тоді як екстраверт може витрачати всі 90 %». Це можна пояснити тим, що всі завдання орієнтовані на певну мету. Для досягнення мети екстраверти задіюють більшу частину своєї пізнавальної здатності, а інтроверти використовують енергію для моніторингу того, як відбувається процес розв'язання завдання.

До речі, як пише у своїй роботі психолог Джеральд Меттьюс, інтроверти порівняно з екстравертами розмірковують ретельніше. Екстраверти здебільшого дотримуються швидкого й приблизного підходу до розв'язання проблеми, заради швидкості жертвують точністю, припускаючись багатьох помилок (їх тим більше, чим складніше завдання) і, зрештою, можуть покинути справу, коли проблема здається їм занадто складною чи неприємною. Інтроверти, перш ніж діяти, обмірковують свої кроки, ретельно аналізують інформацію, виділяють більше часу на розв'язання завдання, не так легко відмовляються від нього, працюють точніше. Крім того, інтроверти й екстраверти по-різному зосереджують увагу на розв'язанні проблеми³⁶².

Якщо дати їм спокій, інтроверти сидітимуть та розмірковуватимуть про інше, щось вигадуватимуть, будуть згадувати минуле та будувати плани на майбутнє, а екстраверти зосереджуватимуться на тому, що відбувається навколо. Іншими словами, екстраверти бачать «що відбувається», а інтроверти розмірковують над тим, «що може трапитися».

Різниця в способі розв'язання проблем інтровертами та екстравертами помітна в різних аспектах. Під час одного експерименту психологи запропонували п'ятдесятьом учасникам розв'язати складну головокрутку³⁶³. У результаті вони з'ясували, що екстраверти більшою мірою схильні до того, щоб залишити справу на півдорозі. Під час іншого дослідження професор Річард Говард запропонував інтровертам та екстравертам пройти серію заплутаних надрукованих лабіринтів³⁶⁴. Він з'ясував, що інтроверти не лише правильно проходять більше лабіринтів, а й витрачають більше часу, виділеного на виконання завдання, для їхнього вивчення. Так було, коли групам інтровертів та екстравертів запропонували стандартні прогресивні матриці Равена³⁶⁵ — тест на визначення інтелектуальних здібностей, що складається з п'яти наборів задач різної складності. Екстраверти показали кращі результати в перших двох наборах, імовірно, завдяки здатності швидко скеровувати зусилля на досягнення мети. А ось із трьома іншими наборами завдань краще впорались інтроверти, адже розв'язання задач потребувало наполегливості. Щодо останнього, найскладнішого набору,

то екстраверти частіше за інтровертів взагалі припиняли виконувати завдання.

Іноді інтроверти краще виконують соціальні завдання, які потребують наполегливості. Професор бізнес-школи Вортон Адам Грант (він проводив дослідження, присвячене лідерству, про яке йшлося в розділі 2) вивчав характерні риси найкращих працівників кол-центру³⁶⁶. Грант припустив, що екстраверти покажуть себе кращими фахівцями телефонного маркетингу, але з'ясувалося, що між екстраверсією та здатністю здійснювати «холодні дзвінки» не існувало жодного зв'язку.

«Екстраверти здійснювали чудові дзвінки, — сказав Грант, — але потім щось відволікало їхню увагу й надалі вони погано концентрувалися». Натомість інтроверти «розмовляли дуже спокійно, але робили більше дзвінків. Вони були зосередженими та рішучими». Таких інтровертів змогли перевершити лише ті екстраверти, котрі мали таку рису характеру, як сумлінність. Іншими словами, наполегливість інтровертів виявилася сильнішою за енергійність екстравертів, навіть під час виконання завдань, де важливими є навички спілкування.

Натиск — не надто приємна річ. Бо якщо геній — це один відсоток натхнення і дев'яносто дев'ять відсотків поту, то значення того одного відсотка в нашій культурі дуже перебільшене. Нам подобається його блиск. Але справжня сила криється в тих дев'яноста дев'яти відсотках.

«Річ не в тому, що я такий розумний, — казав Ейнштейн, який був, до речі, інтровертом. — Просто я витрачаю на розв'язання задачі більше часу».

Усе це мовиться не з наміром скривдити тих, хто швидко йде до своєї мети, або сліпо вихвалити обачних людей, схильних до тривалих роздумів. Річ у тому, що ми надто зосереджені на надмірній активності, недооцінюючи ризик, супроводжуваний сенситивністю до винагороди. Нам потрібно знайти баланс між дією та думкою.

Ось що розповіла мені професорка менеджменту Камелія Кюнен³⁶⁷. За її словами, якщо ви займаєтеся добором персоналу для

інвестиційного банку, то наймаєте не лише сенситивних до винагороди екстравертів, які ефективно працюватимуть заради підвищення, а й емоційно нейтральних людей. Адже ви захочете переконатися, що в прийнятті важливих корпоративних рішень братимуть участь обидва типи. Крім того, вам потрібно розуміти, що люди з різними рівнями сенситивності до винагороди по-різному усвідомлюють свої емоційні пріоритети й можуть пристосовувати їх до ринкових умов.

Проте не лише працедавцям варто ближче познайомитися зі своїми працівниками. Ми маємо придивитися до себе. Розуміння того, на якому місці на шкалі сенситивності до винагороди ми перебуваємо, дає можливість гідно прожити життя.

Якщо ви належите до екстравертів, схильних до перезбудження, вам пощастило зі здатністю відчувати емоції найширшого спектра. Користуйтеся багатьма з них: творіть, надихайте інших, мисліть із розмахом. Започаткуйте компанію, запустіть веб-сайт, зведіть неймовірний будиночок на дереві для своїх дітей. Але пам'ятайте, що у вас є ахілессова п'ята, яку потрібно вміти захищати. Навчіться витрачати енергію на важливі речі, а не на гонитву за грошима чи статусом. Навчіться робити паузу та думати, коли з'являються ознаки того, що все йде не так, як ви розраховували. Навчайтеся на власних помилках. Шукайте у своєму оточенні людей (це може бути друга половинка, друзі, колеги по роботі), які допоможуть вам зупинитися та вкажуть на те, чого ви не помічаєте.

І коли настане час робити інвестиції або займатися іншими справами, які потребують розумного балансу між ризиком і винагородою, контролюйте себе. Гарний спосіб досягнути цього — переконатися, що у вирішальну мить прийняття рішення ви не ото-чуєте себе атрибутами винагороди. Камелія Кюнєн і Брайан Натсон виявили, що чоловіки, яким показували еротичні знімки перед азартною грою, йшли на більший ризик, ніж ті, кому демонстрували нейтральні зображення — стіл чи стільці³⁶⁸. Виявляється, очікування будь-якої винагороди, навіть якщо вона ніяк не пов'язана зі світлинами, активує систему заохочення, яка працює завдяки виділенню дофаміну, змушуючи нас діяти більш необачно. Можливо, це єдиний переконливий аргумент на користь заборони перегляду порнографічних зображень на робочих місцях.

Чи можна тоді вважати, що інтроверти відносно незалежні від надмірної чутливості до винагороди? На перший погляд, дослідження, присвячені виділенню дофаміну та появі збудження, свідчать: екстравертам і лише їм пощастило в тому, що емоційне збудження, яке вони відчують, досягаючи мети, спонукає їх працювати ще наполегливіше. Я належу до інтровертів, тому, почувши таку думку вперше, трохи здивувалася. Це не збігалося з моїм власним досвідом. Я в захваті від своєї роботи, вона завжди мені подобалася. Прокидаючись уранці, я відчуваюся щасливою, що можу нарешті взятися до справи. То що керує такими, як я?

Навіть якщо ми припустимо, що між екстраверсією та сенситивністю до винагороди існує безпосередній зв'язок, ми не можемо стверджувати, що всі екстраверти завжди чутливіші до винагороди й більш схильні до ризику або що всі інтроверти завжди байдужі до стимулів та обачні стосовно можливих загроз³⁶⁹.

Ще за часів Аристотеля філософи помітили, що два типи поведінки (прагнення до того, що приносить задоволення, та ухиляння від того, що завдає болю) лежать в основі всіх дій людини. У колективі екстраверти прагнуть отримати нагороду, але кожному індивідові притаманне власне поєднання двох типів поведінки, яке повністю залежить від конкретної ситуації.

Багато сучасних фахівців з дослідження особистості говорять, що пильність до небезпеки частіше проявляється разом із такою рисою, як «нейротизм»³⁷⁰, а не з інтроверсією. Такі системи головного мозку, як система заохочення та система уникнення загроз, також функціонують незалежно одна від одної, через що та сама людина може бути або чутливою, або нечутливою як до заохочення, так і до загроз.

Якщо вам хочеться дізнатися, чи орієнтовані ви на винагороду чи на загрозу, спробуйте визначити, наскільки наведені нижче твердження збігаються з вашими уявленнями.

Якщо ви орієнтовані на винагороду:

1. Коли я отримую те, чого хочу, я відчуваю захват та натхнення.
2. Коли я чогось хочу, я зазвичай роблю все, щоб це отримати.
3. Коли я бачу можливість зробити те, що мені до вподоби, я одразу ж починаю хвилюватися.

4. Коли зі мною трапляється щось хороше, це сильно на мене впливає.
5. На відміну від моїх друзів, у мене мало фобій.

Якщо ви орієнтовані на загрозу:

1. Критика та догана мене засмучують.
2. Я починаю хвилюватися та засмучуватися, коли думаю чи знаю, що хтось на мене гнівається.
3. Якщо мені здається, що має трапитися щось неприємне, я зазвичай починаю сильно хвилюватись.
4. Я відчуваю неспокій, коли думаю, що не дуже добре впорався з якимось важливим завданням.
5. Я переймаюсь тим, що можу набирити помилок.

Проте я переконана, що інтроверти, яким подобається їхня робота, можуть отримати додаткове, важливіше пояснення явища, яке впливає з досліджень авторитетного психолога.

Михай Чиксентмихаї вивчав стан людини, який називав «потомом». Потік — це оптимальний стан, у якому людина повністю залучена до тієї чи іншої діяльності, наприклад, бере участь у запливі на довгу дистанцію, пише пісні, займається сумо чи сексом.

У стані потоку людина не відчуває ні нудьги, ні тривоги, не ставить під сумнів власну адекватність, не помічає, як спливає час. Для того щоб увійти в стан потоку, слід займатися певною діяльністю заради неї самої, а не задля майбутньої винагороди.

Здатність досягати стану потоку не залежить від типу особистості. Багато випадків, які описував Чиксентмихаї, не пов'язані з прагненням до винагороди (читання, догляд за фруктовим садом, самотнє плавання океаном тощо).

Дослідник пише, що стан потоку виникає тоді, коли люди «стають настільки незалежними від соціального оточення, що їхня реакція втрачає зв'язок із заохоченням чи покаранням. Щоб досягти такої незалежності, людина повинна навчитися винагороджувати себе самотужки»³⁷¹.

У певному сенсі, Чиксентмихаї пішов далі Аристотеля, стверджуючи, що існують певні види діяльності, в основі яких лежить не прагнення отримати задоволення чи уникнути болю, а дещо глибше: відчуття задоволення, яке з'являється внаслідок занурення в діяльність. «Психологічні теорії стверджують, що наші дії

мотивує потреба усунути той чи інший негативний чинник, скажімо, голод чи страх, або очікування майбутньої винагороди на кшталт грошей, статусу, престижу, — пише Чиксентмихаї. — У ста-ні потоку людина може працювати цілодобово кілька днів поспіль, а єдина причина такої поведінки — бажання працювати далі»³⁷².

Якщо ви належите до інтровертів, віднайдіть потік за допомогою своїх здібностей. У вас є сила наполегливості, завзяття до розв'язання складних завдань і проникливість, що допомагає помічати підводні камені, об які спотикаються інші. Ви відносно вільні від таких спокус, як гроші й статус. Насправді, найскладнішою проблемою для вас може стати застосування власних сильних сторін на повну потужність. Можливо, ви докладаєте настільки багато зусиль, щоб здаватися енергійними й чутливими до винагороди екстравертами, що починаєте недооцінювати власні таланти або відчуваєте, що вас недооцінюють інші. Але, зосереджуючись на цікавому проєкті, ви з'ясуєте: ваша енергія безмежна³⁷³. Отож будьте собою. Якщо вам до вподоби робити все повільно та спокійно, не дозволяйте іншим змушувати вас відчувати, що темп потрібно пришвидшити. Якщо вам подобається глибина, не силуйте себе до пошуків широти. Якщо ви надаєте перевагу виконанню одного завдання за один раз, так і робіть. Відносна байдужість до винагороди дає змогу йти власним шляхом. І лише від вас залежить наскільки добре ви скористаєтеся своєю незалежністю.

Звісно, це не завжди легко. Працюючи над цим розділом, я написала листа Джекові Велчу, колишньому голові компанії General Electric. Він нещодавно опублікував в онлайн-виданні Business Week статтю «Звільни свого внутрішнього екстраверта»³⁷⁴, в якій закликав інтровертів поводитися на роботі більш відкрито. У листі я припустила, що екстравертам не завадило б перейняти дещо від поведінки інтровертів. Я висловилася про те, що якби компанії на Волл-стріт очолювали інтроверти, це пішло б лише на користь. Велч був заінтригований, проте написав ось що: «Екстраверти сказали б, що ніколи не чули від інтровертів нічого цікавого».

Його слова мають певний сенс. Інтроверти повинні довіряти власній інтуїції та якомога активніше висловлювати ідеї. Це зовсім не означає, що потрібно в усьому копіювати екстравертів.

Обмінюватись ідеями можна спокійно, висловивши їх у письмовій формі або під час добре обдуманого презентації, зрештою, про них можуть розповісти ваші однодумці. Інтровертам варто з повагою ставитися до своєї вдачі та власного стилю роботи, а не поступатись усталеним нормам поведінки. Історія подій напередодні Великої економічної кризи 2008 року рясніє іменами обережних людей, які пішли на необґрунтований ризик. До них належить і колишній виконавчий директор компанії Citigroup Чак Прінс³⁷⁵. У минулому він працював юристом і надавав ризиковані кредити під час падіння ринку, оскільки, за його словами, «поки грає музика — ми танцюємо».

«Люди, які спершу поводяться обережно, згодом стають агресивнішими, — зазначає Бойкін Каррі. — Вони говорять: „Агресивніших людей просувають кар’єрними щаблями, а мене — ні, тому я також поводитимуся агресивно“».

Однак в історії фінансових криз часто трапляються другорядні сюжети про людей, які виразно бачили наближення кризи й отримали від неї зиск. Зазвичай у таких розповідях ідеться про тих, хто не цурається страху, невпевненості та сумнівів або хто опускає жалюзі на вікнах і дверях своїх офісів та зосереджується на справі, ізолюючи себе від думок загалу й тиску з боку оточення. Одним з небагатьох інвесторів, який зумів досягти успіху під час кризи 2008 року, був Сет Клерман³⁷⁶, президент хедж-фонду Baupost Group. Клерман відомий тим, що постійно показує результати, вищі за ринкові, уникаючи при цьому ризиків, а також тим, що тримає значну частину своїх активів у готівковій формі. За два роки після кризи 2008 року, коли більшість інвесторів масово втікали з хедж-фондів, Клерман майже вдвічі подвоїв активи, якими управляли Baupost, збільшивши їх до 22 млрд доларів.

Клерман зумів досягнути позитивного результату завдяки інвестиційній стратегії, яка, поза сумнівом, спиралася на страх і невпевненість. «Усі ми в Baupost — великі боягузи, адже в інвестуванні набагато краще відчувати страх, а не жаль», — написав він одного разу в листі до інвестора. У газеті New York Times публікувалася

стаття «Менеджер дбає про ринок, але руйнує його далі»; в ній говориться, що Клерман — «велика людина, котру мучать сумніви». У нього є скаковий кінь на кличку Читай Примітки (Read the Footnotes).

Напередодні кризи 2008 року Сет Клерман був «одним з небагатьох, хто поведився доволі обережно і, здавалося, доходив іноді до параної, — говорить Бойкін Каррі. — Коли всі інші святкували, він, імовірно, поповнював запаси консервів у підвалі свого будинку, готуючись до кінця цивілізації. Коли всі панікували, він почав купувати. І все це не лише результат аналізу, це його емоційні особливості. Якості, які допомагають Сету знаходити можливості, що їх більше ніхто не бачить, можуть створювати йому образ закритої чи обмеженої людини. Якщо ви належите до того типу людей, які щоразу хвилюються, коли компанія завершує квартал з добрими показниками, вам, напевно, нелегко сходити на вершину корпоративної піраміди. Сет не зміг би досягнути великого успіху, якби був менеджером продажів. Однак він — один із найбільших інвесторів нашого часу».

Так само у своїй книзі «Велике скорочення», присвяченій подіям напередодні кризи 2008 року, Майкл Льюїс розповідає про небагатьох людей, чия проникливість допомогла спрогнозувати майбутню катастрофу³⁷⁷. Серед них — менеджер хедж-фонду Майкл Беррі, який описує себе «щасливим у власній голові». Три роки перед кризою він провів у власному офісі в Сан-Хосе штату Каліфорнія, вивчаючи фінансові документи та розвиваючи власний, протилежний усім іншим погляд на ринковий ризик. У книжці розповідається про двох інших інвесторів, які також не досить комфортно почувалися в суспільстві. Їх звали Чарлі Ледлі та Джеймі Мей. Їхня інвестиційна стратегія спиралася на страх, невпевненість та сумніви: вони вкладали гроші у фінансові інструменти з невеликим ризиком зниження курсу, які могли принести значний дохід лише за умови різких та несподіваних ринкових змін. Це не стільки інвестиційна стратегія, скільки життєва філософія — певність того, що ситуація не є такою стабільною, якою здається.

«Описана поведінка абсолютно збігається з вдачею цих двох людей, — пише Льюїс. — Вони ніколи не були в чомусь переконані.

Вони схильні думати, що, зважаючи на розширення ринків, деякі люди надто покладаються на від початку непевні речі». Навіть після того, як Чарлі Ледлі та Джеймі Мей у 2006–2007 роках під час гри проти ринку іпотечних субстандартних кредитів довели, що мають рацію, і навіть заробили 100 мільйонів доларів, «вони й далі дивувалися: як люди, які все зробили правильно (тобто вони самі), можуть відчувати невпевненість у собі, сумніви, нерішучість? І це при тому, що Ледлі та Мей переконалися у тому, що мали рацію».

Чарлі Ледлі та Джеймі Мей розуміли значення рис, які відрізняли їх від інших, хоча їхні особливості відлякували багатьох. Як наслідок, чимало інших людей втратили можливість вкласти гроші в їхній фонд, і їхні збитки склали мільйони доларів. А все через упереджене ставлення до страху, сумнівів та невпевненості. «У Чарлі Ледлі дивує те, — пише його добрий знайомий Бойкін Каррі, — що він блискучий, однак занадто консервативний інвестор. Якщо ви не хочете ризикувати, кращого інвестора не шукайте. Однак йому складно залучати капітал, адже він здається надто обережним. Коли потенційні клієнти виходили з офісу Чарлі, вони боялися віддавати йому свої гроші. Їм здавалося, що йому бракує впевненості. Тим часом вони вкладали гроші у фонди, чії керівники випромінювали оптимізм. Звісно, коли ситуація в економіці змінилася, ті фонди втратили половину грошей своїх клієнтів, тоді як фонд Чарлі та Джеймі заробив великий статок. Усі, хто оцінював керівників інвестиційних фондів за усталеними критеріями, помилилися у своїх висновках».

Інший приклад, який цього разу стосується краху доткомів 2000 року, розповідає про інтроверта з Омахи штату Небраска, відомого тим, що він щодня просиджував багато годин у своєму кабінеті. Щоб заробити мільярди доларів для себе й акціонерів своєї компанії Berkshire Hathaway, легендарний інвестор та один з найбагатших людей світу Воррен Баффет³⁷⁸ використовував саме ті якості, про які йдеться в цьому розділі (інтелектуальну напругу в поєднанні з обережністю, здатність бачити попереджувальні сигнали та діяти відповідно до них). Баффет поведився обережно,

коли всі навколо втрачали голову. «Успіх у сфері інвестування ніяк не стосується рівня IQ, — казав він. — Якщо у вас середній рівень інтелекту, усе, що вам потрібно, — це здатність тримати під контролем поривання, через які в багатьох інвесторів виникають величезні проблеми».

Від 1983 року щоліта невеликий інвестиційний банк Allen & Co у вихідні проводив конференції в містечку Сан-Валлі штату Айдахо. То були не звичайні конференції, а доволі вартісні заходи, під час яких влаштовували розкішні прийоми, рафтинг на річці, катання на ковзанах, гірських велосипедах, їзду верхи, риболовлю. До того ж банк виділяв цілу армію няньок для догляду за дітьми гостей. Організатори конференції запрошували до участі представників медіаіндустрії. У минулому в списках гостей можна було знайти газетних магнатів, голлівудських знаменитостей і зірок Кремнієвої долини, таких як Том Генкс, Кендіс Берген, Баррі Діллер, Руперт Мердок, Стів Джобс, Діана Сойер і Том Брокау.

У липні 1991 року, як написано в біографії Воррена Баффета, автором якої є Еліс Шрьодер, він став гостем конференції. Щороку Воррен Баффет відвідував її разом зі своєю сім'єю. Він прилітав у Сан-Валлі на реактивному літаку Gulfstream та зупинявся разом з іншими VIP-гостями в елітарних апартаментах, звідки було видно поле для гольфу. Баффету подобалася щорічна відпустка в Сан-Валлі, він вважав це містечко чудовим місцем для посиденьок сім'ї зі старими друзями.

Тепер на конференції панував трохи інший настрій. Якраз був розпал технологічного буму, за столом можна було помітити нові обличчя керівників технологічних компаній, які за нетривалий час здобули багатство і вплив, а також венчурних капіталістів, які вкладали в них гроші. Ці люди перебували на вершині успіху. Коли фотограф знаменитостей Енні Лейбовіц приїхала на конференцію, щоб сфотографувати «всіх зірок медіаіндустрії» для журналу Vanity Fair, деякі з новеньких наполягали, що вони також повинні потрапити на світлинах. Вони вірили в те, що за ними майбутнє.

Баффет аж ніяк не належав до цієї групи. Він був інвестором «старої школи», який не піддався впливу ризикованого ажіотажу навколо компаній з туманними перспективами доходу.

Деякі скидали його з рахунку, вважаючи, що його час минув. Проте Баффет ще мав достатньо влади, щоб зробити основну доповідь в останній день конференції.

Він довго та наполегливо розмірковував над своєю промовою, готувався до неї тижнями. Отже, він «розігрів» публіку чарівною іронічною історією (колись Баффет боявся публічних виступів, поки не пройшов курсу Дейла Карнегі), а по тому озвучив докладні та блискуче проаналізовані дані, пояснюючи, чому підвищення курсу на фондовому ринку, яке живиться технологічним бумом, не триватиме довго. Баффет вивчив наявну інформацію, звернувши увагу на попереджувальні сигнали, а далі зупинився та поміркував над тим, що все це могло значити. То був перший публічний економічний прогноз за його тридцятирічну кар'єру.

За словами Еліс Шрьодер, публіка добре сприйняла промову. Баффет блискуче виступив. Він викликав гучні овації, хоча багато присутніх не прийняли його ідей. «Старий добрий Воррен, — перемовлялися вони. — Непоганий чоловік, але, на жаль, час його слави давно позаду».

Того самого вечора конференція завершилася грандіозним феєрверком. Як завжди, все пройшло на високому рівні. Проте найважливіший момент зустрічі — попередження Баффета про небезпечні сигнали на ринку — залишився поза увагою до наступного року, коли бульбашка доткомів луснула, як і передбачав інвестор.

Баффет пишається не лише своїми досягненнями, а й власною «внутрішньою системою показників»³⁷⁹. Він поділив світ на людей, які йдуть за власними інстинктами, і на тих, хто надає перевагу стадному мисленню. «Щоранку, коли заходжу до кабінету, — розповідає Баффет про свою кар'єру інвестора, — почуваюся так, ніби заходжу в Сикстинську капелу малювати фарбами. Мені подобається, коли люди кажуть: „О, яка красива картина!“. Але це моя картина, і коли хтось говорить: „А чому ти не використав замість синього більше червоного?“, я просто розвертаюся та йду геть. Це моя картина. І мене не хвилює, за скільки її продадуть. Картина ніколи не буде завершеною. І це найкраще, що в ній є».

ЧАСТИНА ТРЕТЯ

**Чи в усіх культурах
екстравертів
вважають ідеалом?**

8. М'ЯКА СИЛА

Американці азійського походження та ідеал екстраверта

Ви можете сколихнути світ,
застосовуючи м'який підхід.

Магатма Ганді

Сонячний весняний день 2006 року. Майк Вей³⁸⁰ — сімнадцятирічний випускник середньої школи Лінбрука, розташованої неподалік містечка Купертіно штату Каліфорнія, хлопець китайського походження — розповідає мені про свій студентський досвід. Майк носить типовий американський одяг спортивного стилю, кольору хакі, вітрівку та бейсболку. Але приємне серйозне обличчя й тонкі вусики надають йому вигляду майбутнього перспективного філософа. Він говорить тихо, так що я мушу нахилитися вперед, щоб його почути.

«У школі, — говорить Майк, — мені найбільше подобалося слухати вчителя та добре вчитися. Я не намагався потоваришувати з найпопулярнішим учнем чи спілкуватися з однокласниками. Якщо спілкування чи надміру бурхлива поведінка в класі негативно впливали на навчання, я надавав перевагу навчанню».

Майк вважає свою поведінку абсолютно нормальною, але він, здається, розуміє, що для Америки вона незвична. За його словами, своєму ставленню до світу він завдячує батькам. «Коли переді мною постає вибір — зробити щось для себе (наприклад, зустрітись з друзями) або ж залишитися вдома та повчитись, я завжди думаю, а що порадили б мені батьки. Це додає мені сили, щоб продовжити навчання. Мій батько говорить, що його робота — це комп'ютерне програмування, а моя — навчання».

Майклова мама власним прикладом заклала йому ті самі принципи. Коли сім'я емігрувала до Північної Америки, вона, колишня вчителька математики, працювала покоївкою. Вивчала англійські слова, миючи посуд. За словами Майка, його мама — спокійна жінка з твердим характером. «Це справді по-китайськи — наполегливо займатися власною освітою. У моєї мами є сила, яку не кожен помітить».

Зважаючи на все, батьки Майка можуть ним пишатися. Його електронна пошта називається A-student («відмінник»), і зовсім нещодавно хлопець вступив на перший курс Стенфордського університету. Майк — вдумливий, самовідданий студент; будь-яке студентське товариство з радістю прийняло б його до себе. Проте згідно зі статтею «Нова втеча білих»³⁸¹, яка нещодавно вийшла у Wall Street Journal, білі сім'ї масово залишають Купертіно саме через таких дітей, як Майк. Вони втікають від занадто високих екзаменаційних балів і потужних навчальних здібностей, які демонструють студенти азійського походження. У статті йдеться про те, що батьки зі світлою шкірою непокояться через своїх дітей, тобто через їхнє можливе відставання в навчанні. Ось що говорить з цього приводу учень місцевої середньої школи: «Якщо ти народився в Азії, то мусиш підтвердити, що ти розумний. Якщо ж ти світлошкірий, тобі потрібно це довести».

Проте в статті не пояснювалося, чому американці азійського походження досягають видатних результатів у навчанні. Мені стало цікаво, чи не пов'язане зацікавлення жителів Купертіно навчанням з культурою, ізольованою від найгірших виявів екстравертного ідеалу, і якщо це так, то з чого це помітно. Я вирішила відвідати містечко та все з'ясувати.

На перший погляд Купертіно — втілена американська мрія. Чимало емігрантів з азійських країн у першому та другому поколінні живуть тут і працюють у місцевих компаніях, які розробляють високі технології. Наприклад, тут розташована штаб-квартира компанії Apple Computer, а головний офіс компанії Google розмістився трохи далі по дорозі, у Маунтін-В'ю. Ретельно відполіровані автомобілі ковзають бульварами; нечисленні пішоходи в яскравому або білому одязі. Скромні будиночки нагадують ранчо — вони

дуже дорогі, але мешканці вважають, що високу вартість виправдовує знаменита міська система освіти, за допомогою якої їхні діти можуть вступити до одного з університетів Ліги плюща. У 2010 році із 615-ти випускників середньої школи Monta Vista в Купертіно (за даними сайту школи, який частково доступний китайською, адже 77 % учнів є вихідцями з Китаю) 53 учні стали півфіналістами Національної премії за успіхи в навчанні. У 2009 році середній бал учнів цієї школи, які склали стандартизований іспит для вступу до вищих навчальних закладів, становив 1916 із 2400, що на 27 % вище за середній національний показник³⁸².

За словами учнів, яких я тут зустріла, не всі найпопулярніші діти школи спортивні та життєрадісні. Серед них багато стараних спокійних дівчат і хлопців. «Це правда, що розумними захоплюються всі, навіть якщо вони трішки дивакуваті», — сказав мені Кріс, старшокласник середньої школи, американець корейського походження. Кріс розповідає про свого друга, чия сім'я на два роки поїхала до одного містечка в Теннессі, хоча там проживало зовсім небагато американців китайського походження. Загалом друзі Кріса там подобалося, але і йому довелося пережити культурний шок. У Теннессі «є неймовірно розумні люди, але вони зазвичай живуть самі по собі. А тут розумні люди мають багато друзів, які можуть допомогти в роботі».

У Купертіно є велика бібліотека, яка відіграє ту саму роль, що торговельні центри чи стадіони в інших містах, — це неофіційний центр громадського життя. У Купертіно учні середньої школи радісно називають навчання «заняттям диваків», а футбол або чирлідінг не мають тут широкої популярності. «У нас нікудишня футбольна команда», — доброзичливо повідомляє Кріс. Попри те, що останнім часом команда показує кращі результати, ніж здається Крісові, наявність у школі слабенької футбольної команди, очевидно, має для хлопця символічне значення. «Їх навіть футболістами важко назвати, — продовжує Кріс. — Вони не носять командних курток і не ходять великими групами. Нещодавно один мій друг подивився відео з випускного, а тоді сказав: „Не можу повірити, що на цьому відео показують футболістів і дівчат із групи підтримки“. Не це головне в нашому містечку».

Тед Шинто, учитель і куратор команди з роботехніки в школі Monta Vista, сказав мені дещо подібне. «Коли я навчався в середній школі, — говорить він, — тих, хто не носив командних курток, могли не допустити до участі в студентському голосуванні. У більшості шкіл завжди знайдеться група популярних учнів, які не дають проходу іншим, але тут такі діти не мають жодного впливу, адже в Купертіно всі зосереджені на навчанні».

З цим погоджується консультант одного з місцевих коледжів Перві Моуді. «До інтровертів не ставляться зверхньо, — говорить вона. — Їх сприймають позитивно, а іноді навіть поважають і ними захоплюються. Адже це справді дуже круто — бути майстром гри в шахи чи учасником музичного гурту». Як і в інших містах, у Купертіно живуть екстраверти та інтроверти, проте інтроверти серед мешканців міста трапляються частіше. Одна молода дівчина, американка китайського походження, яка вступила на перший курс одного з елітних коледжів Східного узбережжя, помітила цей феномен після того, як поспілкувалася в мережі з майбутніми однокурсниками. Її турбувало, що життя в Купертіно впливатиме на її майбутнє. «Я познайомилася у Фейсбучі із кількома дуже різними людьми, — говорить вона. — Щодо мене, то я справді тиха. Мені не подобаються вечірки та спілкування з іншими, але скидається на те, що в цьому містечку всі надзвичайно товариські. Тамтешні люди дуже відрізняються від моїх старих друзів, і я не знаю, чи вдасться мені з кимось потоваришувати».

Один з тих, із ким дівчина спілкувалась у Фейсбучі, живе в сусідньому містечку Пало-Альто. Я вирішила поцікавитись, як дівчина відреагує, якщо ця людина влітку запросить її в гості.

«Найімовірніше, я не поїду, — відповіла дівчина. — Звісно, цікаво познайомитися з новою людиною і все таке, але моя мама говорить, що потрібно навчатися, й вона не хоче, щоб я часто кудись ходила».

Я була вражена почуттям доччиного обов'язку цієї дівчини, яке, крім іншого, змушує її надавати перевагу навчанню, а не соціальному життю. Втім, у Купертіно таке трапляється. Багато американсько-азійських дітей говорили мені, що на прохання батьків вони все літо навчаються і навіть відхиляють запрошення

на липневі дні народження, щоб у жовтні отримувати гарні оцінки з математичного аналізу.

«Мабуть, причина в нашій культурі, — міркує Тіффані Ляо, врівноважена випускниця середньої школи, чиї батьки переїхали до США з Тайваню. Вона планує вступати до коледжу Свартмор. — Ми повинні вчитися, робити добрі справи, не зчиняти колотнечі. Спокій закладено в нас від народження. У дитинстві, коли я ходила в гості до друзів і не хотіла ні з ким розмовляти, то брала із собою книжку. Я використовувала її замість щита, а дорослі казали щось на кшталт: „Вона так старанно навчається!“». І це була похвала».

Складно уявити, що американські батьки за межами Купертіно радіють, коли їхня дитина читає в той час, коли інші збираються навколо барбекю. Проте батьки, котрі на покоління раніше виховувались у країнах Азії, прищеплювали своїм дітям тиху та спокійну поведінку. У багатьох класах Східної Азії традиційний курс навчання влаштовано в такий спосіб, щоб учні більше слухали, писали, читали та запам'ятовували. Обговорення матеріалу не належить до пріоритетів шкільної освіти й навіть вважається небажаним³⁸³.

«У нас вдома навчальний процес дуже відрізняється від американського, — говорить Хун Вей Цзянь, мама з Купертіно, яка 1979 року приїхала до США з Тайваню, щоб навчатись у магістратурі Каліфорнійського університету в Лос-Анжелесі. — Там ти вивчаєш предмет, а потім проходиш тестування. Принаймні так було заведено, поки я там навчалась. У групах студентам не дозволяли відволікатися від предмета й багато розмовляти. А якщо ти підводишся та верзеш казна-що, отримуєш зауваження».

Хун — одна з найбільш життєрадісних екстравертів, яких я будь-коли зустрічала; вона часто, активно й експресивно жестикулює та постійно сміється. Коли ми зустрілися, вона була в спортивних шортах та кросівках, але з бурштиновими прикрасами. Хун привіталася, міцно мене обійняла, і ми пішли до кондитерської на сніданок. За смачними тістечками в нас почалася дружня бесіда.

Показовим є те, що навіть Хун пригадує культурний шок, який відчула на першому занятті, яке проводилося в американському стилі. Вона вважала, що активна участь в обговореннях є ознакою невихованості, адже це відбирає час в однокласників. Усміхаючись,

Хун зауважує: «Я поводитися дуже тихо. У Каліфорнійському університеті професор розпочинав заняття із пропозиції: „А давайте обговоримо!..“. Я спостерігала за тим, як мої одногрупники молоді дурниці, а професор терпляче вислуховував кожного студента». Жінка кумедно киває, копіюючи поведінку поважних професорів.

«Пригадую, як усе це мене дивувало. На заняттях з лінгвістики, приміром, студенти обговорювали не лише лінгвістичні питання! Тоді я думала: „О! У США, якщо ти починаєш говорити, значить, з тобою все гаразд“».

Активна робота студентів на заняттях збивала Хун з пантелику, а от викладачів дуже турбувало її небажання говорити. За двадцять років по тому, як Хун переїхала до Сполучених Штатів, газета San Jose Mercury News опублікувала статтю «Протистояння між східною та західною культурою навчання»³⁸⁴, в якій йшлося про те, що викладачів непокоїло небажання студентів азійського походження (таких як Хун) брати участь в обговореннях під час занять. Один професор зауважував, що в азійських студентів унаслідок занадто шанобливого ставлення до їхніх учителів виник «бар'єр поваги». Інший пропонував зробити обговорення в класі частиною показника успішності, щоб змусити азійських студентів говорити. «Очевидно, китайська методика навчання ставить вас у невідгідне становище, адже інші розумні студенти починають розуміти предмет краще за вас, — висловився третій. — Це вічна проблема в групах, де більше американсько-азійських студентів».

Стаття викликала бурхливу реакцію в азійсько-американському товаристві. Дехто говорив, що університетські вимоги обґрунтовані й що азійські студенти повинні адаптуватися до західних освітніх норм. «Через свою мовчазну вдачу вихідці з країн Азії дозволяють іншим витирати об себе ноги», — такий коментар залишив відвідувач сайту із саркастичною назвою ModelMinority.com*. Інші ж вважали, що не потрібно змушувати азійських студентів висловлювати свою думку та дотримуватися західного стилю поведінки. «Можливо, замість того щоб намагатися змінити їх [студентів], коледжі повинні вчитися прислухатися до звуку їхнього

* ModelMinority — з англ. «модель меншості». — Прим. пер.

мовчання»³⁸⁵, — пише Хіджун Кім, психолог з питань культури Стенфордського університету, стверджуючи у своїй роботі, що розмову не завжди можна вважати позитивним актом.

Як могло трапитися, що представники азійської та західної культур настільки по-різному ставляться до проявів активності студентів під час занять? Чому для одних така активність — це «участь в обговоренні», для інших — «повна маячня». Відповідь на це запитання було опубліковано в *Journal of Research in Personality* у вигляді мапи світу, складеної психологом Робертом Маккреєм³⁸⁶. Його мапа нагадує багато інших, які можна знайти в підручниках з географії, але, за словами науковця, вона показує «не кількість опадів чи щільність населення, а перевагу тих чи інших рис особистості в певному регіоні. Нанесені відтінки сірого (темно-сірого для екстраверсії та світло-сірого для інтроверсії) наочно показують, що Азія — це земля інтровертів, а Європа — екстравертів». Якби на мапі були лише Сполучені Штати, їхня територія була б зафарбована в темно-сірий колір. Це й не дивно, адже американці вважаються найбільшими екстравертами на планеті³⁸⁷.

Мапа Маккрея може видатися серйозною спробою визначення культурних стереотипів. Проте групування цілих континентів за типом особистості є поквапливим узагальненням: балакучих людей можна однаково легко зустріти як у Китаї, так і в Атланті. Крім того, під час складання мапи не враховано тонких культурних відмінностей у країнах чи регіонах. Поведінка мешканців Пекіна відрізняється від того, як поведуться в Шанхаї, а жителі обох міст відрізняються від тих, хто живе в Токіо чи Сеулі. Те саме можна сказати й про вихідців з Азії, котрих означають як «модель меншості». Навіть якщо вважати це за комплімент, запропонований опис (як і будь-який інший) обмежений і поблажливий, адже він заганяє особистість у межі групових характеристик. Попри приємне порівняння, можливо, не варто описувати Купертіно як інкубатор геніїв.

Хоча я не заохочую жорсткого розподілу людей за національною чи етнічною ознакою, було б неправильно цілком уникати теми культурних відмінностей та інтроверсії. Адже вихідцям з Азії

притаманні певні культурні та особистісні якості, які можуть знадобитися решті світу.

Науковці десятиліттями вивчали культурні відмінності різних типів особистості, особливо між представниками Сходу та Заходу. Зокрема, об'єктом дослідження були інтроверсія та екстраверсія. Обидва типи, на думку психологів, можна визначати та порівнювати в представників будь-якої частини світу.

Значна частина досліджень показала ті самі результати, що й мапа Маккрея. Зокрема, під час порівняльного дослідження поведінки дітей з Шанхая та Онтаріо віку від восьми до десяти років, виявили: в Канаді діти зазначеного віку намагаються уникати сором'язливих та сенситивних однолітків, тоді як у Китаї вони мають неабияку популярність і частіше стають лідерами. Чутливих та мовчазних китайських дітей називають *dongshi* («розсудливі»), і це вважається компліментом³⁸⁸.

Крім того, китайські учні середньої школи розповідають науковцям про те, що прагнуть мати «скромних», «безкорисливих», «чесних» і «працьовитих» друзів³⁸⁹. А от американські учні середньої школи надають перевагу «веселим», «енергійним» і «товариським» особам. «Контраст вражає! — пише Майкл Гарріс Бонд, міжкультурний психолог, який спеціалізується на вивченні Китаю. — Американці зосереджуються на товариськості, позитивно відгукуючись про ті якості, що сприяють радісному та легкому спілкуванню. А китайці підкреслюють важливість глибших якостей, приділяючи велику увагу чеснотам і досягненням».

Під час іншого дослідження американців азійського та європейського походження попросили під час розв'язання логічних задач міркувати вголос³⁹⁰. У результаті науковці з'ясували, що вихідці з Азії можуть краще впоратись із завданням, якщо виконуватимуть його мовчки, тоді як представники білої раси краще виконують завдання, коли висловлюють свої думки.

Результати цього дослідження не стали несподіванкою для тих, хто добре знайомий зі ставленням жителів Азії до слова: мова призначена для передавання інформації тому, кому вона потрібна³⁹¹. Спокій та самоаналіз є символами вдумливості й вищої істини. Слова вважаються потенційно небезпечною зброєю, адже

розкривають те, що слід було залишити неказаним. Вони можуть поранити інших людей, можуть створити проблеми тому, хто їх промовляє.

Подумаймо, наприклад, над такими східними прислів'ями³⁹²:

Вітер дме, а гори стоять незворушно.

Японське прислів'я

Людина, яка знає, не говорить.

Людина, яка говорить, не знає.

Лао-Цзи, Дао де цзин

Навіть якщо я не роблю жодних навмисних спроб зберігати мовчання, життя на самоті змушує мене утримуватися від мовлення.

Камо но Тьомей, японський відлюдник XII століття

А тепер порівняйте їх із кількома західними прислів'ями:

Оволодій майстерністю виголошувати промови, щоб бути сильним, адже сила людини — в її мові, а промова — сильніша за будь-яку зброю.

Максими Птаххотена, 2400 р. до н. е.

Мовлення — це і є цивілізація. Слово, навіть якщо воно суперечливе, пов'язує, а тиша — ізолює.

Томас Манн, «Зачарована гора»

Рипуче колесо змащують частіше.

Прислів'я

Що ж криється за такими різко протилежними уявленнями?

Передусім, це пошана до освіти серед вихідців із Азії, особливо з країн так званого «конфуціанського поясу» — Китаю, Японії, Кореї та В'єтнаму. В деяких китайських селах досі стоять статуї учнів, які сотні років тому з успіхом склали іспити на отримання вищого навчального звання «цзинши» в часи династії Мін³⁹³. Отримати визнання значно легше, якщо ви (як деякі діти з Купертіно) все літо присвятите навчанню.

Ще одна особливість — це групова ідентичність. Чимало азійських культур орієнтуються на колектив, проте зовсім не так, як це роблять у західних країнах. В Азії кожен окремий індивід вважає

себе частиною більшого цілого (сім'ї, товариства, громади) і надає велике значення гармонії всередині своєї групи. Ці люди часто підпорядковують свої бажання інтересам групи, посідаючи своє окреме місце в суспільній ієрархії.

Західна культура, навпаки, формується навколо особистості. Ми сприймаємо себе самодостатніми суб'єктами; власне призначення бачимо в самовираженні, пошуках свого щастя, в звільненні від необґрунтованих обмежень і досягненні мети, заради якої приходимо в цей світ. Ми можемо бути товариськими, але не підкорятися волі групи — навіть думати про це нам неприємно. Ми любимо та поважаємо батьків, проте нас може дивувати надмірна шанобливість, що переходить у покору та стриманість. Спілкуючись з іншими людьми, ми намагаємося здаватися самодостатніми особистостями, які весело проводять час, конкурують, досягають успіхів, борються за посади, і — саме так! — люблять інших самодостатніх особистостей. Навіть західний Бог поводить себе впевнено, говорить красномовно і прагне домінувати, а його син Ісус — добрий і ніжний, але також харизматичний чоловік, який подобається натовпу (як у рок-опері «Ісус Христос — суперзірка»).

Отже, жителі західних країн цінують сміливість і словесну майстерність, тобто риси, які сприяють розвиткові індивідуальності, а вихідці з Азії цінують тишу, смиренність і чутливість, які згуртовують групи. Живучи в колективі, набагато зручніше поводитися стримано, навіть з певною покорою.

Ця перевага доволі яскраво виявилася в ході нещодавнього дослідження з використанням функціонального томографа: сімнадцятьом американцям та сімнадцятьом японцям дослідники показували знімки чоловіків у домінантній позі (руки схрещені на грудях, м'язи напружені, ноги впевнено впираються в землю) і підлеглій позі (плечі зігнуті, схрещені руки захищають пах, ноги міцно притиснуті одна до одної). Дослідники з'ясували, що знімки чоловіків у домінантній позі активізували центр задоволення в мозку американців, тоді як знімки чоловіків у підлеглій позі аналогічно впливали на японців³⁹⁴.

З погляду європейського Заходу, складно зрозуміти, що доброго може бути в тому, щоб підкорятися волі інших. Але слід зазначити:

те, що західна людина сприймає як покору, вихідці з Азії вважають виявом ввічливості. Дон Чен, американець китайського походження, студент Гарвардської бізнес-школи, згаданий у розділі 2, розповів мені про часи, коли він мешкав в одній квартирі з групою азійських друзів і своїм близьким європейським другом, м'яким, спокійним хлопцем, який, на думку Дона, ідеально вписувався в їхнє товариство.

Конфлікти почали виникати тоді, коли європейський друг зауважив, що в раковині збирається брудний посуд, і попросив азійських сусідів вимити після себе тарілки. За словами Дона, зауваження було обґрунтоване, а прохання — висловлене дуже ввічливо й шанобливо. Проте азійські сусіди зрозуміли його по-своєму, їм здалося, що товариш Дона поводить себе брутально й агресивно. Як пояснив далі Дон, у такій ситуації виходець із Азії ретельніше обирає би тон, а також сформулював би свою думку у формі запитання, а не вимоги чи наказу. Або ж узагалі він не порушував би цю тему: навіщо засмучувати людей через якісь брудні тарілки?

Іншими словами, те, що західні люди вважають азійським почуттям поваги, є насправді щирою увагою до почуттів інших людей. За словами психолога Гарріса Бонда, «лише прихильники відкритої традиції можуть називати [азійську] модель спілкування самознищенням³⁹⁵. У межах непрямой традиції її назвали б „повагою до стосунків“. А повага до стосунків веде до такої соціальної динаміки, яка із західного погляду може видаватися неймовірною.

Зокрема, саме внаслідок поваги до стосунків соціальна фобія, яка має назву тайдзін-кефусе³⁹⁶, виявляється в японців не у формі страху перед незручною ситуацією (як це, приміром, відбувається в США), а як побоювання поставити в незручне становище *інших*. Завдяки повазі до інших людей тибетські буддійські ченці віднаходять внутрішній спокій (і відчувають найбільше щастя, згідно з висновками фахівців, які сканували їхній мозок) завдяки тихій

* Тайдзін-кефусе — японський культурний синдром, при якому людина відчуває сильний страх образити кого-небудь (навіть фізіологічними реакціями типу заїкання або почервоніння обличчя) і втратити шанобливе ставлення до себе. — Прим. ред.

медитації на співчуття³⁹⁷. Саме з поваги до стосунків жертви вибуху ядерної бомби в Хіросімі просили пробачення одне в одного за те, що вижили. «Існує чимало задокументованих доказів їхнього ввічливого ставлення до людей, і все це досі зворушує, — пише есеїст Лідія Міллет. — „Пробач мені, — сказав один із них, вклоняючись, а в самого шкіра на руках облазила клаптями. — Мені шкода, що я ще живу, а твоя дитина загинула“. „Пробач мені, — сказала інша людина, чії губи спухли до розмірів апельсина, звертаючись до дитини, яка плакала поряд із мертвою матір'ю. — Мені так шкода, що я не опинився на її місці“»,³⁹⁸.

Хоча таке ставлення до стосунків з іншими людьми, притаманне східній культурі, викликає повагу, те саме можна сказати про західне захоплення індивідуальною свободою, самовираженням та власною долею. Річ не в тому, що одна культура вища за іншу, а в тому, що глибокі розбіжності між культурними цінностями сильно впливають на стиль поведінки, особливий у кожній культурі. Так на Заході надають перевагу екстравертному ідеалу, а в Азії (принаймні так було до вестернізації, яка тривала протягом останніх кількох десятиліть³⁹⁹) вважається, що мовчання — золото. Протилежні уявлення впливають і на те, що ми говоримо, коли наші сусіди по кімнаті збирають гору брудного посуду в раковині, й на те, що ми не говоримо під час занять в університеті.

Крім того, ці відмінності вказують нам, що ідеал екстраверта не настільки священний, як ми звикли думати. Тому, якщо в глибині душі ви вважаєте цілком природним, що сміливі й товариські люди домінують над стриманими й чутливими, а ідеалові екстраверта вклоняється все людство, ви глибоко помиляєтеся. Мапа Роберта Маккрея розкриває цілком іншу істину: кожен спосіб буття — мовчазний і говіркий, обережний і рішучий, скутий і нестримний — є виявом могутньої культури.

Хоч як це дивно, але американським дітям азійського походження з Купертіно збагнути і прийняти це найскладніше. Коли вони дорослішають і полишають межі рідного міста, то опиняються у світі, де вміння висловлювати свою думку й зчиняти галас навколо

себе є шляхом до популярності та фінансового успіху. У них формується роздвоєна свідомість (напівазійська, напіваамериканська), й кожна частина ставить під сумнів іншу. Майк Вей, старшокласник, який сказав мені, що надає перевагу навчанню, а не спілкуванню, є чудовим прикладом такого роздвоєного ставлення.

Коли ми зустрілись уперше, він навчався у випускному класі й ще перебував усередині мушлі з назвою Купертіно. «Зважаючи на те, що ми багато уваги приділяємо навчанню, — сказав мені Майк, маючи на увазі вихідців з Азії, — спілкування з іншими не є важливою частиною нашої особистості». Восени наступного року я знову зустрілася з Майком. Він навчався на першому курсі Стенфордського університету — всього за двадцять хвилин їзди від Купертіно, але в демографічному сенсі — на відстані цілого всесвіту.

Майк здавався засмученим. Ми зустрілись у вуличному кафе й сіли поряд із групою молодиків атлетичної статури, які без угаву реготали. Майк кивнув у бік тих світлошкірих спортсменів. Сказав, що в нього склалося враження, ніби представники білої раси «менше бояться того, що інші люди можуть вважати їх надто галасливими чи нерозумними». Майка засмучували розмови ні про що, які велися в університетській їдальні, а також те, що іноді «всіляка дурня» заступає на семінарах активне обговорення теми. Він проводив більшу частину свого часу разом з іншими вихідцями з Азії, почасти тому, що в них однаковий «рівень товариськості». В компанії однолітків неазійського походження в нього виникало відчуття, ніби потрібно бути більш життєрадісним та емоційним, аніж він є насправді.

«У моєму гуртожитку, де мешкає п'ятдесят осіб, лише четверо походять із Азії, — сказав він мені. — Серед них я почуваюся комфортніше. Тут є один хлопець, Брайан, він доволі тихий. Я навіть можу сказати, що йому властива така азійська риса, як сором'язливість, і з ним мені спілкуватися теж доволі комфортно. З Брайаном я можу бути самим собою. Мені не потрібно нічого робити, щоб здаватися крутим, а от серед людей, які не є вихідцями з Азії, в мене весь час складається враження, що я повинен грати якусь роль».

Здавалося, Майк доволі зневажливо відгукується про західний стиль спілкування, проте він визнав, що іноді в нього виникає

бажання бути активнішим і розкутішим. «Їм комфортніше зі своєю вдачею», — сказав він про світлошкірих одноклассників. Вихідці з Азії «відчують дискомфорт не від того, якими вони є, а від того, як вони себе виявляють. У групі під час спілкування завжди відчувається напруга. Коли вони не вписуються в усталені стандарти, це завжди можна помітити на їхніх обличчях».

Майк розповів мені про одну подію — знайомство з першокурсниками, в якому він брав участь. То була гра «Полювання на сміття» у Сан-Франциско. Під час гри студенти мусили вийти із зони комфорту. Майк був єдиним американцем азійського походження в групі доволі галасливих студентів. Деякі з них пробігли голяка вулицями міста, деякі обмінялися одягом у місцевих крамницях. Одна дівчина пішла в магазин Victoria's Secret і роздяглася там до самої білизни. Коли Майк описував усі подробиці, мені здалося, він зауважить, що поведінка його групи виходила за межі пристойності. Проте він не критикував інших. Натомість Майк почав критикувати себе: «Коли люди роблять подібні речі, я відчуваю дискомфорт. Це свідчить про мою обмеженість. Тоді мені здається, що вони набагато кращі за мене».

Викладач Майка також говорив йому щось подібне. За кілька тижнів по тій грі для першокурсників, куратор хлопця, професор медичного факультету Стенфордського університету, запросив групу студентів до себе додому. Майк намагався справити добре враження, але не міг вигадати нічого дотепного. Інші студенти, здавалося, не мали проблем із вдалим жартами чи формулюванням розумних запитань. «Майку, ти сьогодні був напрочуд активним, — іронічно зауважив професор на прощання. — Ти мене страшенно вразив». Майк полишив оселю професора в жакливі настрої. «Неговірких людей вважають невдахами або недорозвиненими», — сказав він із жалем.

Звісно, такі почуття Майкові були знайомі. Це почалося ще в середній школі. У Купертіно панувала атмосфера практично конфуціанської етики спокою, навчання та поваги до стосунків, проте ідеал екстраверта й тут давався взнаки. У будні в місцевому торговельному центрі зухвалі підлітки азійського походження з модними стрижками закликали до себе дівчат у легких блузах, а ті

пускали їм бісики та жартували. Суботнього ранку в бібліотеці тихенько сиділи якісь підлітки, наполегливо щось вивчаючи, тоді як інші збиралися за великими столами та активно щось обговорювали. Небагато дітей азійського походження, з якими мені довелося поспілкуватися в Купертіно, були готові ототожнити себе зі словом «інтроверт», навіть якщо описували себе саме так. Незважаючи на те, що вони глибоко віддані цінностям своїх батьків, все одно, очевидно, ділять світ на традиційних азійців і азійських суперзірок. Традиційні азійці не привертають до себе багато уваги і виконують домашні завдання. Суперзірки також добре навчаються, але, крім того, жартують у класі, дратують учителів та роблять усе, щоб їх помітили.

Чимало студентів свідомо намагаються бути більш товариськими, ніж їхні батьки. «Вони вважають своїх батьків занадто врівноваженими і прагнуть компенсувати це зухвалою поведінкою». Деякі батьки також змінюють свої цінності. «Батьки-азійці починають розуміти, що бути тихим і скромним не вигідно, тому змушують своїх дітей виступати з доповідями й брати участь у дискусіях, — говорить Майк. — Наша програма виступів і дискусій, мета якої полягала в тому, щоб навчити дітей висловлюватися голосно і впевнено, була другою найбільшою програмою в Каліфорнійському університеті».

Проте, коли я вперше зустрілась із Майком у Купертіно, його цінності та самосприйняття не змінилися. Майк знав, що не належить до числа азійських суперзірок (він поставив собі оцінку 4 за шкалою популярності від 1 до 10), проте почувався комфортно таким, яким був. «Я хочу спілкуватися зі справжніми людьми, — сказав він тоді, — а тому зазвичай мене приваблюють спокійні люди. Складно бути веселим і розумним водночас».

Насправді Майкові пощастило: в нього була можливість насолоджуватися життям у Купертіно доволі довго. Американські діти азійського походження, які зростають у типових американських містах, часто ще в школі стикаються з проблемами, які в Майка виникли лише на першому курсі.

Під час одного дослідження науковці протягом п'яти років порівнювали американців європейського і китайського походження⁴⁰⁰.

Результати показали: у підлітковому віці інтроверсія більше властива вихідцям з Китаю, що позначається на їхній самооцінці. Двадцятирічні американці китайського походження почувалися доволі комфортно. Можливим поясненням такої тенденції є те, що вони й далі оцінювали себе відповідно до батьківської традиційної системи цінностей. Проте після того, як їм виповнювалося сімнадцять і вони дізнавалися більше про поширений в Америці ідеал екстраверта, їхня самоповага різко знижувалася.

Для американських дітей азійського походження нездатність бути такими, як усі, виливається в соціальну тривожність. У дорослому віці це може позначатися на сумах їхніх зарплат. Одного разу в межах роботи над книгою «Велика перевірка»⁴⁰¹ журналіст Ніколас Леманн провів із групою американців азійського походження інтерв'ю на тему меритократії.

Ось що він зауважив: «У них повсякчас виникає відчуття, що меритократія завершується разом із останнім навчальним днем. Опісля вихідці з Азії починають відставати, адже їхня культура не сприяє руху вперед: вони занадто пасивні й не вміють підтримувати приятельські стосунки з іншими».

У Купертіно я зустріла багатьох професіоналів, які боролися з аналогічною проблемою. Приміром, одна заможна домогосподарка розповіла мені, що нещодавно чоловіки майже всіх жінок її соціального кола прийняли пропозицію працювати в Китаї. Тепер їм доводиться їздити з Купертіно до Шанхая і назад, а причиною цього вона назвала, серед іншого, тиху поведінку, яка завадила їм зробити кар'єру вдома. За словами цієї жінки, в американських компаніях вважають, що «через погані презентації такі люди не здатні займатися бізнесом. У бізнесі потрібно вміти збирати докупи різну маячню та ефектно її презентувати. А мій чоловік завжди висловлює лише свій власний погляд. Проаналізувавши діяльність великих компаній, ви зрозумієте, що серед їхніх керівників практично відсутні вихідці з Азії. Вони наймають тих, хто нічогосінько не знає про специфіку бізнесу, але вміє робити красиво презентації».

Один програміст розповів мені, наскільки недооціненим він почувається на роботі порівняно з іншими працівниками, «особливо з людьми європейського походження, які завжди мають що сказати». За його словами, в Китаї, «якщо ви мовчите, вас вважатимуть мудрецем. А тут все інакше. Тут людям подобається багато розмовляти. Навіть якщо у них з'являється ще не сформована до кінця ідея, вони все одно квапляться її виголосити. Якби я вмів краще спілкуватися з іншими, мою роботу цінували би більше. Безперечно, мій керівник цінує мене, але він не розуміє, наскільки добре я виконую свою роботу».

А далі цей програміст зізнався, що записався на семінар з американської екстраверсії, який пропонує виходець з Тайваню, професор комунікації Престон Ні. В коледжі Футтгілл, що неподалік Купертіно, професор Ні проводить семінари за навою «Успішна комунікація для фахівців іноземного походження», розраховані на весь день. Курс рекламується в інтернеті місцевою організацією Silicon Valley SpeakUp, а її місія полягає в тому, щоб «Допомогти фахівцям іноземного походження досягти успіхів у житті завдяки розвитку навичок міжособистісного спілкування» («Розговоріть свій розум!» — такий заклик можна знайти на головній сторінці сайту. «Разом з SVSpeakup ми досягнемо більшого»).

Мені стало цікаво, що означає фраза «розговори свій розум» із азійського погляду. Я записалася на семінар і за кілька днів сиділа за партою сучасної аудиторії в горах Північної Каліфорнії, а у великі вікна лилося сонячне проміння. Тут були п'ятнадцять студентів, більшість яких походили з країн Азії, проте виявилися й слухачі зі Східної Європи та Південної Америки.

Професор Ні — доброзичливий чоловік із сором'язливою усмішкою в костюмі західного стилю із золотою краваткою, на якій зображені китайські водоспади. Він розпочинає семінар із огляду американської ділової культури. У Сполучених Штатах, попередив професор, охочим досягти успіхів потрібне не лише внутрішнє наповнення, а й гарний стиль. Це, можливо, не зовсім чесно і не найкращий спосіб оцінювати внесок людини у справи компанії, «але якщо у вас немає харизми, до вас ставитимуться зневажливо, навіть якщо ви найпрекрасніша людина у світі».

Зазначений підхід, говорить професор Ні, відрізняється від багатьох інших культур. Коли комуністичний лідер Китаю виголошує промову, він її зачитує, і не з телесуфлера, а з папірця. «Якщо він лідер, його повинні слухати».

Далі Ні запитав, чи є серед присутніх охочі взяти участь в експерименті. Добровольцем виявився Радж, індійський програміст. Йому ледь за двадцять, і він працював у компанії, що входила до переліку Fortune 500. Радж одягнений традиційно для Кремнієвої долини: у повсякденну сорочку, застібнуту не на всі гудзики, та в штани-чінос. Коли Радж стоїть, він обирає захисну позу: схрещує руки на грудях, а коли йде, то шаркотить своїми туристичними черевиками. Того самого ранку, але трохи раніше, під час знайомства, він сказав нам тремтячим голосом зі свого місця в останньому ряду, що хотів би дізнатися, «як підтримувати розмову і стати відкритішим».

Професор Ні попросив Раджа розповісти групі про свої плани на вихідні.

— Я збираюся зустрітися з другом, — відповів Радж, пильно дивлячись на Ні, але голос молодика звучав ледь чутно. — А завтра, можливо, піду в похід.

Професор Ні попросив спробувати ще раз.

— Я збираюся зустрітися з другом, — сказав Радж, — а тоді (*бурмотіння*) піду в похід.

— Про вас у мене склалося враження, — м'яко сказав Ні, — що я можу доручити вам багато роботи, але водночас мені не потрібно звертати на вас багато уваги. Запам'ятайте: в Кремнієвій долині ви можете бути найрозумнішою, найбільш здібною людиною, але якщо не зумієте виявити себе ще в чомусь, окрім роботи, вас недооцінюватимуть. Чимало фахівців іноземного походження відчують це. Ви чудовий працівник, але далеко не лідер.

Студенти співчутливо захитали головами.

— Проте існує спосіб залишатися собою і водночас заявити про себе своїм власним голосом. Багато азійців під час розмови використовують дуже обмежену групу м'язів. Почнемо з дихання.

По тому професор попросив Раджа лягти на спину та промовити п'ять голосних. «А... Е... У... О... І... — говорив Радж, і голос його розтікався аудиторією, — А... Е... У... О... І... А... Е... У... О... І...»⁴⁰²

Нарешті професор Ні дозволив Раджу встати з підлоги.

— Що ж, скажіть тепер, що цікавого ви запланували зробити після семінару? — запитав він, доброзичливо плескаючи в долоні.

— Сьогодні ввечері я йду в гості до друга, а завтра планую похід з іншим другом.

Радж говорив голосніше, тож аудиторія теж радісно заплескала в долоні.

Сам професор — яскравий приклад того, що може трапитися, якщо ретельно попрацювати над засвоєнням певних навичок. Після семінару я зайшла до нього в кабінет. Професор розповів, яким сором'язливим був, коли приїхав у США, і як він намагався потрапити в середовище (наприклад, у літній табір чи бізнес-школу), де міг би вчитися поводитись більш відкрито аж до часу, коли це виходитиме в нього природно. Сьогодні він є власником успішної консалтингової компанії, серед клієнтів якої можна знайти таких гігантів, як Yahoo!, Chevron та Microsoft; він відпрацьовує зі своїми клієнтами навички, над якими сам колись працював.

Проте, почавши з ним розмову про азійську концепцію «м'якої сили» (яку він називає «лідерством за допомогою води, а не вогню»), я побачила в ньому людину, яка не була в захваті від західного стилю спілкування. «В азійській культурі, — говорить Ні, — існує більш витончений спосіб отримати бажане. Цей спосіб не завжди агресивний, проте він вимагає рішучості та майстерності, тож, зрештою, завдяки йому можна багато чого досягти. Агресивна сила перемагає вас. М'яка сила викликає прихильність до себе».

Я попросила професора озвучити реальні приклади такої сили. Його очі сяяли, коли він розповідав мені про своїх клієнтів, чия сила виявлялася в ідеях і в серці. Багато з тих людей були організаторами груп найманих працівників (жіночих груп, груп за інтересами), і їм вдалося об'єднати різних осіб навколо своїх ідей, а не активних дій. Також професор Ні розповів про такі групи, як «Матері проти керування в нетверезому стані», — іншими словами, про людей, які змінювали життя не завдяки харизмі, а завдяки турботі. Ці люди достатньо добре володіють навичками комунікації, щоб донести своє послання до інших, а їхню справжню силу визначає природа.

«У тривалій перспективі, — говорить Ні, — люди готові змінювати свою думку, якщо ідея достатньо гарна. Якщо справа вартісна й ви вкладаєте в неї душу, то, поза сумнівом, привабите всіх, хто захоче розділити з вами шлях. М'яка сила — це спокійна наполегливість. Люди, про котрих я розповідаю, є наполегливими в повсякденних контактах з іншими людьми. Зрештою, вони створюють команду». За словами Ні, м'якою силою володіли люди, якими ми завжди захоплювалися: Мати Тереза, Будда, Ганді.

Я здивувалася, коли професор згадав Ганді⁴⁰³. Спілкуючись у Купертіно з учнями, я просила їх назвати лідера, яким вони захоплюються, і чимало називали саме Ганді. Але чим саме він їх надихав?

В автобіографії Ганді описував себе сором'язливим і мовчазним чоловіком. Дитиною він боявся усього на світі: грабіжників, привидів, змій, темряви, а особливо інших людей. Він з головою поринав у книги, а після школи якомога швидше біг додому, побоюючись, що доведеться з кимось спілкуватися. Коли Ганді подорослішав, і його обрали на першу керівну посаду як члена виконавчого комітету Товариства вегетаріанців, він відвідував усі зібрання, проте виступати соромився.

— Ти чудово зі мною розмовляєш, — спантеличено зауважив один із членів Товариства, — тоді чому ти ніколи не відкриваєш рота під час засідань комітету? Та ти просто трутень.

Коли в комітеті почалася політична боротьба, Ганді мав свою думку щодо всіх проблем, хоча занадто боявся її озвучувати. Він записував свої думки з наміром зачитати їх під час зібрання, але зрештою не зміг цього зробити.

Згодом Ганді навчився керувати своєю сором'язливістю, але так і не подолав її. Він не міг виступати експромтом, тож намагався уникати промов. Навіть у своїй біографії він написав: «Не думаю, що в мене могло виникнути бажання приєднатися до розмови друзів».

Утім, саме сором'язливість стала основою унікальної сили Ганді — тієї форми стриманості, яку можна зрозуміти, проаналізувавши деякі маловідомі моменти його життя. В юності він вирішив

поїхати в Англію, щоб вивчати там право, прийнявши це рішення всупереч волі лідерів підкасти модхі баня (Modhi Bania), членам якої забороняли вживати м'ясо (її лідери вважали, що в Англії неможливо дотримуватися вегетаріанства). Проте Ганді вже заприсягнувся своїй матері, що утримуватиметься від м'яса, тому не бачив жодної небезпеки в подорожі. Саме про це він сказав Шетху, голові общини.

— Невже ти проігноруєш наказ касти? — запитав Шетх.

— Я нічого не можу вдіяти, — відповів Ганді. — Мені здається, касті не варто втручатись у мої справи.

Бум! Ганді прогнали з касти, і цей вирок зберігав свою силу навіть тоді, коли за кілька років він повернувся з Англії у статусі молодого перспективного юриста, який володів англійською мовою. Громада розділилася на два табори, обдумуючи, що з ним робити. Одна частина приймала його, інша проганяла. Це означало, що Ганді заборонено навіть їсти чи пити в оселях членів підкасти, зокрема в домі його сестри, тещі й тестя.

Ганді знав, що будь-хто інший вимагав би поновлення в касті, проте він не бачив у цьому сенсу. Він розумів, що боротьба спровокує протидію. Тому підкорився волі Шетха й тримався на відстані навіть від своєї сім'ї. Його сестра та батьки дружини пропонували потай приймати його у своїх оселях, але він відмовився від такої пропозиції.

До чого призвела поступливість Ганді? Члени підкасти (навіть ті, хто від нього спершу відвернувся) не лише дали йому спокій, а й почали допомагати в політичній роботі, не вимагаючи нічого натомість. Вони ставилися до нього з любов'ю та щедрістю. Ганді пізніше писав: «Я цілком переконаний у тому, що всі гарні моменти стали результатом моєї смиренності. Якби я боровся за поновлення в касті, якби намагався розділити її на два табори, якби проводував членів касти, вони, поза сумнівом, відплатили б мені тим самим, і замість того щоб після повернення з Англії уникнути бурі, я би потрапив у вир подій».

Подібна ситуація — прийняти те, від чого відмовилися б інші — знову й знову виникала в житті Ганді. По прибутті до Південної Африки молодий юрист Ганді подав заяву про вступ до місцевої спілки

адвокатів. У товаристві юристів не приймали до своїх лав вихідців з Індії та намагалися перешкодити Ганді, вимагаючи надати оригінал сертифіката, який зберігався у Вищому суді Бомбея, а тому був недоступним. Ганді був розлючений, позаяк розумів, що справжня причина перешкод крилась у дискримінації. Проте не дозволив своїм почуттям вилитися назовні. Натомість він спокійно домагався свого, аж поки товариство юристів не погодилося прийняти офіційний документ, засвідчений місцевим сановником.

Нарешті настав день присяги. Головний суддя попросив Ганді скинути чалму. На той час Ганді чітко усвідомлював, у чому були його справжні обмеження. Він розумів: у цій ситуації спротив виправданий, але водночас був переконаний, що рішення залежить лише від нього, а тому він скинув головний убір. Друзів Ганді це засмутило. Вони казали, що він слабкодухий і що потрібно обстоювати власні переконання. Проте Ганді відчував, що навчився «цінувати красу компромісу».

Якби я розповіла все це, не згадуючи імені Ганді та його досягнень, ви могли подумати, що він був дуже пасивною людиною. А в західній культурі пасивність вважається негативною рисою. Згідно зі словником Мерріама-Вебстера, бути «пасивним — означає діяти під впливом зовнішніх чинників». Крім того, це означає «покірність». Сам Ганді відкидав поняття «пасивний спротив», пов'язуючи його зі слабкістю. Він надавав перевагу поняттю «сатьяграха», яке ввів на позначення «твердості в пошуках істини».

Відповідно до поняття «сатьяграха» пасивність не є слабкістю. Це зосередженість на кінцевій меті та відмова від витрачання енергії на марні зіткнення. Ганді вірив, що стриманість, яка походила від сором'язливості, була його найбільшим активом. Магатма Ганді говорив:

З дитинства в мені сформувалася звичка стримувати свої думки. Необдумане слово навряд зірвалося б із моїх вуст. Досвід навчив мене, що мовчання — частина духовної дисципліни служителя істини. Багатьом людям кортить висловитися. Проте розмови, ймовірно, не приносять світові користі. Це лише марнування часу. Моя сором'язливість стала мені щитом і обладунками. Вона допомогла мені зростати. Вона допомогла мені досягнути істини.

М'яка сила притаманна не лише таким високоморальним особистостям, як Магатма Ганді. Розглянемо, приміром, перевагу азійців у таких галузях, як математика, й у науці загалом. Професор Ні визначає м'яку силу як «тиху наполегливість», і ця риса лежить в основі як успіхів у навчанні, так і політичних перемог Ганді. Тиха наполегливість вимагає тривалої концентрації уваги, стримуючи реакцію на зовнішні подразники.

Міжнародне дослідження з оцінювання якості математичної та науково-природничої освіти (Trends in International Mathematics and Science Study, TIMSS)⁴⁰⁴ — це стандартизований тест, який проходять учні шкіл у всьому світі кожні чотири роки. Після кожного тесту дослідники проводять багаторівневий аналіз отриманих результатів, порівнюючи продуктивність студентів з різних країн. Під час одного з таких порівнянь було встановлено, що азійські країни, як-от Корея, Сінгапур, Японія і Тайвань, показали найкращі результати та посіли перші чотири місця. У 1995 році, коли це дослідження проводили вперше, учні шкіл Кореї, Сінгапуру та Японії показали найвищі результати з математики й увійшли до четвірки найкращих країн з природничих наук. А вже 2007 року дослідники підрахували, скільки учнів у кожній країні володіють знаннями на високому рівні, які відповідають підвищеному міжнародному стандарту (для учнів, які вивчають математику, це означає стати справжньою суперзіркою)⁴⁰⁵. Близько 40 % учнів четвертих класів із Сінгапуру та Гонконгу отримали кількість балів, яка відповідала встановленому підвищеному стандарту або й перевищувала його, а від 40 до 45 % восьмикласників з Тайваню, Кореї та Сінгапуру наблизилися до нього. В усьому світі частка учнів, які отримали кількість балів, що відповідала підвищеному стандарту, складала 5 % серед чотирикласників і 2 % серед восьмикласників.

Чим можна пояснити сенсаційні розриви в рівні освіти між Азією і рештою світу? Давайте проаналізуємо один цікавий момент в іспиті TIMSS⁴⁰⁶. Під час тестування учнів просять дати відповідь на низку нудних запитань про себе: від вказування причини, з якої вони захопилися наукою, і до відповіді на запитання, чи мають вони вдома достатньо книжок, щоб заповнити ними три й більше

книжкових шаф. Заповнення анкети потребує багато часу, а оскільки це ніяк не впливає на результати тестування, чимало учнів на деякі запитання не відповідають. Для того щоб відповісти на всі запитання, слід бути дуже наполегливим. Проте дослідження професора Ерлінґа Боу показало, що в країнах, де учні заповнили більше рядків анкети, загальний показник успішного виконання тесту вищий. Іншими словами, кращі учні володіють не лише когнітивною здібністю розв'язувати математичні та наукові задачі, а й корисною особистісною рисою — мовчазною наполегливістю.

Інші дослідження також виявили, що навіть у маленьких дітей з Азії неймовірно високий рівень наполегливості. Приміром, міжкультурний психолог Прісцилла Блінко⁴⁰⁷ пропонувала японським і американським першокласникам зібрати пазл, який було створено так, що його не можна зібрати. Діти мусили виконати завдання самостійно, без допомоги інших дітей чи вчителів. Тоді вона порівняла, скільки часу витратили діти на збирання пазла, перш ніж його облишити. Японські діти витратили в середньому 13,93 хвилини, тоді як американські — лише 9,47. Менше 27 % американських учнів збирали пазл стільки ж часу, скільки японські діти, й лише 10 % японських школярів відмовилися від завдання так само швидко, як середньостатистична американська дитина. Отримані результати Блінко пов'язувала з наполегливістю, притаманною японцям.

Мовчазна наполегливість, яку демонструють багато азійців та американців азійського походження, не обмежується лише сферою математики чи науки загалом. За кілька років після моїх відвідин Купертіно, я зустрілася з Тіффані Ляо, ученицею середньої школи, яка планувала колись вступити до коледжу Свортмор. Батьки хвалили доньку за те, що в дитинстві вона любила читати навіть у присутності інших людей. Коли ми зустрілися вперше, Тіффані, сімнадцятирічна дівчина з дитячим обличчям, збиралася вступати до коледжу. Вона розповіла мені, що перспектива переїзду на Східне узбережжя та зустріч із новими людьми приємно її бентежать, але вона боїться жити там, де ніхто не п'є чаю з бульбашками (популярного тайванського напою).

Коли я зустрілася з дівчиною вдруге, вона була практичною та витонченою студенткою останнього курсу коледжу. Навчалася

в Іспанії та підписувала свої листи в континентальному стилі: «Обіймаю, Тіффані». На її світлині в Фейсбуці дитячий вираз обличчя поступився легкій усмішці, так само м'якій і доброзичливій, а тепер ще й проникливій.

Тіффані ось-ось мала досягти здійснення своєї мрії — стати журналісткою, і нещодавно її обрали головним редактором газети коледжу. Але вона й досі була сором'язливою дівчиною. Коли Тіффані виступала перед публікою чи знімала слухавку, щоб зателефонувати незнайомій людині, її обличчя пашіло, хоча згодом вона почувалася комфортніше навіть у таких ситуаціях. Тіффані переконана, що саме «спокійні риси характеру», як вона їх сама називає, допомогли їй стати головним редактором. Для неї м'яка сила означає здатність уважно слухати, робити детальні записи й перш ніж зустрітися зі своїм співрозмовником, докладно вивчати тему інтерв'ю. «Усе це допомогло мені досягти успіху в журналістиці», — написала вона мені. Тіффані навчилася використовувати силу спокою.

Коли я вперше зустріла Майка Вея, студента Стенфорду, який прагнув стати розкутим, як його одногрупники, він сказав, що такого поняття, як спокійний лідер, не існує. «Хіба можна донести до людей свої переконання, якщо ставитися до них аж так спокійно?» — запитав він. Я запевнила його, що річ не в цьому, проте він настільки наполегливо та впевнено доводив неспроможність таких людей передати іншим свої переконання, що навіть я відчула сумнів.

Можливо, він мав рацію. Але все це відбувалося ще до того, як я почула слова професора Ні про азійську концепцію м'якої сили, і до того, як прочитала праці Ганді, а також до того, як зрозуміла, що на Тіффані чекає блискуче журналістське майбутнє. Діти з Купертіно навчили мене: переконання залишаються переконаннями, незалежно від того, наскільки гучно про них говорять.

ЧАСТИНА ЧЕТВЕРТА

Як кохати, як працювати

9. КОЛИ ПОТРІБНО БУТИ БІЛЬШИМ ЕКСТРАВЕРТОМ, НІЖ ВИ Є НАСПРАВДІ?

Людина має стільки соціальних особистостей, скільки індивідів бачать у ній особистість. Зазвичай, кожній з різних груп вона показує інший бік свого «я».

Вільям Джеймс

Знайомтеся! Професор Брайан Літл⁴⁰⁸, колишній викладач психології Гарвардського університету та лауреат премії зМ Teaching Fellowship, яку ще називають Нобелівською премією в галузі університетської освіти. Професор невисокий на зріст, в окулярах, у нього гучний баритон, він часто наспівує якусь мелодію і бігає туди-сюди аудиторією. Ніби актор старої школи, він чітко вимовляє приголосні й розтягує голосні. Водночас нагадує актора Робіна Вільямса та науковця Альберта Ейнштейна. А коли професор Літл жартує, що неймовірно подобається слухачам, він здається більш задоволеним за них. Його заняття в Гарварді неймовірно популярні серед студентів і часто завершуються бурхливими оплесками.

Далі йтиметься про людину, яка є цілковитою протилежністю професора. Цей чоловік живе з дружиною в будиночку, розташованому на ділянці понад вісімдесят акрів, серед далеких канадських лісів. Час від часу до них навідуються діти й онуки, але решту часу цей чоловік практично ні з ким не спілкується. У вільний час займається аранжуванням музики, читає книги, пише статті й довжелезні електронні листи, які називає «електронними посланнями», своїм друзям. Коли доводиться спілкуватися наживо, він надає перевагу особистим зустрічам. На вечірках намагається знайти

когось для тихої та спокійної бесіди або ж виходить подихати свіжим повітрям. Він буквально хворіє, коли потрапляє в конфліктну ситуацію або коли доводиться багато спілкуватися.

Чи здивуєтеся ви, якщо я скажу, що професор, який влаштовує на лекціях справжні вистави, і відлюдник, який обирає інтелектуальне життя, — це та сама людина? А можливо, з огляду на те, що всі ми поведимося по-різному в різних ситуаціях, нічого дивного в тому нема? І відповідно, якщо людині притаманна така гнучкість, то чи варто взагалі говорити про відмінності між інтровертами та екстравертами? Чи не надто ми поспішаємо, прагнучи протиставляти два уявлення: інтроверт — це мудрий філософ, екстраверт — сміливий лідер? Інтроверт — поет або вчений-відлюдник, екстраверт — діджей або чірлідер? Хіба в кожному з нас не міститься дешиця кожного з них?

Психологи називають таку дилему «особистість чи ситуація». Нам потрібно зрозуміти: чи справді існують сталі риси особистості? Можливо, вони змінюються відповідно до ситуацій, в які потрапляє людина? Запитайте про це в професора Літтла, і він відповідь: попри публічність та популярність викладача, він є справжнісіньким інтровертом, до того ж не лише в поведінковому, а й у нейрофізіологічному сенсі (під час проведення тесту з лимонним соком, про який ішлося в розділі 4, у професора виділялося стільки слини, скільки й належало людині-інтроверту). А тому в дилемі «особистість чи ситуація» професор Ліttl обирає особистість. Він переконаний, що певні особистісні якості визначають життя людини. А той факт, що вони спираються на психологічні механізми, дає підставу стверджувати: з плином життя вони зберігають відносну незмінність. Такого погляду дотримувалися чимало відомих людей, зокрема Гіппократ, Мілтон, Шопенгауер, Юнг⁴⁰⁹, а останнім часом до них можна зарахувати вчених, які проводять дослідження з використанням технологій функціональної томографії і тестів на електропровідність шкіри.

Зовсім іншу позицію стосовно цієї проблеми займають психологи-ситуаціоністи. В основі ситуаціонізму лежить ідея, що наші уявлення про людей, а також слова, які ми використовуємо для опису одне одного (сором'язливий, агресивний, сумлінний,

поступливий), насправді неправдиві. Не існує жодного ядра особистості, є лише різні її варіанти, що виявляються в тій чи іншій ситуації. Позиція ситуаціоністів здобула популярність 1968 року, коли психолог Волтер Мішел опублікував свою роботу «Особистість і оцінка», в якій поставив під сумнів існування ядра особистості⁴¹⁰. На думку Мішела, ситуаційні чинники набагато сильніше за особистісні риси впливають на поведінку таких людей, як Брайан Літл.

Протягом наступних десятиліть у науці переважав ситуаціонізм. Постмодерністський погляд на особистість, який сформувався приблизно в той самий час під впливом таких теоретиків, як Ервін Гоффман, автора книги «Самопрезентація в повсякденному житті», припускав, що соціальне життя — це вистава, а соціальні маски — наше істинне «я»⁴¹¹. Багато дослідників сумнівалися в самому існуванні рис особистості. Саме тому дослідники, які займалися вивченням особистості, мали труднощі з пошуком роботи.

Але подібно до того, як суперечки з приводу «спадковості чи виховання» поступилися інтеракціонізму (ідея про те, що обидва чинники визначають сутність особистості та впливають один на одного), так і дилему «особистість чи ситуація» витіснило прагнення людини зрозуміти себе. Фахівці з психології особистості визнають, що ми можемо прагнути до спілкування з іншими людьми о шостій годині вечора, а до усамітнення — о десятій, — такі коливання реальні й ситуаційно обумовлені. Проте дослідники наголошують: попри всі розбіжності, в сучасних наукових теоріях існує достатньо доказів на користь того, що ядро особистості таки існує.

Сьогодні навіть Мішел визнає існування сталих рис особистості, вважаючи, проте, що вони виявляються відповідно до певних обставин. Приміром, деякі люди поведуться агресивно з рівними собі за статусом або з підлеглими, але виказують покору перед авторитетними особами. Інші поведуться навпаки. Чутливі до відмови люди здаються м'якими й турботливими, коли почуваються в безпеці, а відчуваючи загрозу, поведуться вороже та намагаються контролювати ситуацію.

Такий зручний компроміс створює певні проблеми свободи вибору (про це йшлося у розділі 5). Відомо, що між тим, ким ми є,

і тим, як ми поведимося, існують психологічні межі. Отже, чи варто маніпулювати своєю поведінкою в доступних нам межах? Чи повинні ми бути вірними собі? У який момент самоконтроль стає марним і виснажливим?

Чи потрібно інтровертам у корпоративній Америці зберігати своє справжнє «я» у спокійні вихідні, а будні витратити на «виходи у світ, спілкування з людьми, виступи на публіці, підтримку контактів із членами команди та іншими людьми, вкладаючи в це всю енергію та індивідуальність», як радив Джек Велч у своїй інтернет-колонці на сторінках Business Week⁴¹²? Чи повинен студент-інтроверт берегти свою справжню сутність для шалених вихідних, а в будні наполегливо навчатися? Чи можна в такий спосіб керувати своєю особистістю?

Відповідь на ці запитання дав професор Брайан Літл.

Уранці 12 жовтня 1979 року Літл завітав до Королівського військового коледжу в місті Сен-Жан на річці Рішельє, за шістьдесят п'ять кілометрів на південь від Монреалю, щоб виступити перед групою старших офіцерів.

Як і варто було очікувати від інтроверта, він ретельно підготувався; не просто відрепетирував лекцію, а переконався в тому, що зможе процитувати результати останніх досліджень. Під час виступу він перебував у стані, який називає «режимом інтроверта»: він постійно поглядав на аудиторію в пошуках ознак слухачького невдоволення і вносив у виступ необхідні корективи. Трохи статистики в одному випадку, трохи гумору в іншому.

Лекція пройшла успішно (так добре, що йому запропонували виступати щороку). Проте пропозиція приєднатися до військовиків за обідом викликала в нього справжній жах. Того дня по обіді Літл мав ще одну лекцію, і він розумів, що дружні розмови, які триватимуть півтори години, цілковито його знесилять. Він мусив відновити енергію перед лекцією.

Поміркувавши хвилину, він сказав, що дуже цікавиться конструкцією кораблів, і запитав у організаторів, чи не могли б вони посприяти йому в нагоді помилуватися човнами, які пропливають

річкою Рішельє. Тож він провів свою обідню перерву, походжаючи стежкою вздовж річки та милуючись човнами.

Протягом багатьох років професор Літл повертався в коледж, щоб прочитати лекцію. І всі ці роки під час обідньої перерви він гуляв берегом річки Рішельє, ніби насолоджуючись своїм уявним хобі. Так тривало доти, доки коледж не переніс навчальне містечко на закриту ділянку, яка не мала виходу до моря. Стара легенда вже не «працювала», тому професор Літл вирішив скористатися єдиним можливим виходом із ситуації — сховатись у чоловічому туалеті. Після кожної лекції він біг до туалету й зачинявся в кабінці. Одного разу хтось із військовиків помітив туфлі професора під дверима та почав з ним розмовляти. Після цього Літл впирався ногами в стіну кабінки, щоб його ніхто не помітив. Інтровертам відомо, що пошук схованки в туалеті — доволі розповсюджене явище. «Після лекції я біжу до кабінки номер дев'ять», — сказав якимось Літл Петеру Гжовські, одному з найвідоміших канадських вчених. «А я після програми сиджу в кабінці номер вісім», — спокійно відповів ведучий.

Вам може бути цікаво, як такому переконаному інтровертові як Літл, вдаються блискучі виступи перед публікою? За його словами, відповідь проста й безпосередньо пов'язана з напрямом у психології, який він, по суті, створив — *теорією вільних якостей*⁴¹³. Літл вірить, що сталі й вільні якості особистості перебувають у тісній взаємодії. Згідно з теорією вільних якостей, деякі риси особистості (приміром, схильність до інтроверсії) ми отримуємо або з народженням, або в процесі культурного розвитку, і при цьому можемо діяти й діємо всупереч істинному «я» заради «ключових особистісних проєктів».

Інакше кажучи, заради роботи, яку вважають важливою, заради людей, яких вони люблять, або всього, що високо цінують, інтроверти здатні діяти як екстраверти. Теорія вільних якостей пояснює, чому інтроверт може зробити своїй дружині-екстраверту сюрприз, влаштувавши для неї вечірку або стати членом шкільного батьківського комітету. Це пояснює, чому вчений-екстраверт може стримано поводитися в лабораторії, чому поступлива людина може стояти на своєму під час ділових переговорів, чому

сварливий дядько дуже м'яко поводитьсь з племінницею, пригощаючи її морозивом. Теорію вільних якостей можна застосовувати до багатьох різноманітних ситуацій, але вона особливо актуальна для інтровертів, які живуть у суспільстві, де панує ідеал екстраверта. За словами Літтла, ми здатні змінити наше життя на краще, займаючись тими особистісними проектами, які для нас дійсно важливі, здійсненими й не надто складними, і які до того ж схвалюють інші люди. Тому, коли хтось поцікавився нашими справами, замість відповіді ми можемо відбутися нейтральною фразою, однак істинна наша реакція залежить від якості реалізації ключових особистісних проектів.

Ось чому професор Літтл, справжній інтроверт, проводить лекції з пристрасстю. Немов сучасний Сократ, він усім серцем любить своїх студентів. Його найважливіші особистісні проекти полягають у тому, щоб розкрити інтелектуальні здібності студентів і подбати про їхнє щастя. Коли Літтл проводив прийом у своєму гарвардському офісі, його студенти шикувалися в чергу, ніби в коридорі він роздавав безкоштовні квитки на рок-концерт. Упродовж двадцяти років професор Літтл писав кілька сотень рекомендаційних листів на рік. «Брайан Літтл — один із найчарівніших, найвеселіших та найуважливіших професорів, яких я взагалі зустрічав, — писав про нього один зі студентів. — Я не назву навіть кількох чинників, які вплинули на моє життя більш позитивно за його роботу». Отже, додаткові зусилля, яких мусить докладати Брайан Літтл задля розширення власних меж, цілком компенсуються тим, що він бачить результат особистого проекту — пробудження розуму його студентів.

Як здається на перший погляд, теорія вільних якостей іде врозріз із вартісною для нас частиною культурної спадщини. Прагнення діяти за порадою Шекспіра «Будь чесний сам із собою»⁴¹⁴ закладене в нашій ДНК. Багатьом із нас не подобається бодай на короткий час надягати маску «фальшивої особистості». Якщо ми діятимемо всупереч своєму істинному «я», переконавши себе в справжності нашої псевдоособистості, зрештою можемо зламатися, навіть не збагнувши, як це сталось. Геніальність теорії Літтла полягає в ефективності, з якою вона усуває дискомфорт. Так, ми вдаємо екстравертів, але наша недостовірність може бути

морально неоднозначною (не кажучи вже про те, що вона виснажує). Проте, якщо все робиться в ім'я любові або професійного покликання, ми поводитимось точнісінько так, як радив Шекспір.

Коли люди вміло використовують невластиві їм особистісні риси, складно повірити, що вони діють всупереч своїй сутності. Студенти професора Літтла скептично ставляться до його заяв про те, що він інтроверт. Проте Брайан Ліttl не є винятком. Чимало людей, особливо тих, які займають керівні посади, час від часу вдають екстравертів. Розглянемо, приміром, приклад Алекса, голови компанії з надання фінансових послуг, який погодився на відверте інтерв'ю за умови абсолютної анонімності. Алекс розповів, що навчився копіювати екстраверсію ще в сьомому класі, коли зрозумів, що інші діти його використовують.

— Я був найкращою людиною з усіх, кого ви бажали б зустріти на своєму шляху, — пригадує Алекс. — Проте світ влаштовано не для мене. Проблема полягала в тому, що просто гарних людей світ зазвичай знищує. Я відмовився жити так, щоб зі мною могли зробити щось подібне, і почав шукати вихід із ситуації. Вихід знайшов лише один. Потрібно було поширити свій вплив на якомога більше число людей. Якщо я хотів залишатися просто гарною людиною, я мав керувати школою.

— Але як дістатися із пункту А до пункту Б?

— Я вивчав соціальну динаміку й запевняю, що орієнтуюся в цьому питанні краще за будь-кого, — сказав мені Алекс.

Він спостерігав за тим, як люди розмовляють, як ходять, особливо уважно вивчав домінантні пози чоловіків. Він вніс корективи в зовнішню частину своєї особистості, що допомогло йому далі йти життєвим шляхом, залишаючись сором'язливою і милою дитиною, але не дозволяючи іншим маніпулювати собою. «Коли хтось намагався взяти гору наді мною, я мислив приблизно так: „Мені належить навчитися робити так само“. Тепер я готовий до бою. А це означає, що люди не зможуть на мене впливати».

Крім того, Алекс вміло використовує свої природні сильні якості. «Я зрозумів, що зазвичай хлопці роблять одне: вони

бігають за дівчатами. Вони їх знаходять, вони їх втрачають, вони постійно про них говорять. Я думав: „Але ж це довгий шлях. Мені подобаються дівчата“. Ось де зароджується інтимність. Тому замість того щоб сидіти та обговорювати дівчат, я з ними знайомився. У мене виникали близькі стосунки з особами протилежної статі, до того ж я був гарним спортсменом, тому інші хлопці не складали мені конкуренції. І звісно, час від часу мені доводилося битись. І я бився». Алекс став товариським, життєрадісним та привітним чоловіком.

Я ніколи не бачила його в поганому настрої. Але якщо ви спробуєте піти проти нього під час переговорів, неодмінно наštовхнетеся на войовничий бік його натури. А запросивши його на вечерю, познайомитеся з ним як із інтровертом.

«Я міг залишитися без друзів, окрім дружини та дітей, — говорить він. — Поглянь на нас із тобою. Ти — один із моїх найкращих друзів, проте чи часто ми спілкуємося? Це відбувається лише тоді, коли ти мені телефонуєш! Мені не подобається спілкування. Я мрію жити зі своєю сім'єю на земельній ділянці площею 40 гектарів. У моїх мріях місця для друзів немає. Тому, попри мій публічний імідж, я залишаюся інтровертом. Мені здається, я такий, яким був завжди, — надзвичайно сором'язливий. Проте я навчився цим користуватись».

Скільком з нас вдалося навчитися діяти всупереч своєму істинному «я» (відкладемо на деякий час запитання про те, чи прагнемо ми цього)? Професор Літл — чудовий актор, як і багато інших керівників. А як щодо решти? Як щодо нас із вами?

Кілька років тому психолог-дослідник Річард Ліппа⁴¹⁵ вирішив знайти відповідь на це запитання. Він запросив групу інтровертів у свою лабораторію та попросив їх поводитися так, ніби вони екстраверти і проводять заняття з математики. Тоді він та його команда з відеокамерами в руках виміряли деякі параметри: довжину кроків учасників, кількість зорових контактів зі «студентами», відсоток часу, витраченого на розмови, темп і гучність мовлення, а також загальну тривалість кожного «уроку». Крім того, зважаючи на

їхнє мовлення та рухи, дослідники оцінювали, як учасники експерименту виявляли себе в ролі екстравертів.

Тоді Ліппа провів подібне дослідження зі справжніми екстравертами, порівнявши отримані результати. Він з'ясував: попри те, що в останній групі були екстраверти, псевдоекстраверти з першої групи поводитися доволі переконливо. Здається, всі ми знаємо, як копіювати поведінку екстравертів. Навіть якщо достеменно не відомо, що довжина кроків і кількість часу, витраченого на спілкування та усмішки, виказує в нас інтровертів чи екстравертів, ця інформація закладена в нашій підсвідомості.

Утім, контролювати власну самопрезентацію ми можемо лише до певного моменту. Почасти це пов'язано з явищем так званого поведінкового витоку. Наше справжнє «я» дає про себе знати через підсвідомі жести й міміку: непомітний погляд убік тієї миті, коли екстраверт дивиться перед собою; майстерна зміна теми розмови, за допомогою якої лектор перекладає тягар дискусії на присутніх, тоді як оратор-екстраверт утримував би увагу аудиторії на собі.

Але як інтроверти, котрі брали участь у дослідження Ліппа, зуміли показати поведінку справжніх екстравертів? З'ясувалося, що інтроверти, які найкраще копіювали поведінку екстравертів, мали одну рису, яку психологи називають «самомоніторингом». Люди, які володіють цією здатністю, вміють змінювати свою поведінку, пристосовуючи її до певної ситуації. Для цього вони шукають знаки, які б підказали манеру поведінки в тій чи іншій ситуації. За словами психолога Майка Снайдера, автора книги «Зовнішній прояв, внутрішня сутність» та розробника шкали самомоніторингу, задля досягнення успіху потрібно пристосовуватися до ситуацій⁴¹⁶.

Я знаю одну людину, яка володіє прийомами самомоніторингу краще за всіх моїх знайомих. Це Едгар, відомий і вельми популярний представник світського життя Нью-Йорка. Разом зі своєю дружиною він практично щотижня присутній на благодійних чи громадських заходах. Він поводить розкуто й зовсім нескромно, його витівки стають головною темою світських розмов. Попри те Едгар — чистий інтроверт. «Я волів би читати й думати, а не спілкуватися», — говорить він.

Попри зізнання Едґара, в нього доволі широке коло спілкування. Едґар виховувався у світській родині, де самомоніторинг вважався нормою, через що він свідомо до нього прагнув. «Мені подобається політика, — казав він. — Мені подобаються політичні ігри, мені подобається змушувати світ рухатися та змінюватися так, як потрібно мені. Тому я роблю те, що мені не властиве. Оскільки вечір я не люблю, бо там доводиться розважати публіку, я влаштовую їх сам. Завдяки таким заходам я перебуваю у вирі подій, хоча й не вважаю себе комунікабельною людиною».

Коли Едґар відвідує вечірки, які влаштовують інші, він робить усе можливе, щоб якнайкраще зіграти свою роль. «Під час навчання в коледжі, й навіть ще зовсім недавно, збираючись на прийом або вечірку, я завжди брав із собою картки, на яких записано кілька комічних історій. Я розмірковував над ними цілий день, і якщо мені спадало на думку щось цікаве, негайно це записував. А потім під час прийому чекав слушного моменту, щоб розповісти одну з них. Іноді я йшов у туалет, переглядав там свої картки, щоб пригадати щось із моїх історій».

Згодом Едґар перестав носити із собою картки. Він і далі вважає себе інтровертом, але навчився поводитись як екстраверт, невимушено розповідаючи веселі історії на вечірках. Справді, люди з високою схильністю до самомоніторингу не лише вміють досягати бажаного результату й відчувати потрібні емоції, а ще й не зазнають при цьому сильного стресу⁴¹⁷.

На відміну від таких людей, як Едґар, поведінка осіб із низьким рівнем самомоніторингу спирається на власний внутрішній компас. У них набагато менше масок і моделей соціальної поведінки. Вони гірше розпізнають ситуативні підказки, наприклад, скільки веселих історій потрібно розповісти на вечірці, та навіть знаючи ці підказки, вони менш зацікавлені в рольовій грі. На думку Марка Снайдера, люди з високим рівнем самомоніторингу немовби виступають перед різною аудиторією: одні — перед внутрішньою, інші — перед зовнішньою.

Якщо ви хочете дізнатися про власний рівень самомоніторингу, пропоную відповісти на кілька запитань із анкети Снайдера «Шкала самомоніторингу».

9. Коли потрібно бути більшим екстравертом, ніж ви є насправді?

- ☐ Якщо ви не знаєте, як поводитися в тій чи іншій ситуації, чи шукаєте ви підказки в поведінці інших людей?
- ☐ Чи часто ви звертаєтеся до друзів за порадою щодо вибору фільму, книжки чи музики?
- ☐ У різноманітних ситуаціях з різними людьми чи часто ви поведетеся як абсолютно інша людина?
- ☐ Ви легко копіюєте поведінку інших людей?
- ☐ Ви можете дивитися людині в очі та говорити неправду, зберігаючи незворушність?
- ☐ Чи вводите ви людей в оману, проявляючи до них товариськість, коли насправді вони вам не подобаються?
- ☐ Чи намагаєтеся справити враження на людей або розважити їх?
- ☐ Чи буває так, що ви хочете здаватися людиною, яка відчуває набагато глибші емоції, ніж є насправді?

Що більше ствердних відповідей ви дали, то вищий ваш рівень самомоніторингу.

А тепер ще кілька запитань.

- ☐ Чи збігається ваша поведінка з вашими почуттями, поглядами й переконаннями?
- ☐ Чи погоджуєтеся ви з тим, що потрібно підтримувати лише ті ідеї, в які вірите?
- ☐ Чи відмовитеся ви змінити свою думку, щоб догодити іншому?
- ☐ Чи відчуваєте ви антипатію до шарад та імпровізованих виступів?
- ☐ Чи складно вам пристосовуватися до різних людей та різних ситуацій?

Що більше ствердних відповідей ви дали, то нижчий ваш рівень самомоніторингу.

Коли професор Літл подав концепцію самомоніторингу своїм студентам, деякі з них замислилися, чи етично бути людиною з високим рівнем самомоніторингу. За словами професора, деякі змішані пари (закохані студенти з високим та низьким рівнем самомоніторингу) навіть розлучилися через це. Людям із високим рівнем самомоніторингу люди з низьким рівнем можуть здаватися надто суворими й соціально непристосованими.

При цьому люди з високим рівнем самомоніторингу здаються конформістами, які вводять в оману тих, у кого рівень самомоніторингу нижчий. За словами Марка Снайдера, вони справляють

враження «прагматичних і принципових» людей. Люди з високим рівнем самомоніторингу виявилися більш вправними брехунами, порівняно з тими, хто має низький рівень, а це свідчить на користь моралістичної позиції останніх.

Проте Літл, високоморальний та доброзичливий чоловік, належить до числа людей з високим рівнем самомоніторингу і дивиться на цю ситуацію зовсім по-іншому. Він вважає самомоніторинг виявом скромності. Набагато краще самому пристосовуватися до ситуацій, а не «підганяти все під власні потреби й бажання». За словами професора, самомоніторинг не завжди передбачає лицемірство чи активне спілкування. Люди, більше схильні до інтроверсії, не прагнуть перебувати в центрі уваги, а намагаються уникнути помилок у соціальних ситуаціях.

Виголошувати неперевершені промови професорові Літлу допомагає також здатність щосекунди контролювати свою поведінку; він постійно сканує аудиторію в пошуках найменших ознак задоволення чи нудьги, коригуючи презентацію відповідно до потреб слухачів.

Тому, якщо ви вмієте вдавати чи володієте акторськими навичками, якщо ви уважно ставитеся до всіх соціальних тонкощів і готові підкорятися соціальним нормам, як того вимагає самомоніторинг, чи *варто* все це робити? Відповідь звучить так: стратегія вільних якостей може бути ефективною, якщо застосовувати її в розумних межах, але вона матиме катастрофічні наслідки, якщо нею зловживати.

Нещодавно я виступала перед групою студентів юридичного факультету Гарварду. Зустріч була присвячена 55-й річниці початку вступу на цей факультет жінок. Випускники із усіх куточків країни зібралися в студентському містечку, щоб відсвяткувати подію. Тема обговорення звучала так: «Іншим голосом: стратегії для проведення ефективної самопрезентації». Доповіді, крім мене, виголошували ще троє ораторів: адвокат, суддя та тренер з ораторського мистецтва. Я ретельно підготувалася до виступу, адже добре знала, яку роль хочу зіграти.

Першим виступав тренер з ораторського мистецтва. Ця жінка розповідала, як слід виступати з доповіддю, щоб вразити людей. Пані суддя виявилася американкою корейського походження; вона вела мову про те, наскільки неприємно чути, коли люди вважають вихідців із Азії тихими та старанними, хоча сама вона доволі товариська й навіть агресивна. Адвокат, тендітна й зухвала білявка, розповіла, як одного разу під час проведення перехресного допиту суддя різко її перебив: «Спокійно, тигре!».

Настала моя черга. Я адресувала свій виступ жінкам у залі, які не знаходили в собі ані тигрів, ані руйнівниць міфів, ані ораторів, здатних здивувати слухачів. Я сказала, що вміння проводити переговори не є вродженою якістю, як світле волосся чи рівні зуби, але його можуть розвинути в собі не лише ті, хто грюкає кулаком по столі. Також я виголосила, що будь-яка людина може навчитися блискуче проводити переговори й що в багатьох випадках слід триматися спокійно та врівноважено, більше слухати, ніж говорити, прагнути до взаєморозуміння, а не до конфлікту. Дотримуючись такого стилю, можна займати активну позицію, не збурюючи его свого опонента. Крім того, уважно слухаючи іншого, можна дізнатися, що насправді мотивує людину, з якою ви проводите переговори. Так у вас з'явиться можливість запропонувати творчі рішення, які вдовольнять обидві сторони.

Крім того, я поділилася деякими психологічними прийомами, які допомагають зберігати спокій і почуватися безпечно в складних ситуаціях. Зокрема, слід уважно вивчити вираз свого обличчя і положення тіла в момент справжньої упевненості в собі, щоб надалі використовувати той самий вираз обличчя і ту саму позу. Дослідження показують, що прості фізичні дії (наприклад, усмішка) дають відчуття сили й щастя, а коли ми починаємо супитися, то почувалося значно гірше.

Після виступу, коли слухачі підходили до доповідачів, мене буквально оточили інтроверти й псевдоекстраверти, а найбільше запам'яталися дві жінки. Перша — Елісон, адвокат, струнка й доглянута, але з блідим, змученим обличчям. Вона здавалася нещасною. Елісон уже понад десять років працювала адвокатом у компанії, яка спеціалізувалася на корпоративному праві. Тепер

у різноманітні компанії вона відсилала запити на посаду юриста-консультанта, що здавалося доволі логічним кроком, хоча в глибині душі вона цього не дуже хотіла. Як і варто було очікувати, вона не отримала жодного запрошення на роботу. Зі своїм чималим досвідом вона завжди доходила до фінальної співбесіди, але в останній момент отримувала відмову. І розуміла чому. Фахівець із добору персоналу, який займався організацією її співбесід, передавав від роботодавців те саме повідомлення: у неї відсутні потрібні для роботи особистісні якості. Елісон, яка вважала себе інтровертом, надзвичайно засмучувалася через таку нищівну оцінку.

Друга випускниця, Джиліан, займала керівну посаду в організації із захисту навколишнього середовища й любила свою роботу. Джиліан здавалася доброю і веселою людиною, яка міцно тримається на ногах. Їй пощастило в тому, що більшу частину робочого часу вона витратила на дослідження та написання робіт, теми яких були їй цікаві. Час від часу їй доводилося проводити зібрання та влаштовувати презентації. Хоча вона відчувала глибоке задоволення після цих зустрічей, їй не подобалося перебувати в центрі уваги, тому вона сподівалася отримати від мене пораду стосовно того, як зберігати незворушний вигляд, відчуючи страх. Що відрізняло Елісон від Джиліан? Обидві були псевдоекстравертами, але перша намагалася щось зробити й зазнавала поразки, а друга досягала успіху. Проблема Елісон полягала в тому, що вона діяла всупереч своєму внутрішньому «я» заради того, до чого була байдужою. Їй не подобалося право. Вона вирішила стати юристом на Волл-стрит лише тому, що так, як їй здавалося, роблять усі впливові та успішні юристи. Отже, псевдоекстраверсія Елісон не спиралася на глибші цінності. Вона не говорила собі: «Я роблю це для того, щоб досягти успіхів у роботі, яка мені цікава, а виконавши її, повернуся до свого істинного „я“». Натомість, вона говорила: «Ключ до успіху полягає в тому, щоб бути не тим, ким ти є насправді». Але це — не самомоніторинг, це самозаперечення. Джиліан іде проти своєї сутності заради гідної мети, яка вимагає трохи іншої орієнтації, а Елісон переконана, що в ній самій криється щось неправильне.

Виявляється, визначати власні базові проекти не завжди просто. Таке завдання може видатися особливо складним для інтровертів,

які витратили більшу частину свого життя на те, щоб відповідати ідеалові екстраверта, перш ніж обрати кар'єру або покликання. Тепер їм здається, що ігнорувати свої вподобання цілком природно. Вони можуть відчувати дискомфорт на юридичних факультетах чи в медичних школах або у відділах маркетингу, проте це почуття не сильніше за ті, які були в них під час навчання в школі чи в літньому таборі.

Колись я також перебувала в такому становищі. Мені подобалося займатися корпоративним правом, тому на деякий час я переконала себе, що робота адвоката — моє покликання. Я хотіла в це вірити, оскільки вже провчилася кілька років на юридичному факультеті та пройшла практику, до того ж мене надто приваблювала перспектива займатися правом на Волл-стрит.

Мої колеги були (переважно) розумними, добрими й делікатними людьми. Я добре заробляла. Мій офіс розташовувався на сорок другому поверсі хмарочоса, а його вікна виходили на статую Свободи. Мені подобалося думати, що я зможу досягти успіхів у такому авторитетному середовищі. Окрім того, я навчилася говорити «але» і висловлювати альтернативну пропозицію, що принципово важливо для юристів.

Мені знадобилося майже десять років, щоб зрозуміти, що право ніколи не було моїм ключовим особистим проектом. Але сьогодні я впевнено можу назвати саме свої проекти: мій чоловік та сини, написання книг, популяризація цінностей, про які йдеться в цій книжці. Щойно я це збагнула, потрібно було щось змінювати. Проведені на Волл-стрит роки здавалися мені часом у якійсь іншій країні. Немов губка, я вбирала в себе інформацію, познайомилася з багатьма чудовими людьми, яких за інших обставин ніколи не зустріла б. Але водночас я почувалася чужинкою.

Витративши купу часу на вибір найкращого способу змінити свою кар'єру та допомогти іншим людям в аналогічній проблемі, я зрозуміла, що для визначення ключових особистісних проектів потрібно зробити три важливі кроки.

По-перше, пригадайте, чим ви любили займатися в дитинстві. Як ви відповідали на запитання про те, ким хочете стати? Сама відповідь не завжди стосується справи, але імпульс, який лежить у її

основі, може мати важливе значення. Якщо ви хотіли стати пожежником, поміркуйте, що тоді означало для вас це слово? Бути гарною людиною і рятувати людей, які потрапили в халепу? Чи стати відчайдушним і сміливим? Можливо, ви мріяли керувати пожежною машиною? Чому ви хотіли стати танцюристкою? Задля того щоб надягти красивий костюм? Чи, може, ви прагнули оплесків? Або ж просто хотіли радісно кружляти сценою? У дитинстві ви могли краще знати, ким є насправді.

По-друге, зверніть увагу на те, яка робота вас вабить. У своїй юридичній компанії я ніколи не оголошувалася добровільно виконувати додаткову роботу в межах основних обов'язків, але витратила багато часу на допомогу в некомерційній жіночій організації. Крім того, я була членом кількох комітетів юридичних фірм з питань наставництва, навчання та особистісного розвитку молодих юристів. Зараз, як ви могли здогадатися, читаючи цю книгу, я відійшла від активної роботи в комітетах. Але колись мене надихала мета, яку вони ставили перед собою.

І по-третє, звертайте увагу на те, чому ви заздрите. Заздрість — бридка емоція, але з її допомогою можна дізнатися правду. Зазвичай ми заздримо тим людям, у котрих є те, чого бракує нам. Я зіткнулася з об'єктом власних заздрощів під час зустрічі випускників юридичного факультету. Колишні однокурсники обговорювали кар'єру колишніх студентів. Вони захоплено і — саме так! — із заздрістю розмовляли про нашого колишнього одногрупника, який зараз регулярно виступає у Верховному Суді. Спершу я поставилася до цього скептично, але згодом великодушно визнала, що його справді є з чим вітати. Тоді я зрозуміла, що моя великодушність нічого не варта, адже я не прагнула представляти справи у Верховному Суді чи займатися іншою почесною адвокатською діяльністю. Коли я запитала в самої себе, кому ж я таки заздрю, відповідь виникла миттєво: тим однокурсникам, які стали письменниками й психологами. І сьогодні я займаюсь і тим, і іншим.

Навіть якщо заради одного з ключових особистісних проєктів ви щосили намагаєтесь робити щось, вам не властиве, не варто

занадто пригнічувати власну вдачу. Пам'ятаєте, як професор Літл ховався в туалеті в перервах між лекціями? Хоч як це парадоксально, його гра в хованки свідчить про один принцип: щоб діяти всупереч своїй натурі, потрібно якомога частіше зберігати вірність собі. Почніть зі створення якомога більшої кількості «ніш для відновлення сил» у своєму повсякденному житті.

«Ніша для відновлення сил»⁴¹⁸. Цей термін професор Літл видав на позначення місця, де ви можете бути собою. Ним може стати фізичний простір, скажімо стежка біля річки Рішельє, чи відрізок часу, наприклад коротка перерва між діловими дзвінками. Можливо, вам доведеться залишитися вдома на вихідні перед важливою зустріччю на роботі, зайнятися йогою чи медитацією або надіслати електронного листа замість особистої зустрічі. Навіть дами Вікторіанської епохи, які мусили завжди спілкуватися з друзями та членами родини, щодня по обіді відпочивали на самоті.

Ви створюєте нішу для відновлення сил, коли між нарадами зачиняєте двері свого кабінету (якщо вам, звісно, пощастило мати особистий кабінет). Навіть під час наради ви можете створити таку нішу, ретельно обравши собі місце, а також час і спосіб участі. У мемуарах з назвою «У непевному світі» Роберт Рубін, міністр фінансів при президенті Клінтоні, описує, як йому «завжди подобалося бути далеко від центру, не важливо, чи то в Овальному кабінеті, чи в офісі начальника штабу. Я завжди намагався бути позаду. Мені було комфортніше тримати певну дистанцію. Це давало мені можливість бачити все, що відбувається навколо, й водночас брати участь в обговоренні. Мене не турбувало, що я можу залишитися непоміченим. Не так важливо, наскільки далеко я сидів чи стояв, завжди можна було сказати: «Пане президенте, мені здається, це має бути так і отак».

Було б значно краще, якби перед переходом на нову роботу ми мали можливість оцінювати наявність чи відсутність ніш для відновлення сил так само ретельно, як вивчаємо політику компанії щодо надання відпусток за сімейними обставинами чи плани медичного страхування. Інтровертам варто запитати в себе: чи не перешкоджатиме ця робота займатися тією діяльністю, яка відповідає моему внутрішньому «я», приміром: читанню, розробці стратегій,

написанню статей, дослідженням? Чи матиму я окремий робочий простір, чи доведеться працювати в офісі з відкритим плануванням? Якщо робота не забезпечить достатньої кількості ніш для відновлення сил, чи буде вільний час увечері або у вихідні, щоб відновити енергію?

Екстравертам, можливо, також знадобляться подібні ніші. Вони можуть запитати в себе: чи передбачає робота спілкування, відрядження та зустрічі з новими людьми? Чи зможе нове робоче місце надихати? Якщо робота не зовсім мені підходить, чи буде в мене гнучкий графік, щоб мати можливість розслабитися після напруженого дня?

Уважно читайте опис своїх посадових обов'язків. Одна жінка-екстраверт, з якою я спілкувалася, з ентузіазмом прийняла пропозицію роботи «громадським організатором» на сайті для батьків, а потім зрозуміла, що їй доведеться щодня від дев'ятої до п'ятої сидіти на самоті за комп'ютером.

Іноді люди знаходять нішу для відновлення сил серед професій, де очікують цього найменше. Одна з моїх колишніх колег, адвокат у суді першої інстанції, проводить більшу частину робочого дня на самоті, займаючись вивченням документів і складаючи юридичні зведення. Через те що більшість її справ завершується на етапі врегулювання, вона доволі рідко відвідує суд і не заперечує проти застосування своїх навичок псевдоекстраверсії, коли виникає така потреба. Секретар-референт, у якої я брала інтерв'ю, використала свій досвід роботи в офісі для того, щоб організувати домашній інтернет-бізнес, суть якого полягає в наданні інформації та проведенні семінарів для так званих «віртуальних асистентів». А в наступному розділі ми познайомимось з агентом із продажів, який рік за роком забезпечує своїй компанії неймовірно високий рівень продажів, залишаючись інтровертом. Ці троє людей зайняті діяльністю, більш притаманною екстравертам, однак вони зуміли організувати її згідно зі своїми особистісними якостями. Вони можуть працювати в гармонії зі своєю вдачею, перетворюючи роботу на одну суцільну величезну нішу для відновлення сил.

Звісно, знайти відповідну нішу не завжди просто. Можливо, вам хочеться провести вихідні, сидючи з улюбленою книжкою

в зручному кріслі, а ваша дружина потребує дружнього кола. Можливо, ви мрієте усамітнись у своєму кабінеті в перерві між робочими дзвінками, але ваша компанія щойно вирішила переобладнати офіс за принципом відкритого планування. Якщо ви плануєте застосувати свої вільні особистісні якості, вам знадобиться допомога друзів, сім'ї чи колег. Тому професор Літл радить усім нам укласти так звану угоду про вільні якості⁴¹⁹.

Це останній елемент теорії вільних якостей. Угода про вільні якості визнає, що якийсь час ми будемо діяти всупереч нашому внутрішньому «я» в обмін на те, щоб залишатися собою решту часу. Угода про вільні якості діє, наприклад, коли суботнього вечора дружина хоче йти з дому, а її чоловік мріє про спокійний домашній відпочинок. Тому вони домовляються, що половину часу виходитимуть на люди, а іншу половину залишатимуться вдома. Також угода діє, коли ви приходите до своєї подруги-екстраверта на дівич-вечір або на вечірку з нагоди заручин, а вона з розумінням ставиться до вашої триденної відсутності перед самим весіллям.

Угоду про вільні якості можна укласти з друзями та коханими, яких ви хочете потішити й котрі люблять вас такими, якими ви є. На роботі це зробити трохи складніше, адже не всі компанії навчилися відповідно мислити. А тому вам, можливо, доведеться йти в обхід. Шоя Зічі, консультант із кар'єрних питань, розповіла мені історію своєї клієнтки. Ця жінка-інтроверт була фінансовим аналітиком. Відповідно до умов роботи, вона мусила постійно спілкуватися або з клієнтами, або з колегами, які заходили до неї в кабінет. Усе це настільки її виснажувало, що вона вирішила звільнитися, аж раптом їй саянула думка домовитися про можливість працювати в спокійнішій атмосфері. Найцікавіше в цій історії те, що жінка працювала в одному з банків на Волл-стріт, тобто там, де не обговорюються потреби людей з високим рівнем інтроверсії. Тому вона ретельно обдумала, як сформулювати своє прохання. Сказала своєму начальникові, що характер її роботи (стратегічний аналіз) вимагає тиші та спокою для концентрації. Коли вона бездоганно обґрунтувала своє прохання, їй стало легше просити про те, чого вона потребувала психологічно: можливості працювати вдома двічі на тиждень. Її керівник погодився.

Однак найважливішою людиною, з якою варто укласти угоду про вільні якості, звісно, здолавши її спротив, є ви самі. Уявімо, що ви живете самотньо. Вам не подобаються вечірки, але вам потрібна близька людина, і ви хочете зав'язати з кимось тривалі стосунки, щоб проводити разом затишні вечори й вести довгі бесіди з вашою половинкою чи в колі найближчих друзів. Для досягнення цієї мети ви домовляєтеся із собою, що почнете змушувати себе відвідувати громадські заходи, адже лише в цьому випадку є шанс зустріти споріднену душу й зменшити кількість подібних зустрічей у майбутньому. Проте намагаючись досягти своєї мети, ви будете відвідувати стільки заходів, скільки здатні витримати. Важливо визначитися заздалегідь, як часто ви зможете виходити в люди: раз на тиждень, раз на місяць чи раз на три місяці. І щойно вичерпаєте свою квоту, отримаєте право залишитися вдома, не відчуючи за це провини.

Або, можливо, ви завжди мріяли створити власну невеличку компанію та працювати вдома, заощаджуючи більше часу на чоловіка та дітей. Ви знаєте, що потрібно витратити певний час на встановлення ділових контактів, тому укладаєте з собою таку угоду: один раз на тиждень відвідувати якийсь захід, щоб налагодити корисні знайомства. Під час кожного такого заходу має зав'язатися принаймні одна ваша важлива розмова з людиною, з якою ви зможете зустрітися наступного дня. А відтак можна спокійно сидіти вдома та не докоряти собі за відмову використати інші можливості для налагодження зв'язків.

Професорові Літглу добре відомо, що може трапитись, якщо не укласти із собою угоди про вільні якості. Окрім випадкових прогулянок до річки Рішельє і втеч до туалету, йому довелося пережити період, коли потреба бути водночас інтровертом та екстравертом поглинула майже всю його енергію. Той бік його життя, коли він поводився як екстраверт, складався з нескінченних лекцій, зустрічей зі студентами, моніторингу роботи студентського дискусійного клубу та написання рекомендаційних листів. А як інтроверт, він дуже серйозно ставився до належного виконання всіх обов'язків.

«На все це можна дивитися з другого боку, — говорить він тепер. — Я докладав чимало зусиль для того, щоб поводитися як екстраверт, але якби я був справжнім екстравертом, то робив би все швидше, не так ретельно писав рекомендаційні листи, приділяв би менше уваги підготовці до лекцій, а громадські заходи не так сильно мене виснажували б». Крім того, професор страждав від того, що сам називав «плутаниною з репутацією», адже він став відомим завдяки своїй енергійній манері поведінки, внаслідок чого його репутація почала жити своїм власним життям. Усі знали лише зовнішній бік його особистості, і він почувався зобов'язаним відповідати цьому образу.

Звісно, професор Літл почав «вигорати» не лише емоційно, а й фізично. Проте він не звертав на це уваги. Він обожнював своїх студентів і обрану галузь. Аж раптом одного дня він опинився в кабінеті лікаря з діагнозом «двобічна пневмонія», яку не помітив через надмірну зайнятість. Дружина затигла професора до лікаря силоміць і, на щастя, дуже вчасно. За словами лікарів, якби він зволікав ще якийсь час, то напевне помер би.

Звичайно, кожен може захворіти на двобічну пневмонію, а багато хто з нас потерпає від надмірної зайнятості. Але у випадку професора Літла це сталося тому, що він надто довго опирався власній сутності, не дбаючи про відновлення сил. Коли ваша сумнінність змушує вас брати на себе більше, ніж ви можете витримати, ви поступово втрачаєте інтерес до справи, навіть якщо раніше вона видавалася цікавою. До того ж ви ризикуєте фізичним здоров'ям. Так звана емоційна праця⁴²⁰ через зусилля, які ми витрачаємо на керування власними емоціями, призводить до стресу, морального виснаження й навіть до підвищення ризику серцево-судинних захворювань. Професор Літл вважає, що тривалий спротив власній натурі може посилити активність вегетативної нервової системи, що, своєю чергою, порушує роботу імунної системи.

Під час проведення одного цікавого дослідження було встановлено, що люди, які пригнічують негативні емоції, схильні виявляти їх у найнесподіваніший спосіб. Психолог Джудіт Гроб попросила учасників експерименту приховувати емоції, коли вона показуватиме їм огидні зображення, навіть запропонувала їм тримати

ручки в роті, щоб не кривитися. Джудіт з'ясувала, що саме ця група відчувала меншу огиду від зображень, ніж та, учасникам якої дозволяли вільно виражати емоції. Однак пізніше в людей, які приховували свої емоції, виникла побічна реакція. У них погіршилася пам'ять, а придушені негативні емоції почали впливати на їхній світогляд. Зокрема, коли Джудіт попросила учасників цієї групи вставити в слово gr...ss пропущену літеру, вони частіше за інших пропонували варіант gross, а не grass*. «Люди, які схильні постійно пригнічувати негативні емоції, — говорить Джудіт, — ризикують почати сприймати світ негативно»⁴²¹.

Ось чому зараз професор Літлл займається відновленням своїх сил. Він пішов з університету та насолоджується товариством дружини в їхньому будиночку, що в канадській глушині. Літлл говорить, що його дружина, Сью Філіпс, директор школи державної політики та адміністрування при Університеті Карлтона, настільки схожа на нього, що їм не потрібно укладати угоду про вільні якості, яка регулювала б їхні стосунки. Однак угода із собою передбачає, що Брайан Літлл із радістю займається своїми «науковими та професійними справами», але приділяє їм уваги саме стільки, скільки вони того потребують. А по тому повертається додому та зручно вмощується біля каміна зі своєю дружиною Сью.

* Gross — «грубий», grass — «трава» (англ.). — Прим. пер.

10. ВЗАЄМНЕ НЕРОЗУМІННЯ

Як розмовляти з представниками протилежного типу

Зустріч двох особистостей схожа на контакт двох хімічних речовин; якщо відбувається хоча б найменша реакція, обидва елементи зазнають змін.

Карл Юнг

Якщо екстраверти та інтроверти — це протилежні полюси темпераменту (тобто перебувають на протилежних кінцях спектра особистості), як вони домовляються одне з одним? Ці два типи часто взаємно притягуються: в дружбі, на роботі, а особливо в романтичних стосунках. Такі пари відчувають сильне емоційне піднесення та взаємне захоплення, їм може здаватися, що вони доповнюють одне одного. Одному подобається слухати, іншому — говорити; один чутливий до краси та негативних ситуацій, тоді як інший бадьоро простує життям; один сплачує рахунки, а інший організовує дитячі забави. Однак, якщо члени таких союзів починають тягти мотузку в різні боки, це породжує проблеми.

Ґрег та Емілі — типовий приклад союзу інтроверта та екстраверта, які однаково сильно кохають і водночас доводять одне одного до божевілля. У Ґреґа, якому нещодавно виповнилося тридцять, стрімка хода, темне волосся, яке спадає йому на очі, та приємна усмішка. Люди вважають його товаришким. Двадцятисемирічна Емілі своєю стриманістю не поступається експансивності Ґреґа. Витончена і м'яка, вона збирає своє каштанове волосся в тугий вузол на потилиці й часто дивиться на людей з-під опущених вій.

Ґрег та Емілі чудово доповнюють одне одного. Без Ґреґа Емілі могла забути вийти з дому, якщо їй не потрібно було йти на

роботу. А Грег без Емілі, хоч як парадоксально це звучить, почувався самотнім.

Колишні дівчата Грега були екстравертами. За його словами, йому подобалися стосунки з такими дівчатами, але він ніколи не міг їх зрозуміти, адже вони постійно «планували, як провести час у компанії друзів». Про Емілі Грег говорить з трепетом, так, ніби він має доступ до глибшого стану буття. Він описує її як «якір», котрий тримає його світ.

Зі свого боку, Емілі цінує бурхливий характер Грега; завдяки йому вона відчувається щасливою і жвавою. Її завжди приваблювали екстраверти, які, за її ж словами, «роблять усю роботу задля підтримки розмови. Їм це дуже легко».

Але протягом п'яти років їхніх стосунків, між Грегом та Емілі виникає та сама проблема. Грег, музичний промоутер із широким колом друзів, намагається щоп'ятниці проводити невеликі вечірки — зустрічі друзів у невимушеній атмосфері з горами тарілок пасти і пляшок вина. Грег започаткував ці вечірки ще на останньому курсі навчання в коледжі, й вони стали головною подією тижня та не оціненним аспектом його особистості.

На Емілі ці щотижневі зустрічі наводили жах. Оскільки вона була працьовитим штатним юристом художнього музею і дуже закритою людиною, розваги після роботи були тим, чого вона прагнула найменше. Ідеальний початок її вихідних — це тихий вечір у кіно разом із Грегом.

Здається, між парою існувала непримиренна суперечність. Грегові хотілося збирати друзів на вечерю п'ятдесят два рази на рік, а Емілі цього не прагнула ніколи.

Грег вважав, що Емілі варто докладати більше зусиль. Він звинувачував її в асоціальності. «У мене все гаразд із соціалізацією, — говорила вона. — Я кохаю тебе, люблю свою сім'ю і найближчих друзів. Просто мені не подобаються вечірки. Люди не зав'язують нових знайомств на тих вечірках, вони просто спілкуються. Ти щасливий, адже я віддаю тобі всю свою енергію. А свою ти розтрачуєш на інших людей».

Згодом Емілі відступає, почасти тому, що ненавидить сварки, але ще й через те, що сумнівається в собі. «Можливо, я справді

не товариська, — міркувала вона. — Можливо, зі мною справді не все гаразд». Щоразу, коли вони з Грегом про це сперечалися, її охоплювали спогади з дитинства, наприклад про те, що в школі їй було значно складніше, ніж її більш емоційно стійкій молодшій сестрі, а також Емілі згадує, що її більше за інших турбувала проблема спілкування (скажімо, як відмовитися, якщо хтось запрошує зустрітися після уроків, а їй хочеться побути вдома). В Емілі було багато друзів, адже вона завжди вміла зав'язувати дружні стосунки, однак вона ніколи не брала участі в групових заходах.

Емілі запропонувала компроміс: Грег влаштуватиме свої вечірки тоді, коли вона відвідуватиме свою сестру. Але Грег не хотів обідати сам. Він кохає Емілі та бажає проводити час із нею, точнісінько так само, як будь-яка інша людина, якщо вона ближче познайомиться з цією дівчиною. Тоді чому Емілі відмовляється брати участь у вечірках?

Для Грега ця проблема означає дещо більше, ніж просто конфлікт. Для нього перебування на самоті дорівнює смерті (як криптоніт для Супермена), самотність робить його слабким. Грег розраховував, що шлюб подарує йому безліч вражень, які він зможе розділити зі своєю дружиною. Він уявляв себе частиною пари, яка завжди перебуває в центрі уваги. І хоча Грег ніколи не зізнався в цьому навіть собі, шлюб для нього був можливістю ніколи не залишатися самому. А тепер Емілі говорить, що йому варто проводити час із друзями, але без неї. Він почувається так, немовби Емілі відмовляється виконувати найважливішу умову шлюбної угоди. І він починає вірити, що з його дружиною дійсно щось не те.

«Зі мною щось не так?» Не дивно, що Емілі ставить собі таке запитання, а Грег покладає на неї відповідальність за цю ситуацію. Можливо, найбільш поширена (і руйнівна) помилка в розумінні типів особистості полягає в тому, що інтроверти асоціальні, а екстраверти — просоціальні. Проте, як ми вже переконалися, жодне твердження не відповідає дійсності. Просто інтроверти та екстраверти по-різному спілкуються зі світом. Те, що психологи називають «потребою близькості», властиве як інтровертам, так і екстравертам. За

словами психолога Девіда Басса, люди, які високо цінують близькі стосунки, здебільшого не належать до «балакучих, товариських екстравертів, яких вважають душею компанії»⁴²². Такі люди радше підтримуватимуть зв'язок із невеличкою групою найближчих друзів, надають перевагу «серйозним та конструктивним бесідам, а не галасливим вечіркам». До таких людей належить Емілі.

І навпаки, екстраверти не завжди шукають близькості з тими людьми, з якими спілкуються. «Складається враження, що екстравертам люди потрібні для того, щоб заповнити потребу в соціальному впливові, подібно до того, як генералам потрібні солдати, щоб задовольнити потребу віддавати накази, — пояснив мені психолог Вільям Граціано⁴²³. — Коли екстраверти з'являються на вечірці, про це відразу дізнаються всі». Іншими словами, рівень екстраверсії визначається лише тим, скільки у вас друзів, але нічого не говорить про те, наскільки ви гарний друг. Під час дослідження, яке проводили Йенс Аспендорф і Сьюзен Вілперс із Університету Гумбольта і в якому взяли участь 132 студенти, психологи намагалися з'ясувати вплив різних якостей особистості на стосунки студентів зі своїми однолітками та членами родин⁴²⁴. Дослідники зосередили увагу на вивченні якостей, які входили до так званої «Великої п'ятірки»: інтроверсія-екстраверсія, поступливість, відкритість досвіді, сумлінність, емоційна стабільність⁴²⁵. Чимало психологів переконані в тому, що особистість людини можна характеризувати лише за цими п'ятьма ознаками.

Аспендорф і Вілперс передбачали, що студентам-екстравертам буде значно легше зав'язувати дружні стосунки порівняно з інтровертами, що й підтвердили результати дослідження. Проте, якби інтроверти справді були асоціальними, а екстраверти просоціальними, тоді можна було б припустити, що найбільш гармонійні стосунки мають складатися між екстравертами. А це аж ніяк не збіглося з дійсністю. Натомість студенти, в чиїх стосунках виникало менше конфліктів, мали вищий показник поступливості. Поступливі люди зазвичай завжди готові допомогти та підтримати. Фахівці з психології особистості виявили, що сидючи перед екраном комп'ютера, на якому зображені різні слова, вони зосереджують більше уваги на таких словах, як «турбота», «розрада», «допомога»,

й менше на таких, як «викрадення», «образа», «пригнічення»⁴²⁶. Інтроверти та екстраверти можуть бути поступливими однаковою мірою, а це означає, що між екстраверсією та поступливістю не існує жодного зв'язку⁴²⁷. Це пояснює, чому деяким екстравертам до вподоби емоційне збудження, яке вони переживають внаслідок спілкування з іншими, проте вони не завжди вміють налагодити стосунки з найближчими людьми.

Це також допомагає пояснити, чому деякі інтроверти, як-от Емілі, чий талант заводити друзів засвідчує те, що вона приємна й поступлива людина, приділяють багато уваги своїй сім'ї та близьким друзям, але не люблять пустих балачок. Тому, коли Грег назвав Емілі «асоціальною», він дуже помилився. Емілі плекає свій шлюб саме так, як цього варто очікувати від поступливого інтроверта, для якого Грег став центром світу.

У деяких випадках Емілі відступає від цього правила; в неї складна та відповідальна робота, іноді вона повертається додому цілковито виснаженою. Вона завжди рада бачити Грега, проте іноді хоче просто посидіти поряд із ним, читаючи книжку, а не йти в ресторан чи підтримувати жваві розмови. Для неї достатньо бути поряд із чоловіком. Для Емілі це цілком природно, але Грег почувається скривдженим через те, що вона робить зусилля задля своїх колег, а не заради нього.

Для пар екстравертів та інтровертів, у котрих я брала інтерв'ю, доволі типовою виявилася така ситуація: інтроверти відчайдушно прагнуть отримати бодай трохи часу для відпочинку та розуміння з боку партнера, а екстраверти люблять спілкуватися з іншими людьми та ображаються, коли інші, як їм здається, хочуть взяти «найкраще» від них.

Іноді екстравертам складно зрозуміти, наскільки сильно інтроверти потребують перезарядки наприкінці робочого дня. Усі ми співчуваємо своїй другій половинці, коли вона приходить додому після роботи стомленою настільки, що навіть не може розмовляти. Але нам складно збагнути, що спілкування втомлює не менше. Інтровертам складно зрозуміти й те, наскільки образливим може бути їхнє мовчання. Одного разу я розмовляла з жінкою на ім'я Сара, енергійною вчителькою англійської мови в середній школі.

Її чоловік-інтроверт, Боб, декан юридичного факультету, витрачав свій робочий час на збір коштів, а ввечері повертався додому абсолютно спустошеним. Розповідаючи про свій шлюб, Сара плакала від розчарування й самотності.

«На роботі він неймовірно чарівний, — скаржилася вона. — Всі розповідають, який він веселий, запевняють, що мені з ним дуже пощастило. А мені кортить його придушити. Щоразу після вечері він зіскакує з-за столу та починає прибирати. А потім хоче на самоті почитати газету й попрацювати над фотографією. Близько дев'ятої вечора він заходить у спальню подивитися телевізор і побути зі мною. Але насправді навіть тоді він не зі мною. Йому хочеться, щоб моя голова лежала в нього на плечі, поки ми дивимося телевізор. Це ніби доросла версія „гри поряд“». Сара намагається переконати Боба змінити роботу. «Мені здається, у нас було б чудове життя, якби чоловік мав роботу, де міг би увесь день сидіти за комп'ютером, а натомість він постійно бігає в пошуках фінансування», — говорить вона.

У парах, де чоловік інтроверт, а дружина — екстраверт, як у випадку Боба й Сари, ми помилково списуємо особистісні конфлікти на гендерні особливості, а тоді виголошуємо традиційну мудрість на кшталт «Марс» намагається усамітнитись у печері, а «Венера» прагне спілкування.

Але незалежно від того, якими є причини відмінностей у соціальних потребах (гендерні чи пов'язані з темпераментом), їх можна зрозуміти й прийняти. У книжці «Зухвалість надії» (The Audacity of Hope) Барак Обама розповідає про перші роки шлюбу з Мішель. Тоді він якраз працював над першою книжкою і «часто засиджувався у своєму кабінеті, в помешканні поблизу залізниці». Те, що він вважав нормальним, змушувало Мішель почуватися самотньою. Свою поведінку він пов'язує з вихованням, яке отримав у дитинстві, а також із вимогами написання книжки. Але згодом пара навчилася зважати на потреби одне одного, сприймаючи їх як щось природне.

Інтровертам та екстравертам іноді складно зрозуміти способи усунення розбіжностей, які використовує їхня кохана людина⁴²⁸. Однією з моїх клієнток колись була бездоганно одягнена жінка на ім'я Селія.

Вона хотіла розлучитися з чоловіком, але боялася йому про це повідомити. У Селії існували вагомі причини для розлучення, але їй здавалося, що чоловік почне благодіяти їй залишитися, а вона відчуватиме провину. І Селія хотіла повідомити про цю новину з жалем. Ми вирішили змодельовувати ситуацію, де я мала зіграти роль її чоловіка.

— Я хочу поставити крапку в нашому шлюбі, — сказала Селія. — Цього разу я маю на увазі саме те, про що кажу.

— Але ж я роблю все, що можу, щоб зберегти наші стосунки! — почала я благодіяти. — Як ти можеш таке зі мною вчинити?

Селія на хвилину замислилась.

— Я довго думала, і переконана, що це правильне рішення, — випалила вона без жодних емоцій.

— Що мені зробити, щоб ти змінила свою думку? — запитала я.

— Нічого, — рішуче відмовила Селія.

На хвилину я спробувала відчувати те, що міг би відчувати її чоловік, і була ошелешена цим відчуттям. Вона була байдужою і незворушною. Вона збиралася розлучитися з людиною, яка була її чоловіком протягом одинадцяти років! «Невже їй байдуже?»

Я попросила Селію спробувати ще раз, але цього разу говорити більш емоційно.

— Я не можу, — сказала вона. — Я не можу цього зробити.

Але вона зробила.

— Я хочу поставити крапку в нашому шлюбі, — повторила вона з жалем у голосі й гірко заплакала.

Проблемою Селії було не те, що вона нічого не відчувала. Вона не могла виказати своїх почуттів, не втрачаючи контроль над ситуацією. Діставши хустинку, вона швидко себе опанувала й повернулася до рішучого та холодного тону адвоката. У неї було всього два шляхи: або почуття, які заповнили б її цілком, або відсторонений самоконтроль.

Я розповіла історію Селії, бо вона дуже нагадує те, що відбувається з Емілі та багатьма інтровертами. Емілі розмовляє з Грегом про вечірки, а не про розлучення, але стиль її поведінки нагадує Селію. Коли між нею і Грегом виникає нерозуміння, вона починає говорити тихо, спокійно й трохи відсторонено. Вона прагне звести агресію до мінімуму (адже в гніві відчуває дискомфорт), але збоку це має такий вигляд, ніби вона віддаляється від чоловіка. Тим часом Грег робить усе навпаки: підвищує голос та стає агресивнішим, намагаючись розв'язати проблему. Що більш відстороненою здається Емілі, то більш самотнім, засмученим та розгніваним почувається Грег; що більше гнівається Грег, то більше Емілі віддаляється від нього, відчуваючи образу й неприязнь. Доволі скоро вони потрапляють у замкнене коло, з якого важко виборсатися, а відбувається це частково тому, що обоє переконані в правильності саме свого способу розв'язання проблеми.

Цей факт навряд здивує тих, хто розуміє зв'язок між типом особистості й стилем вирішення конфліктних ситуацій. Чоловіки й жінки по-різному розв'язують конфлікти, і те саме можна помітити в поведінці інтровертів та екстравертів. Дослідження показують, що інтроверти схильні уникати конфліктів, тоді як екстраверти ініціюють протистояння задля подолання розбіжностей і спокійно ставляться до відвертого, ба навіть конфліктного способу ведення суперечок.

Ці підходи діаметрально протилежні, тому між людьми неодмінно виникає тертя. Якби Емілі не так стримано реагувала на агресію Грега; якби Грег повадився м'якше, він міг би оцінити спроби Емілі втримати ситуацію під контролем. Коли люди намагаються разом виробити прийнятний для обох стиль ведення суперечки, тоді розбіжності, що виникають між ними, дають змогу обом зрозуміти точку зору іншого. Але Грег і Емілі, здається, розуміють одне одного дедалі менше, намагаючись розв'язати проблему в неприйнятний для іншого спосіб.

Чи означає це, що вони подобаються одне одному дедалі менше, принаймні в розпал сварки? Результати досліджень, проведених психологом Вільямом Граціано⁴²⁹, переконливо доводять, що відповідь на запитання може видатися ствердною. Граціано розподілив

групу з шістдесят одного студента чоловічої статі на команди, які мали зіграти змодельований футбольний матч. Половина учасників експерименту мусила провести матч, спираючись на взаємодію, тобто їм говорили: «Футбол приносить користь; щоб досягти успіху, членам команди потрібно працювати разом». Інша частина мала зіграти гру, спираючись на суперництво. Після цього кожному студентові показали слайди та ознайомили з вигаданими біографічними даними членів їхньої команди й команди суперників, а далі запропонували визначити, що вони думають про інших гравців.

Відмінності між інтровертами та екстравертами виявилися неймовірними. Інтроверти з команди, орієнтованої на взаємодію, дали всім гравцям (не лише своїм конкурентам, а й членам власної команди) більш позитивну оцінку, ніж інтроверти з команди, яка орієнтувалася на конкуренцію.

Екстраверти показали цілком протилежні результати: вони оцінювали гравців позитивніше, якщо ті грали більш агресивно. Отримані результати приводять до важливого висновку: інтроверти відчувають симпатію до людей, з якими вони зустрічаються в дружній атмосфері, а екстраверти надають перевагу тим, з ким конкурують.

Вражає схожість цих результатів із тими, які показало інше дослідження. Під час його проведення роботи взаємодіяли з пацієнтами, які проходили курс реабілітації після перенесеного інсульту⁴³⁰. Пацієнти-інтроверти реагували краще та довше взаємодіяли з тими роботами, які були запрограмовані на більш м'який та заспокійливий тон розмови («Я знаю, це важко, але пам'ятайте, що це робиться для вашого добра», «Дуже добре, продовжуйте!»). Екстраверти, з другого боку, краще виконували вправи під наглядом роботів, які говорили енергійніше й агресивніше («Ви здатні зробити більше! Я в цьому впевнений!», «Зосередьтеся на своїх вправах!»).

Розглядаючи отримані результати, можна припустити, що Грег і Емілі стикаються з цікавою проблемою. Якщо Грегові до вподоби люди з наполегливим та більш агресивним стилем спілкування, а Емілі відчуває симпатію до турботливих і чуйних людей, тоді

як їм досягти компромісу з проблемою щотижневих вечірок і при цьому так само кохати одне одного?

Цікаву відповідь на запитання запропонувало дослідження, проведене в школі бізнесу при Мічиганському університеті⁴³¹. Втім, об'єктом дослідження виступали не подружні пари, які об'єднували представників різних типів особистості, а фахівці з проведення переговорів, котрі представляли різні культури, — в цьому випадку представники Азії та Ізраїлю. Сімдесяти шістьом студентам МВА з Гонконгу та Ізраїлю запропонували уявити, що за кілька місяців вони візьмуть шлюб, тож їм потрібно обговорити деталі з кейтеринговою компанією щодо проведення весільної церемонії. «Зустріч» проходила за допомогою показу відеозаписів.

Деяким студентам показували відео, де усміхнений бізнес-менеджер поводився доброзичливо, іншим демонстрували роздратованого менеджера. Однак текст повідомлення в обох випадках був однаковим.

Студенти з Гонконгу відреагували на записи зовсім не так, як ізраїльські. Китайці частіше схилилися до прийняття пропозиції від доброзичливого менеджера, й лише 14 % із них погодилися би працювати з вороже налаштованим працівником кейтерингової компанії, тоді як 71 % студентів виказали готовність працювати з усміхненим фахівцем. Ізраїльтяни ж були готові укласти угоду з будь-яким менеджером. Іншими словами, для студентів із Китаю стиль поведінки не менш важливий за зміст повідомлення, а от ізраїльтяни звертали увагу передусім на інформацію. Вони байдуже поставилися до виявів як доброзичливості, так і ворожості.

Пояснення згаданих вище різких відмінностей може критися в тому, як ці дві культури визначають повагу. З розділу 8 ми дізналися, що багато вихідців із Азії (як-от японці) демонструють свою повагу, зводячи до мінімуму можливі конфлікти. Але ізраїльтяни, за словами дослідників, «розглядають [незгоду] не як знак неповаги, а як сигнал про те, що інша сторона схвильована та неабияк зацікавилася проблемою». Те саме можна сказати про Гріга й Емілі. Коли Емілі стишує голос, намагаючись послабити емоційну напругу під час сварки з Грігом, вона думає, що виказує шанобливе ставлення до нього, не дозволяючи негативним емоціям вилитися

назовні. Проте Грег вважає, що Емілі втікає від розв'язання проблеми, або й гірше: що їй взагалі байдуже. Все відбувається аналогічно й тоді, коли Грег дає волю гнівові: йому здається, що Емілі відчуває те саме, вважаючи це здоровим і чесним виявом взаємної глибокої прихильності. Утім, на думку Емілі, Грег несподівано починає ставитися до неї агресивно.

У своїй книжці «Гнів: емоція, яку неправильно розуміють»⁴³² Керол Тевріс розповідає історію бенгальської кобри, яка кусала жителів села, котрі проходили повз неї. Одного разу свамі (чоловік, якому вдалося досягти вершини самоконтролю) переконав змію в тому, що кусати перехожих погано. Кобра заприсяглася припинити напади й виконала свою обітницю. Згодом місцеві хлопчакі перестали боятися змії та почали з неї знущатися. Побита й скривавлена, змія поскаржилася свамі на наслідки виконання своєї обіцянки. «Я казав тобі не кусатися, — відповів свамі, — але я не забороняв тобі сичати».

«Чимало людей, як в історії про кобру, вважають сичання укусом», — пише Тевріс.

Чимало людей схожі на Грега й Емілі. Їм потрібно замислитися над історією про кобру: Грегові слід перестати «кусатися», а Емілі варто зрозуміти, що немає нічого поганого в тому, щоб трохи «пошипіти».

Грег може розпочати з того, що перегляне свої переконання стосовно гніву. Як і багато з нас, він вірить, що злість допомагає випустити пару. «Теорію катарсису», яка полягає в тому, що агресія накопичується у людини всередині до того моменту, поки не відбудеться цілюще очищення, сформулювали ще давні греки; після цього її відродив Зигмунд Фройд, а в 60-х роках XX століття вона набула широкої популярності завдяки так званому випусканню пари, що передбачало міцні удари по боксерській груші й «первісні» вигуки. Однак теорія катарсису — це лише міф, дуже наближений до правди та витончений, але все-таки міф⁴³³. Результати досліджень показали, що вихід гніву назовні не заспокоює людину, а навпаки, підсилює лють.

Було б краще, якби ми забороняли собі гніватися. Це може видатися дивним, але нейробіологи дійшли висновку, що люди, які роблять ін'єкції ботоксу (а вони заважають обличчю набувати сердитого виразу), менш схильні до виявів гніву, ніж ті, хто ботоксом не користується, адже коли ви супитесь, вже сам цей факт змушує мигдалеподібне тіло генерувати негативні емоції⁴³⁴.

Злість має згубні наслідки не лише в той момент, коли ви випускаєте пару. Протягом кількох днів цей стан відбивається на стосунках із близькими вам людьми. Попри розповсюджений міф про те, що після сварки приємно займатися сексом, чимало пар говорять, що їм потрібен певний час, щоб знову відчути теплі почуття одне до одного.

Що може зробити Грег, щоб заспокоїтися, коли відчуває, як у нього всередині нарастає гнів? Він може зробити кілька глибоких вдихів. Він може зупинитися хвилин на десять. А також він може запитати в себе, чи настільки важливе те, що його так дратує? Якщо відповідь виявиться негативною, можна спробувати про це забути. Проте якщо для нього це справді важливо, йому варто поговорити з Емілі, а не вимагати чогось у категоричній формі. У такому разі фраза «Ти зовсім не товариська!» може перетворитися на «Давай подумаємо, як організувати вихідні так, щоб вони приносили задоволення нам обом».

Ця порада стала б у пригоді навіть тоді, якби Емілі не була гіперчутливим інтровертом (нікому не подобається, коли його утискають і ображають). Однак трапилося так, що Грег одружився з жінкою, котра вкрай негативно ставить до виявів гніву. Тому він повинен діяти, враховуючи те, що його дружина прагне уникати конфліктів, а не йти на конфронтацію, як йому того хочеться (принаймні в розпал сварки).

А тепер погляньмо на ситуацію очима Емілі. Що вона могла б зробити інакше? Вона цілком виправдано протестує, коли Грег намагається її «вкусити» (іншими словами, коли він несправедливо її звинувачує), але як щодо його «сичання»? Емілі повинна розібратися зі своєю непродуктивною реакцією на вияви гніву, зокрема з почуттям провини та бажанням захиститися. У розділі 6 ми дізналися, що інтроверти з дитинства схильні відчувати провину

сильніше; крім того, ми знаємо, що інтроверти часто проєктують власну реакцію на інших людей. Емілі, яка уникає конфліктних ситуацій, ніколи б не «вкусила» Гріга й навіть не «засичала» б на нього, поки він не зробив би чогось по-справжньому поганого, тому, крім іншого, вона сприймає його напади як свідчення своєї жакливої провини (хтозна за що). Провина, яку відчуває дівчина, робить її життя нестерпним, і вона не хоче визнавати жодних претензій Гріга — ні обґрунтованих, ні тих, які він висуває в гніві. Так утворюється замкнене коло: вона пригнічує своє співчуття, а Грігові здається, що його не чують.

Отже, Емілі варто визнати, що немає нічого поганого в таких помилках. Спершу, можливо, їй буде складно зрозуміти, коли вона має рацію, а коли помиляється, адже Грегів спосіб висловлювати свої образи з такою пристрасстю суттєво все ускладнює. Проте Емілі повинна спробувати не втягуватись у цю трясовину. Коли Грег робить справедливі зауваження, вона мусить їх приймати не лише як добра дружина, а й як людина, здатна зрозуміти, що виходити за рамки — це нормально. Так вона перестане ображатися на Гріга й зможе дати йому відсіч, коли він спробує її образити. Дати відсіч? Але ж Емілі не подобається боротьба.

Це нормально. Їй потрібно звикнути до звуку власного «сичання». Інтроверти не дуже охоче йдуть на з'ясування стосунків, але, подібно до пасивної змії, вони повинні стежити за тим, щоб така поведінка не заохочувала партнерів виливати на них свою отруту. Крім того, вміння дати відсіч може й не викликати протидії, чого так боїться Емілі. Натомість це може змусити Гріга відступити. Емілі не повинна демонструвати свою готовність дати здачі. Зазвичай достатньо сказати: «Мені це не подобається».

Час від часу Емілі було б корисно виходити за межі своєї зони комфорту й давати вихід своїй злості. Пам'ятаєте, що для Гріга певна напруга під час сварки є своєрідною ознакою близькості? Точнісінько так само, як гравці-екстраверти відчували більш теплі почуття до своїх суперників, Грег може відчувати глибшу близькість до Емілі, якщо в з'ясування стосунків зі збудженим гравцем, який готовий вийти на поле, вона додасть трохи перцю. Також Емілі може подолати своє неприязне ставлення до певних аспектів

Грегової поведінки, нагадуючи собі про те, що насправді він не такий агресивний, яким здається.

Джон, інтроверт, у якого я брала інтерв'ю і в якого склалися чудові стосунки з його запальною дружиною, розповів мені, чого він навчився за двадцять п'ять років подружнього життя:

Коли Дженніфер сварить мене за щось, вона дійсно на мене сердиться. Якщо я лягаю спати, не прибравши посуд на кухні, наступного ранку вона кричить на мене: «На кухні повний безлад!». Я заходжу на кухню та озираюся навколо. Усього три або чотири невимиті чашки, але тут аж ніяк не брудно. Проте в драмі, до якої вона роздуває ті чи інші ситуації, немає жодної фальші. У такий спосіб вона говорить: «Слухай, я була б дуже вдячна, якби ти прибирав за собою на кухні більш ретельно». Якби вона так і казала, я б відповів, що з радістю це зроблю і мені шкода, що я не зробив того раніше. Але зважаючи на те, що вона мчить на мене, як вантажний потяг на великій швидкості, мені хочеться зупинити її і сказати: «Ти драматизуєш ситуацію!». Проте я не роблю цього лише тому, що нашому шлюбові вже двадцять п'ять років, і я зрозумів, що Дженніфер не створює загрози моему життю чи здоров'ю, розмовляючи зі мною таким тоном.

То в чому полягає секрет Джона, який йому допомагає підтримувати добрі стосунки зі своєю дружиною? Він допомагає їй зрозуміти, що її тон неприйнятний, а також намагається дослухатися до змісту її зауважень. «Я пробую поставити себе на її місце, — говорить він, — і не зважаю на її тон. Я ігнорую образу своїх почуттів, а натомість намагаюся зрозуміти, що саме вона прагне мені сказати». Дженніфер, висловлюючи емоції з силою товарного потяга, намагається сказати Джонові одну просту річ: «Поважай мене. Звертай на мене увагу. Люби мене».

Тепер у Грега й Емілі є корисні ідеї щодо того, як обговорити розбіжності. Однак вони повинні відповісти на ще одне запитання: чому настільки по-різному ставляться до вечірок у п'ятницю?

Ми знаємо, що нервова система Емілі надто збуджується, коли вона заходить у кімнату, повну людей. Також ми знаємо, що Грег відчуває все навпаки: його ваблять люди, розмови, події, все, що зможе викликати в нього відчуття «незмарнованого шансу», чого так потребують екстраверти. Давайте трохи глибше проаналізуємо

значення невимушеного спілкування під час вечірки. Адже таємниця подолання відмінностей між Грегом та Емілі полягає в деталях.

Кілька років тому Меттью Ліberman, тогочасний студент магістратури Гарвардського університету, провів експеримент, під час якого тридцять дві пари інтровертів та екстравертів, які до того не були знайомі, мусили кілька хвилин розмовляти по телефону⁴³⁵. Опісля їх попросили заповнити детальні анкети, оцінюючи свої почуття та поведінку під час розмови. Зокрема в переліку значилися такі запитання: «Чи сподобався вам співрозмовник?», «Наскільки товариським він вам здався?», «Чи хочете ви ще раз поспілкуватися з цією людиною?». Окрім того, учасників попросили уявити себе на місці своїх співрозмовників і відповісти на ще кілька запитань: «Чи сподобалися ви своєму співрозмовникові?», «Наскільки він був чуйним із вами?», «Чи підбадьорювали ви співрозмовника?».

Ліberman та його команда проаналізували отримані відповіді та прослухали записи розмов. Вони зробили власні висновки щодо того, як учасники експерименту ставилися одне до одного. Вчені з'ясували, що екстраверти точніше за інтровертів визначили, чи сподобалося їхнім партнерам спілкуватися з ними.

Отримані результати дають змогу припустити, що екстраверти краще розшифровують соціальні сигнали. За словами Ліberman, спершу цей факт видається цілком закономірним, позаяк підтверджує популярне припущення, що екстраверти краще знаються на соціальних ситуаціях.

Єдиною проблемою, як довів Ліberman під час чергового етапу експерименту, є те, що це твердження не зовсім відповідає дійсності. Ліberman та команда попросили обрану групу учасників прослухати запис їхніх розмов ще до заповнення анкети.

Дослідники з'ясували, що в цій групі між інтровертами та екстравертами не існувало жодної різниці в здатності читати соціальні сигнали. Чому?

Відповідь полягає в тому, що учасники експерименту, які слухали записи, мали можливість розшифровувати соціальні сигнали, не відволікаючись на заповнення анкети чи на інші справи.

А інтроверти, згідно з результатами деяких досліджень, проведених до експерименту Лібермана, можуть чудово впоратися з розшифровуванням сигналів⁴³⁶. Зокрема під час одного з досліджень було встановлено, що інтроверти краще виконують це завдання, порівняно з екстравертами.

Однак ці дослідження дали змогу оцінити, наскільки добре та ефективно інтроверти спостерігають за соціальною динамікою, а не беруть у ній участь. Участь у соціальній динаміці висуває зовсім інші вимоги до мозку людини, аніж звичайне спостереження.

Для цього потрібна своєрідна ментальна властивість — можливість обробляти значні обсяги інформації за короткий проміжок часу, не відволікатися й не надто напружуватися⁴³⁷. Саме до такого режиму роботи мозку краще адаптовані екстраверти. Іншими словами, товариськість екстравертів пояснюється тим, що їхній мозок здатен обробляти альтернативні запити, які привертають їхню увагу, що, власне, відбувається під час вечірок.

На противагу їм, інтроверти намагаються уникати громадських заходів, де одночасно потрібно спілкуватися з багатьма людьми. Зверніть увагу, що навіть найпростіша соціальна взаємодія між двома людьми потребує виконання неймовірної кількості завдань: інтерпретувати те, що говорить інша людина; розшифрувати мову тіла й вираз обличчя; по черзі говорити й слухати; реагувати на те, що говорить інша людина; оцінювати, чи розуміє вас співрозмовник; визначати, чи він сприймає вас, і якщо ні, то з'ясувати, як виправити ситуацію, чи, може, розмову краще завершити. Уявіть лише, як складно жонглювати стількома діями водночас! І це лише розмова сам-на-сам.

А тепер уявіть, скільки завдань виникає в умовах колективу, приміром, на вечірці.

Коли інтроверти беруть на себе роль спостерігача, пишуть романи, аналізують теорію єдиного поля або мовчать на вечірках, вони не демонструють небажання долучатися до заходу чи відсутність енергії для цього. Вони просто роблять те, що є для них більш природним.

Експеримент Лібермана допомагає зрозуміти, чому інтроверти, спілкуючись, роблять помилки. Але він не пояснює, як можна показати себе з кращого боку.

Погляньте на Джона Бергоффа, скромного з вигляду чоловіка. Джон — типовий інтроверт, і про це промовляє навіть його зовнішність: він худий та підтягнутий, у нього гострі ніс та вилиці, замислений вираз обличчя й окуляри. Він не любить багато говорити, але всі його слова виважені, особливо, якщо він у колективі: «Якщо в кімнаті є ще з десяток людей і в мене є вибір, розмовляти з ними чи ні, я обираю мовчання, — говорить він. — Коли звучить запитання: „Чому ти нічого не говориш?“, — це звертаються до мене».

Крім того, Джон — видатний агент із продажів, і був таким ще від підліткового віку, коли вперше взявся до цієї справи. Влітку 1999 року, коли Джон навчався в передостанньому класі середньої школи, він почав працювати дистриб'ютором-початківцем, продаючи кухонне приладдя марки Cutco. Для цього він мусив заходити в оселі потенційних покупців і пропонувати їм кухонні ножі. То була найбільш інтимна ситуація, яку можна уявити у сфері продажів: не в залі чи автосалоні, а на кухні потенційного клієнта він пропонував товар, яким його клієнт користуватиметься щодня для приготування різноманітних страв.

За перші вісім тижнів роботи Джон продав ножів на суму 50 тисяч доларів. Того ж року він став найкращим представником компанії з-поміж сорока тисяч початківців. Однак 2000 року, під час навчання у випускному класі середньої школи Джон, заробивши 135 тисяч доларів комісійних, побив більше двадцяти п'яти національних та регіональних рекордів із продажів. А ось у школі він залишався хлопцем, якого лякало спілкування та який ховався під час обідньої перерви в бібліотеці. Проте до 2002 року він найняв та підготував дев'яносто інших торгових представників, а також збільшив територію продажів на 500 % порівняно з попереднім роком. Після того він відкрив власну компанію з назвою Global Empowerment Coaching, яка займається коучингом і підготовкою торгових представників. Станом на сьогодні, він устиг виступити перед величезною аудиторією, провів сотні навчальних семінарів,

а також надав приватні консультації більш ніж тридцятьом тисячам продавців і менеджерів.

У чому секрет Джона? Один із ключових чинників успіху відкрила в процесі експерименту фахівець у галузі вікової психології Авріл Торн, професорка Каліфорнійського університету в місті Санта-Круз у Каліфорнії. Торн зібрала п'ятдесятьох двох молодих дівчат (двадцять шість інтровертів та двадцять шість екстравертів) і запропонувала їм поспілкуватися. Кожна учасниця експерименту мала провести десятихвилинну бесіду з представницею свого типу особистості, а потім — ще одну розмову з представницею протилежного типу. Торн та її команда записували розмови, а далі попросили учасниць прослухати записи.

У результаті було зроблено кілька неочікуваних відкриттів. Інтроверти та екстраверти приблизно однаково брали участь в експерименті, що спростувало поширену думку про те, нібито інтроверти говорять менше за екстравертів. Проте пари інтровертів під час розмови зосереджувалися переважно на одній-двох серйозних темах, тоді як пари з екстравертів обирали невимушені й більш різноманітні теми. Інтроверти часто обговорювали проблеми чи конфліктні ситуації зі свого життя, тобто зі школи, роботи, дружніх стосунків тощо. Можливо, через любов до «проблемних розмов» вони зазвичай брали на себе роль радників, давали одна одній поради, як краще поводитися в тій чи іншій ситуації. Екстраверти, навпаки, частіше розкривали інформацію про своє життя, а тому знаходили між собою багато спільного: «У тебе новий собака? Чудово! А в моєї подруги є дивовижний акваріум з рибками!».

Найцікавішим у цьому експерименті виявилось те, як представники двох типів особистості оцінювали один одного. Інтроверти, які спілкувалися з екстравертами, обирали веселі теми для розмови, вони говорили, що їм було легше спілкуватися з екстравертами й що це спілкування було схожим на «ковток свіжого повітря». Натомість екстраверти відчували, що вони можуть розслабитися, розмовляючи з інтровертами, та спокійно довірити їм свої проблеми. Ніхто їх не силував демонструвати вдавану життєрадісність.

Ця інформація має велике соціальне значення. Інтроверти й екстраверти іноді відчують взаємну ворожість, але дослідження

Торн показують, що вони можуть запропонувати один одному. Екстраверти повинні знати, що інтроверти (які, як часто здається, презирливо ставляться до всього поверхневого) можуть почуватися щасливими, якщо їх витягти в якесь веселе місце; а інтроверти, яким іноді здається, що їхня пристрасть до обговорення проблем перетворює їх на нудних істот, повинні розуміти, що в такий спосіб вони дають людям нагоду обговорити серйозні теми.

Результати експерименту, проведеного Авріл Торн⁴³⁸, допомагають зрозуміти причини дивовижних успіхів Джона Бергоффа у сфері продажів. Він перетворив свою схильність до серйозних розмов, а також прагнення давати іншим поради (а не переконувати їх) у своєрідну психотерапію для майбутніх клієнтів. «Я дуже скоро збагнув: люди купують мій товар тому, що бачать моє розуміння їхніх проблем, а не тому, що я продаю певні речі, — пояснює Джон. — Вони відчують, що я їх розумію».

Крім того, Джон використовує свою природну схильність ставити багато запитань та уважно слухати відповіді. «Іноді, коли я заходив до чиеїсь оселі, замість того щоб продавати ножі, я ставив господарям сотні запитань. Я міг скерувати розмову в потрібному напрямі, правильно сформулювавши запитання». Сьогодні у своїй коучингівій компанії Джон робить те саме. «Я намагаюся налаштуватися на хвилю людини, з якою працюю. Я зважаю на енергію, яку вона випромінює. Мені це легко дається, адже я багато про це розмірковую».

Але хіба мистецтво продажів не потребує вміння викликати в людей захват, «заводити» їх? У випадку Джона — не обов'язково.

Чимало людей переконані в тому, що для занять продажами потрібно бути майстерним оратором або мати харизму. Безперечно, застосування методів комунікації, притаманних екстравертам, потрібне. Однак у галузі продажів існує проста істина: «У нас є два вуха і один рот, а отже, ми повинні використовувати їх пропорційно». Мені здається, що найважливішим елементом досягнення успіху в продажах та консалтингу є вміння уважно слухати. Спостерігаючи у своїй компанії за найбільш активними агентами з продажів, я розумію, що жодна риса, притаманна екстравертам, не відіграла вирішальної ролі в їхньому успіху.

А тепер повернімося до безвихідної ситуації, в якій опинилися Грег та Емілі. Спираючись на отриману інформацію, можемо зробити два важливі висновки: по-перше, нелюбов Емілі до виконання кількох завдань одночасно під час спілкування з іншими людьми — реальна і зрозуміла риса її вдачі; по-друге, коли інтроверти мають нагоду проводити бесіду по-своєму, вони встановлюють більш глибокі й приємні зв'язки з іншими людьми.

Грег та Емілі змогли вийти з глухого кута лише тоді, коли прийняли два аспекти реальності. Замість того, щоб зосередитися на кількості вечірок, які вони планували організувати, подружжя почало обговорювати формат цих заходів. Чому б не влаштувати вечерю зі шведським столом, коли люди можуть спілкуватися невеликими групами на диванах чи подушках на підлозі, замість того щоб розсідатися за великим столом (і усунути в такий спосіб необхідність виконувати відразу багато завдань, чого так не любить Емілі)? Грег міг би зайняти своє улюблене місце в центрі кімнати, а Емілі десь у куточку могла б проводити щиросердні розмови віч-на-віч.

Після того, як головну проблему вирішено, пара могла обговорити складнішу: скільки вечірок їм варто проводити. Після кількох дискусій, вони вирішили влаштовувати по дві вечірки на місяць — 24 рази на рік, замість 52-х. Емілі й досі сприймає вечірки без великого захвату. Трапляється, вона отримує від них задоволення, а Грег тепер має можливість влаштовувати зустрічі з друзями, які він так любить, не відмовляючись від власної натури, й бути поряд із обожнюваною жінкою. І все це одночасно.

11. ПРО ЧОБОТАРІВ ТА ГЕНЕРАЛІВ

Як виховувати мовчазних дітей у світі, який їх не чує

Початок — найважливіша частина роботи, особливо в юному віці; саме тоді формується характер, а бажаний вплив приймається з більшою готовністю.

Платон, Республіка

Одного разу Марк Твен розповів історію про чоловіка, який об'їздив увесь світ у пошуках найвидатнішого полководця всіх часів⁴³⁹. Коли йому повідомили, що той, кого він шукає, давно помер і потрапив до раю, чоловік рушив за ним до райських воріт. Святий Петро вказав на звичайного чоловіка, якого звали Джо.

— Це не найвидатніший полководець усіх часів, — запро-тестував чоловік. — Я знав його за життя, коли він був простим чоботарем.

— Я знаю, — відповів святий Петро, — але якби він був генералом, то, поза сумнівом, став би найвизначнішим.

Усім нам варто шукати навколо себе чоботарів, які могли стати гарними полководцями. Це означає, нам варто звертати особливу увагу на дітей-інтровертів, чиї таланти часто пригнічують удома, в школі, на дитячому майданчику.

Розглянемо, приміром, повчальну історію, яку мені розповів доктор Джеррі Міллер, дитячий психолог та директор Центру для дітей і сім'ї в Мічиганському університеті⁴⁴⁰. У доктора Міллера був колись пацієнт Ітан, батьки якого зверталися за допомогою чотири рази з різних причин. Щоразу батьки з жахом повідомляли, що з їхнім хлопчиком щось не те. І щоразу доктор Міллер запевняв, що з їхнім сином усе гаразд.

Перший привід для занепокоєння був доволі простий. Коли Ітану було сім років, його кілька разів побив чотирирічний братик, а Ітан не давав здачі. Його батьки — товариські, турботливі люди, які займають високі посади, а також захоплюються ігровими видами спорту, як-от гольф і теніс. Вони сприйняли агресивність молодшого сина як належне, проте їх схвилювала пасивність Ітана, яка, на їхню думку, «могла вплинути на його майбутнє життя».

Ітан дорослішав, а батьки намагалися прищепити йому «бойовий дух». Вони відправляли сина на майданчик для гри в бейсбол та на футбольне поле. Однак після школи хлопець хотів іти додому й читати цікаву книжку. Він не прагнув досягти більшого навчання у школі. Попри те, що Ітан розумний, учився він на четвірки. Хлопець міг би навчатися краще, але увесь час віддавав своїм захопленням, особливо проектуванню автомобільних моделей. Ітан мав кількох близьких друзів, але ніколи не брав активної участі в соціальному житті класу. Батьки не могли пояснити загадкову поведінку свого сина, їм здавалося, що в нього починається депресія.

Однак, за словами доктора Міллера, проблема Ітана полягала не в депресії, а в класичному випадку невідповідності очікувань дитини та батьків. Ітан був високим, худорлявим і неатлетичним хлопцем, одним словом, скидався на типового «ботана». Його батьки — товариські, активні люди, які «завжди усміхаються, спілкуються з людьми та намагаються долучити Ітана до своїх розваг».

Порівняйте їхнє занепокоєння та оцінку доктора Міллера: «Ітан був типовим хлопцем, схожим на Гаррі Поттера. Він постійно читав, — з ентузіазмом говорить доктор Міллер. — Йому подобалися ігри, в яких потрібно використовувати уяву. Йому подобалося створювати речі. У нього було багато думок, якими він прагнув поділитися. Він розумів своїх батьків краще, ніж вони його. Він не називав їхню поведінку патологією, а просто вважав їх не такими, як усі. Якби цей хлопець зростав в іншій сім'ї, його вважали б зразковою дитиною».

Батьки Ітана так і не знайшли способу поглянути на сина з розумінням і співчуттям. Останнє, що чув доктор Міллер про Ітанових батьків, це те, що вони звернулися до іншого психолога, який

погодився «вилікувати» їхнього сина. І тепер доктор Міллер турбувався про долю хлопця.

«Яскравий приклад „ятрогенної“ проблеми, — говорить він. — Вона виникає, коли лікування спричиняє хворобу. Один із класичних прикладів — намагання виправити орієнтацію дитини-гомосексуала. Я переживаю за хлопчину. Його батьки турботливі й доброзичливі люди. Їм здається, що без спеціального лікування їхній син не підготується до життя в суспільстві. Він повинен бути активнішим, кажуть вони. Щодо останнього, можливо, правда на їхньому боці, але точно я цього не можу стверджувати. Так чи інакше я переконаний, що змінити цього хлопця неможливо. Мене турбує, що батьки можуть негативно вплинути на самооцінку цілком здорової дитини».

Звісно, немає нічого поганого в тому, що в батьків-екстравертів росте дитина-інтроверт. На думку доктора Міллера, трохи турботи й розуміння допоможе батькам налагодити стосунки з будь-якою дитиною. Батьки повинні відкинути деякі уподобання та спробувати поглянути на світ очима своєї тихої дитини.

Погляньте на Джойс та її семирічну доньку Ізабель. Ізабель — другокласниця, схожа на ельфа, любить блискучі босоніжки й кольорові гумові браслети, що мов змії обвивають її худенькі рученята. У неї кілька найкращих подруг, з якими вона ділиться секретами. Вона чудово товаришує з рештою однокласників. Вона готова обійняти кожного учня зі свого класу, в якого поганий настрій. Дівчинка навіть віддає на благодійність подарунки, які отримує. Саме тому її мати, Джойс, приваблива, добра жінка з гарним почуттям гумору та енергійною манерою поведінки, дуже здивувалася, коли в Ізабель виникли проблеми в школі.

У першому класі Ізабель часто поверталася додому засмучена через погану поведінку хуліганки з її класу. Та дозволяла собі глузливо коментувати поведінку будь-кого, достатньо чутливого, щоб це сприйняти. Попри те, що дівчинка обирала за мішені інших дітей, Ізабель багато розмірковувала про те, що означають її слова, які її справжні наміри, й навіть про те, чи не страждає ця дівчинка вдома, адже так можна було пояснити її жахливу поведінку. У другому класі дівчинка попросила маму не влаштовувати їй зустрічей

з іншими дітьми на дитячому майданчику без попереднього узгодження. Зазвичай вона залишалася вдома. Коли Джойс забирала Ізабель зі школи, то часто помічала, що інші дівчатка збираються невеликими групами, а її донька сидить на майданчику сама. «Вона ні з ким не спілкувалася. Деякий час я навіть не забирала її зі школи, — пригадує Джойс. — Мені було надто боляче на це дивитися». Джойс не могла зрозуміти, чому її чарівна донька прагнула проводити багато часу на самоті. Вона турбувалася, що з Ізабель щось не те. Хоча Джойс завжди знала, що її донька є співчутливою дитиною, в жінки виникало одне запитання: можливо, Ізабель не вміє підтримувати розмову з іншими?

Джойс почала по-іншому ставитися до поведінки доньки в школі лише після того, коли я висловила припущення, що Ізабель могла бути інтровертом, і пояснила, що це означає. На думку самої Ізабель, з нею не відбувалося нічого такого, через що варто хвилюватися. «Після школи мені потрібна пауза, — сказала Ізабель пізніше. — У школі складно, тому що в одній кімнаті багато людей, а мене це виснажує. Мене дратує, коли мама планує зустрічі з іншими дітьми на майданчику, не попередивши мене, а я не хочу ображати своїх друзів. Краще я сидітиму вдома. В гостях потрібно робити те, чого хочуть інші. Мені подобається проводити час з мамою, тому що я можу навчитись у неї багатьох корисних речей. Адже вона прожила довше за мене. У нас завжди розумні розмови. Мені подобаються розумні розмови, бо вони роблять людей щасливими»*.

Спираючись на свою мудрість другокласниці, Ізабель говорить, що інтроверти вміють спілкуватися з іншими людьми. Звісно, вони це вміють. Просто роблять це по-своєму. Тепер, коли Джойс розуміє потреби Ізабель, мама й донька разом розв'язують проблеми, розробляють стратегії, які допомогли б Ізабель пережити ще один день у школі. «Раніше я намагалася зробити так, щоб Ізабель постійно кудись ходила та спілкувалася з іншими людьми. Тому я заповнювала увесь її позашкільний час різноманітними

* Ті, хто читав цю книжку до публікації, говорили, що цитата Ізабель не могла бути точною, адже «другокласниці так не висловлюються!». Але це справді її слова.

заняттями, — говорить Джойс. — Тепер я розумію, що їй дуже складно в школі, тому ми разом розмірковуємо над тим, як часто і коли їй варто бачитися з друзями». Джойс не заперечує, коли Ізабель після школи хоче побути сама у своїй кімнаті або піти з дня народження раніше за інших. Жінка розуміє: якщо для Ізабель це є нормою, то і їй не потрібно перейматися.

Крім того, Джойс зрозуміла, як допомогти доньці впоратися з інтригами в класі та на ігровому майданчику. Одного разу Ізабель не могла вирішити, як розподілити свій час між трьома подругами, які не в змозі потоваришувати одна з одною. «Моїм першим бажанням, — говорить Джойс, — було сказати їй: не переймайся! Грайся з ними всіма! Але тепер я розумію, що в Ізабель інший тип особистості. Їй складно вигадати стратегію для підтримки контактів із трьома дівчатками одночасно. Тому ми обговорюємо, з ким і коли вона гратиметься, а потім репетируємо фрази, які вона може сказати дівчаткам, щоб залагодити ситуацію».

Іншого разу, коли Ізабель трохи подорослішала, вона засмутилася через те, що її друзі сіли за різними столами в шкільній їдальні. За одним столом влаштувалися спокійніші подруги, а за іншим — екстраверти. Ізабель так описувала другу групу: «Вони дуже голосно говорять, постійно говорять і штовхаються — бр-р-р!». Однак їй було сумно, бо її подруга Аманда любила сидіти за «скаженим столом», хоча й дружила з дівчатками за «тихим». Ізабель розривалася на частини. Куди ж їй сісти?

Спершу Джойс здалося, що сидіти за «скаженим столом» веселіше. Однак вона вирішила поцікавитися думкою Ізабель. Дівчинка замислилася на хвилину, а тоді сказала: «Можливо, час від часу я сидітиму за стіл з Амандою, проте мені подобається спокійніша атмосфера, в якій можна відпочити».

«Тоді навіщо це робити?» — подумала Джойс, але вголос не сказала нічого. «Ізабель, мені подобається твоя ідея, — мовила вона натовістю. — Та й Аманда тебе любить. Просто їй подобається сидіти за іншим столом. Але це не означає, що вона більше не хоче з тобою дружити. Тобі ж потрібно трохи тиші».

За словами Джойс, розуміння інтроверсії допомогло їй змінити методи виховання, і тепер їй складно повірити, що на це було

витрачено стільки часу. «Я бачу, як Ізабель намагається зберегти своє чарівне ество, ціную її намагання, навіть коли світ навколо нас доводив би, що таки краще сісти за інший стіл. Насправді, дивлячись на той стіл очима доньки, я розумію, як мене можуть сприймати інші, тому мені потрібно контролювати свої поривання екстраверта, щоб не втратити нагоди поспілкуватися з такими людьми, як моя донька».

Джойс почала більше цінувати доньчину чутливість. «В Ізабель душа дорослої людини, — говорить вона. — Спілкуючись із нею, починаєш забувати, що перед тобою дитина. Коли я розмовляю з донькою, то не використовую того особливого тону, яким батьки зазвичай розмовляють зі своїми дітьми, та й слів для спілкування не добираю. Я розмовляю з нею так, як розмовляла б із дорослим. Ізабель дуже чутлива й турботлива. Вона піклується про добробут інших людей. Її легко засмутити, але всі ці риси гармонійно в ній поєднуються. І я люблю свою доньку такою, якою вона є».

Джойс — одна з найбільш турботливих матерів, яких я зустрічала, але навіть вона змушена вчитися правильно спілкуватися з дитиною, в якій інший темперамент. Можливо, стосунки між матір'ю і донькою склалися б гармонійніше, якби Джойс також була інтровертом? Не обов'язково. Батьки-інтроверти стикаються з власними проблемами. Іноді їм можуть серйозно зашкодити болісні дитячі спогади.

Емілі Міллер, соціальний працівник у лікарні міста Енн-Арбор штату Мічиган, розповіла мені історію своєї пацієнтки, маленької дівчинки Ави, чия надмірна сором'язливість заважала їй знаходити друзів та зосереджуватися на навчанні під час уроків. Коли її попросили приєднатися до решти дітей і заспівати пісню перед класом, дівчинка заплакала, і тоді її мати Сара вирішила звернутися по допомогу до Емілі Міллер. Коли Міллер попросила Сару, успішну журналістку у сфері бізнесу, допомогти в лікуванні Ави, Сара заплакала. Виявляється, в дитинстві вона також була сором'язливою і тепер страждала через відчуття провини за те, що передала цей тягар своїй доньці.

«Я навчилася приховувати цю рису, але й досі почуваюся невпевненою, як і моя донька, — говорить Сара. — Я можу підійти до будь-якої людини та зав'язати з нею розмову, але лише прикриваючись записником журналіста».

За словами Емілі Міллер, реакція Сари доволі типова для батьків-псевдоекстравертів, у котрих підростає дитина-інтроверт. Сара не лише знову й знову переживає дитячий досвід, а й переносить на Аву найгірші свої спогади. Однак жінці належить зрозуміти, що вона — не Ава, навіть якщо в них подібна вдача. На дівчинку впливає і батько, і різноманітні зовнішні чинники, тому її темперамент виявляє себе трохи інакше. Аві не обов'язково переживати ті самі страждання, яких зазнала мати. Навіть припускаючи таку можливість, можна нашкодити дитині. Завдяки правильному вихованню, Ава зуміє побороти сором'язливість, яка згодом нагадуватиме про себе дедалі менше.

Однак, за словами Емілі Міллер⁴⁴¹, навіть батьки, які працюють над самооцінкою, можуть допомогти своїм дітям. Поради дорослої людини, яка розуміє почуття маленької людини, дуже важливі для неї. Якщо ваш син переживає через перший день у школі, йому стане краще, коли ви скажете, що відчували щось подібне, відвідуючи школу, та навіть досі відчуваєте на роботі.

З плином часу вам стає легше. Навіть якщо дитина вам не повірить, це буде для неї сигналом, що ви її розумієте і приймаєте такою, якою вона є.

Крім того, ви можете використати свою емпатію, яка допоможе зрозуміти, коли краще заохотити дитину зіткнутися віч-на-віч із власними страхами, а коли це буде зайвим. Приміром, Сара могла зрозуміти, що співи перед усім класом є для дівчинки надто великим випробуванням. Проте вона могла відчувати, що мала зможе заспівати з невеличкою групою дітей (але не перед усім класом) або з тим, кому вона довіряє. Іншими словами, Сара повинна зрозуміти, коли й наскільки сильно Аву варто підштовхувати.

Психолог Елейн Арон⁴⁴², чию роботу про сенситивність я описувала в розділі 6, висловлює цікаві думки, розповідаючи про Джима,

найкращого з батьків, яких вона знає. Джим — безтурботний екстраверт, батько двох маленьких донечок. Старша донька Бетсі схожа на свого тата, а от більш чутлива молодша Лілі полюбляє спостерігати за навколишнім світом. Джим дружить із Елейн Арон, тому про сенситивність та інтроверсію він знає все. Він прийняв спосіб життя Лілі, але водночас не хотів, щоб вона була сором'язливою.

Елейн Арон пише: «Джим вирішив відкривати їй у світі все, що може принести задоволення: хвилі океану, лазіння по деревах, нові страви, сімейні зустрічі, футбол, придбання різного одягу замість однієї практичної речі. Спершу Лілі рідко подобалися нові враження, але Джим завжди поважав її думку. Джим ніколи не силоував її робити те, чого їй не хотілося, однак він умів бути дуже переконливим. Він висловлював доньці своє бачення ситуації: ці заняття доволі безпечні й можуть приносити задоволення, до того ж мають спільні риси з її улюбленими справами. Джим чекав, поки в доньки з'являлися вогники в очах, і вона вирішувала приєднатися до інших, навіть якщо раніше відмовлялася.

Джим завжди дуже ретельно аналізував усі ситуації, намагаючись зробити все можливе, щоб Лілі не злякалася, а змогла відчувати задоволення та успіх. Іноді він відкладав якусь подію до моменту, коли донька була до неї цілком готова. Крім того, Джим завжди пам'ятав про існування в його доньки внутрішнього конфлікту, а не конфлікту між ним і нею... І якщо хтось робив зауваження, що його донька тиха й флегматична, він одразу ж відповідав, що діяти швидко й рішуче — не в її манері. У всіх людей різні стилі поведінки, в кожного він свій. Лілі подобається робити все повільно й ретельно. Джим знає і про те, що його доньці притаманні прагнення втішати слабших, якщо їх дражнять, сумлінно виконувати будь-яку роботу й помічати все, що відбувається в сім'ї. Крім того, Лілі — найкращий футбольний стратег у команді.

Найкраще, що ви можете зробити для дитини-інтроверта, — попрацювати з нею над реакцією стосовно нового. Ви ж пам'ятаєте, що інтроверти реагують не лише на нових людей, а й на нові місця та події? Тому не плутайте обережність дитини з нездатністю спілкуватися. *Вона уникає новизни та надмірної стимуляції, а не нових людей.* В попередньому розділі ми дізналися, що рівень

екстраверсії чи інтроверсії ніяк не пов'язаний ні з поступливістю, ні з радістю від близьких стосунків. Інтроверти прагнуть спілкуватися, як і решта дітей, хоча й у менших дозах.

Головне — поступово знайомити свою дитину з новими ситуаціями та людьми, враховуючи межі її можливостей, навіть якщо вони здаються вам неадекватними. Такий підхід, на відміну від надмірного піклування чи тиску, дає змогу виховати більш упевнену в собі дитину. Дайте дитині нагоду зрозуміти, що її почуття нормальні та природні й що їй нема чого боятися: «Я знаю, що тобі ніяково гратися з хлопчиком, якого ти раніше ніколи не бачив, але я точно знаю, що він залюбки пограється з тобою машинками, якщо ти його попросиш». Підлаштуються до темпу своєї дитини, не квапте її. Якщо ваша дитина маленька, познайомте її з іншою дитиною. Залишайтеся поряд з ігровим майданчиком. Якщо дитина зовсім мала, обережно підтримуйте рукою її за спину й робіть так доти, доки вона відчуватиме потребу підтримки. Коли дитина починає встановлювати соціальні контакти, допоможіть їй зрозуміти, що щиро цінуєте її зусилля: «Я бачила, як учора ти підійшов до тих дітей. Я знаю, це було складно, і я тобою пишаюся».

Те саме стосується нових ситуацій. Уявіть собі дитину, яка боїться води більше, ніж її однолітки. Уважні батьки розуміють, що це природний і навіть обґрунтований страх. Океан справді небезпечний. Проте ці батьки не дозволять своїм дітям відсидітися на безпечному пісочку, але водночас і не збираються кидати малюка у воду з надією на те, що так він навчиться плавати. Натомість вони подають знак, що розуміють хвилювання дитини, підтримуючи її невеличкі кроки. Вони можуть кілька днів погратися з дитиною на пляжі подалі від океанських хвиль. А якогось дня можна наблизитися до води, посадивши дитину на плечі. У погожу днину чи в день відпливу можна запропонувати дитині занурити у воду пальчик, тоді ніжку, а далі зайти по коліна. Головне — не кваптеся. Кожен невеликий крок — це величезний стрибок у дитячому світі. Коли ж дитина навчиться плавати як риба, вона досягне вирішального поворотного моменту в ставленні не лише до води, а й до страху.

Поступово ваша дитина зрозуміє, що варто пробивати стіну дискомфорту, щоб досягти радощів, які чекають по інший бік. Вона

навчитися робити кроки самостійно. Доктор Кеннет Рубін⁴⁴³, директор Центру роботи з дітьми, стосунками та культурою при Мерилендському університеті, пише: «Якщо ви постійно допомагаєте своїй дитині вчитися контролювати емоції та поведінку й робите це спокійно, висловлюючи підтримку, може трапитися дещо дивовижне. Наприклад, якось ви побачите, як ваша донька мовчки переконує себе в тому, що їй варто долучитися до дітей, які весело граються на вулиці. У такий спосіб дитина вчиться долати свої страх та занепокоєння».

Якщо ви хочете, щоб ваша дитина засвоїла ці навички, не називайте її «сором'язливою»: вона повірить у начеплену на неї етикетку, а сором'язливість — стала риса, яку неможливо контролювати. До того ж ваша дитина сама розуміє, що в суспільстві слово «сором'язливий» має негативний відтінок. І найважливіше — ніколи не сваріть дитину за сором'язливість.

Допоможіть дитині набути навичок самонавіювання, поки вона ще маленька й не встигла засвоїти стереотип соціальної невпевненості. Станьте для неї прикладом, приязно вітаючись із незнайомими людьми та ставлячись так само до друзів. Іноді запрошуйте однокласників своєї дитини до себе додому. М'яко пояснюйте дитині, що коли ви спілкуєтеся з іншими людьми, їй не слід говорити з вами пошепки чи смикати за одяг, якщо вона хоче щось сказати. Дитина повинна навчитися говорити голосно й зрозуміло. Подбайте про те, щоб соціальне життя приносило їй радість, добираючи компанію з неагресивних і товариських дітей. Нехай ваша дитина грається з молодшими дітьми, якщо це дає їй відчуття впевненості, або зі старшими — якщо вони її надихають.

Якщо ваша дитина не може знайти з кимось спільної мови, не силуйте її до спілкування. Нехай у неї складеться позитивне уявлення про соціальні контакти. Подбайте, щоб ваші донька чи син поступово входили в нові соціальні ситуації. Приміром, збираючись на день народження, дізнайтеся, як саме проходитиме вечірка та обговоріть з дитиною, як вона вітатиметься з іншими гостями. («Спочатку я б сказала: „З Днем народження, Джої“, а тоді „Привіт, Сабріно“».) Також буде добре, якщо ви прийдете на вечірку трохи раніше, так дитина відчуватиме, що інші люди приєднуються до

«її» простору, і їй не доведеться вриватися до вже сформованої групи гостей.

Подібний прийом можна застосувати, якщо ваша дитина хвилюється перед початком нового навчального року. Відведіть дитину до її майбутнього класу, ідеально, якщо вона познайомиться зі своєю вчителькою або з іншим доброзичливо налаштованим дорослим, наприклад директором, шкільним психологом, двірником чи працівником шкільної їдальні. Вам потрібно знайти правильний підхід, і ви можете сказати: «Я ніколи не бачив твоєї нової класної кімнати, чому б нам не поїхати та не поглянути на неї?». Разом з дитиною подивіться, де розташовано вбиральню, з'ясуйте, як дійти від класу до їдальні, а також, де шкільний автобус забирає дітей після уроків. Потурбуйтеся про те, щоб під час літніх канікул дитина час від часу гралася з тими однокласниками, з якими налагодила стосунки.

Крім того, ви можете навчити свого сина чи доньку простих соціальних стратегій, які допоможуть у незручних ситуаціях. Заохочуйте дитину мати впевнений вигляд, навіть якщо насправді вона не відчуває впевненості. Для цього достатньо просто усміхатися, не горбити спину й утримувати зоровий контакт. Навчіть дитину шукати в натовпі дружні обличчя. Трирічний хлопчик Боббі не любив ходити в дитячий садочок, тому що під час перерви між заняттями діти полишали безпечну класну кімнату та йшли гратися на дах зі старшими дітьми з інших груп. Боббі настільки боявся цих розваг, що погоджувався йти в садочок лише тоді, коли надворі дощило, а тому на даху гратися було заборонено. Батьки допомогли синові з'ясувати, з якими дітьми він любить гратися, й зрозуміти, що гамірні групи старших хлопчиків не повинні псувати йому задоволення від гри.

Якщо вам здається, що самотійно ви з цим не впораєтеся або що вашій дитині потрібна додаткова практика, попросіть свого педіатра знайти в місті тренінги з розвитку комунікативних навичок. Під час цих занять дитину навчать долучатися до груп інших дітей, знайомитися з однолітками, а також розуміти мову тіла й міміку. Крім того, ваша дитина навчиться долати найбільшу проблему соціального життя, з якою стикаються чимало дітей-інтровертів, — день шкільних занять.

Жовтневого ранку, у вівторок, учні п'ятого класу однієї з державних шкіл Нью-Йорка готуються до уроку, присвяченого трьом гілкам влади США. Діти вмощуються на килимі в яскраво освітленому кутку класної кімнати, а вчителька сидить на стільці з підручником на колінах, пояснюючи основні поняття. Далі діти обговорюють почуте.

— У цьому класі після обідньої перерви залишається багато сміття, — говорить вчителька. — Під столами жуйки, скрізь розкидані пакунки з-під їжі та сирні крекери. Хіба ми хочемо, щоб у нашому класі було брудно?

Учні хитають головами.

— Сьогодні ми спробуємо вирішити цю проблему разом, — говорить вчителька.

Вона ділить клас на три групи по семеро дітей у кожній: група законодавчої гілки влади, завдання якої полягає в прийнятті закону для врегулювання поведінки під час обідньої перерви; група виконавчої гілки влади, яка повинна вирішити, як забезпечити дотримання цього закону; й група судової гілки влади, яка повинна розробити систему покарання учнів, які сміять у класі.

Діти розташовуються групами за столами, що розміщені трьома великими блоками. Немає потреби пересувати меблі. Оскільки більша частина навчального плану розрахована на групову роботу, столи в класі вже розставлені групами по сім у кожній. У класі наростає веселе обговорення. Діти, які нудилися під час десятихвилинного пояснення, весело обговорюють тему зі своїми однокласниками.

Не всі, звісно. Якщо дивитися на дітей загалом, картина нагадує кімнату, де весело граються маленькі цуценята. Але щойно ви зосереджуєтеся на окремій дитині, наприклад на Майї, дівчинці з рудим волоссям, зібраним у пучок, замріяним личком, в окулярах з тоненькою оправою, — у вас виникає цілком інше враження.

У групі Майї (виконавча гілка влади) всі розмовляють одночасно. Але дівчинка не бере участі в обговоренні. Саманта, висока, повненька дівчинка в бузковій футболці, бере роль лідера на себе. Вона виймає з рюкзака сандвіч і оголошує: «Говорить той, хто

тримає в руках пластиковий контейнер!». Учні передають контейнер по колу, і кожен, хто тримає його в руках, висловлює свої ідеї. Учні нагадують мені дітей із роману «Володар мух»* Вільяма Голдінга, які з почуттям громадянського обов'язку передають по колу мушлю, принаймні робили так, поки не почалося справжнє пекло.

Майя здається спантеличеною, коли контейнер доходить до неї.

— Я погоджуюся, — говорить вона та мерщій передає контейнер далі, ніби він пече їй пальці. Контейнер проходить по колу кілька разів. І щоразу Майя передає його наступному учневі, не зронивши й слова. Нарешті обговорення завершується. У Майї стурбований вигляд. Мені здається, її бентежить те, що вона не долучилася до розмови. Саманта зачитує перелік заходів із забезпечення порядку, які розробила група в процесі мозкового штурму.

— Правило номер один, — каже вона. — Якщо ви порушуєте закони, то пропускаєте перерву...

— Зачекайте, — перебиває Майя. — У мене є ідея!

— Ми слухаємо, — говорить Саманта трохи нетерпляче.

Однак Майя, як і більшість сенситивних інтровертів, дуже чутлива до найменших проявів несхвалення, зауважує різкі нотки в голосі Саманти. Майя розтуляє рота, щоб заговорити, але опускає очі додолу й бурмоче щось невиразне. Ніхто не чує, що вона говорить. Ніхто навіть не намагається почути. Найпопулярніша дівчинка класу, яка вирізняється модним одягом, театральною зітхає. Майя замовкає від збентеження, а популярна дівчинка говорить:

— Гаразд, Саманто, тепер ти можеш далі зачитувати правила.

Учителька просить учасників групи виконавчої гілки влади підбити підсумки своєї роботи. Усі хочуть висловитися. Усі, крім Майї. Саманта як завжди бере ініціативу, її голос приглушує решту голосів, доки в групі не стає тихо. Виступ Саманти складно назвати змістовним, однак це не має жодного значення, оскільки вона має напрочуд упевнений і доброзичливий вигляд. А Майя, зігнувшись, сидить в куточку і великими друкованими літерами знову й знову

* Голдінг В. Володар мух / пер. з англ., передм. С. Павличко. — 2-ге вид. — К.: Основи, 2004. — Прим. ред.

випишує своє ім'я в зошиті, ніби намагаючись відновити свою особистість. Принаймні для себе.

Трохи раніше вчителька Майї розповіла мені про те, що в цієї учениці жвавий розум і вона пише цікаві твори. Крім того, дівчинка добре грає у футбол. Вона добре ставиться до інших, пропонує допомогу тим, хто відстає в навчанні. Однак того ранку не було помітно жодної позитивної риси цієї дівчинки.

Немає таких батьків, яким було б приємно усвідомлювати, що їхня дитина отримує негативний досвід, навчаючись, спілкуючись з іншими дітьми, усвідомлюючи себе. Майя — інтроверт, вона почувається некомфортно в галасливому класі, де надто багато подразників, а уроки проводяться в груповому форматі. На думку вчительки, дівчинка вчилася б краще в школі з більш спокійною атмосферою, де можна займатися з іншими дітьми, «такими само працьовитими та уважними до деталей» і де вона мала б можливість працювати самостійно. Майї потрібно навчитися обстоювати себе, однак, чи можливо це зробити за тих умов, які я побачила?

Правда в тому, що чимало шкіл орієнтуються на екстравертів. За словами фахівців у галузі освіти з коледжу Вільяма і Мері, Джил Беррасс і Лізи Кензіг, інтровертам потрібні інші методи навчання. І дуже часто «такому учневі нічим не допомагають, окрім безперервних порад стати більш товариським»⁴⁴⁴.

Ми схильні забувати, що навчання у великих класах — це не священний обов'язок. Навчальний процес організовано так не тому, що це ідеальний варіант, а тому, що він економічно вигідний. Куди ж іще подіти дитину, поки батьки працюють? Якщо ваша дитина надає перевагу самостійній роботі й спілкується з іншими дітьми лише віч-на-віч, це не означає, що з нею не все гаразд. Вона просто не вписується в типову модель навчання. Попри те, що основна мета шкільного навчання полягає в підготовці дитини до дорослого життя, часто трапляється так, що дітей потрібно готувати до виживання у школі.

Шкільне середовище може бути абсолютно неприйнятним, особливо з точки зору дитини-інтроверта, яка любить інтенсивно

працювати над проектами, які їй цікаві, й проводити час з одним чи двома друзями. Вранці шкільний автобус відчиняє двері й випускає купу метушливих та галасливих дітей. Під час занять новий матеріал зазвичай обговорюють у групі, а вчитель змушує дитину висловлюватися. Після цього дитина обідає в галасливій їдальні, де їй потрібно відвоювати собі місце за переповненим столиком. Найгірше те, що на роздуми чи творчість залишається мало часу. Такий навчальний процес гарантовано висмокче з дитини енергію, а не поновить її.

Чому ми сприймаємо підхід до організації навчального процесу як належне, не враховуючи індивідуальних особливостей дітей? Адже ми точно знаємо, що дорослі організовують свій робочий процес зовсім інакше. Нас часто дивує, що сором'язливі діти-інтроверти перетворюються на впевнених і щасливих дорослих. Ми пояснюємо це тим, що вони змінилися. Проте може бути так, що ці діти зовсім не змінилися, просто середовище, в якому вони перебувають, стало більш сприятливим. Дорослішаючи, люди самі обирають кар'єру, другу половинку, коло спілкування. Вони не зобов'язані жити в середовищі, до якого їх долучає хтось інший. Дослідження в царині, що відома за назвою «відповідність людини та середовища», показують: люди досягають успіху, коли вони, за словами психолога Брайана Літтла, «мають справу з професіями, ролями та умовами, які збігаються з типом їхньої особистості». Діти перестають навчатися, коли відчують загрозу своєму емоційному світові.

Ніхто не знає цього краще, ніж Лу-Енн Джонсон, жінка з жорсткою манерою спілкування, яка по завершенні служби у військово-морських силах США стала шкільною вчителькою. Вона займалася навчанням найбільш складних підлітків, працюючи в системі державної освіти в Каліфорнії (Мішель Пфайффер зіграла її у фільмі «Небезпечні думки»). Я зустрілася з Лу-Енн у неї вдома в Нью-Мексико, в містечку з цікавою назвою «Правда чи наслідки» (Truth or Consequences) для того, щоб більше дізнатися про виховання різних дітей.

Найкраще Джонсон знаходить спільну мову з сором'язливими дітьми, що й не дивно. Один із її методів — розповідати учням

історію про те, якою сором'язливою вона сама була в дитинстві. Один з найбільш ранніх спогадів Лу-Енн — як у дитячому садочку її змушували стояти на стільці, бо вона часто сиділа в кутку й читала книжки, а вихователька хотіла, щоб дівчинка брала активну участь у житті групи. «Чимало сором'язливих дітей радіють, коли дізнаються, що їхня вчителька також була сором'язливою, — говорить Лу-Енн. — Пригадую одну дуже сором'язливу дівчинку, яка навчалася в моєму класі в середній школі. Її мати якось подякувала мені, адже я сказала їй доньці, що та досягне великих успіхів у житті набагато пізніше, тому їй не треба хвилюватися через відсутність блискучих результатів у школі. Ця жінка сказала, що мої слова доречно змінили погляди її доньки на життя. Уявіть: одне випадкове зауваження сильно вплинуло на гіперчутливу дитину».

На думку Джонсон, для того щоб допомогти сором'язливій дитині висловити свої думки, тема розмови має бути настільки захопливою, щоб дитина відволіклася від своїх комплексів. Вона радить обговорювати з учнями найгарячіші проблеми, приміром «Хлопцям живеться набагато легше, ніж дівчатам». Джонсон часто проводить лекції, присвячені темі навчання. Хоча вона завжди боялася публічних виступів, але знає з власного досвіду, як боротися з цим страхом. «Я не можу здолати свою сором'язливість, — говорить Лу-Енн. — Вона й досі ще сидить у якомусь куточку моєї душі. Однак я всім серцем прагну змінити ситуацію в наших школах, тож моя пристрасть перемагає сором'язливість, щойно починаю виступати. Пристрасне захоплення або цікаве завдання здатне зробити так, що на певний час ви забуваєте про себе. Такі собі емоційні канікули».

Не примушуйте дітей виступати перед класом, якщо ви не навчили їх набувати розумної впевненості у своїх словах. Запропонуйте потренуватися з партнером чи в невеликій групі, і якщо дитина все-таки боїться виступати перед аудиторією, не силуйте її. На думку фахівців, негативний досвід публічних виступів, отриманий у дитинстві, може обернутися тим, що людина все життя відчуватиме страх перед аудиторією⁴⁴⁵.

Отже, яке шкільне середовище найкраще підходить таким дітям, як Майя? Найперше, ось кілька ідей для вчителів:

- Не ставтеся до інтроверсії як до того, чого потрібно позбутись. Якщо дитина-інтроверт потребує допомоги в розвитку соціальних навичок, навчіть її самі або зверніться по допомогу до фахівців за межами класу (ви ж бо радите дитині додатково позайматися математикою або читанням). Водночас цінійте дітей такими, якими вони є. «Типове зауваження вчителів у щоденнику звучить так: „Мені хотілося б, щоб Моллі більше говорила в класі“, — сказала мені Пет Адамс, колишня директорка школи Емерсона для обдарованих дітей у місті Енн-Арбор штату Мічиган. — У нашій школі з розумінням ставляться до того, що багато дітей „замкнені“. Ми, звісно, намагаємося подолати цю замкненість, але не робимо з цього великої проблеми. Ми ставимося до дітей-інтровертів як до таких, яким потрібен інший підхід у навчанні».
- Дослідження показують, що від третини до половини людей є інтровертами. Це означає, що у вашому класі вчиться більше дітей-інтровертів, ніж ви уявляли. Навіть у ранньому віці деякі інтроверти можуть поводитись як екстраверти, позаяк буває складно визначити їхній справжній тип особистості. Тому потрібно збалансувати методики викладання, щоб усі діти класу почувалися комфортно. Екстравертам здебільшого подобається рух, стимули та спільна робота⁴⁴⁶. Інтроверти надають перевагу лекціям, паузам і незалежним проектам. Намагайтеся грамотно поєднувати різні форми навчання.
- Зазвичай, інтроверти мають одне-два серйозні захоплення, котрі не завжди збігаються із захопленнями їхніх однолітків. Іноді через свої уподобання вони відчуваються не такими, як усі, хоча насправді, згідно з результатами досліджень, такі захоплення є передумовою розвитку таланту⁴⁴⁷. Хваліть дітей за те, що вони чимось захоплюються, заохочуйте, допомагайте знаходити однодумців як у класі, так і поза школою.
- Певна колективна робота буде корисною інтровертам. Однак її варто організувати в невеликих групах (в парах або в трійках), а сам процес слід ретельно структурувати, щоб кожен учасник знав свою роль. Роджер Джонсон, співдиректор Центру кооперативного навчання при Університеті Міннесоти, говорить, що сором'язливі діти, або діти-інтроверти, можуть отримати користь від роботи в невеликих групах, оскільки «вони відчуваються комфортно, спілкуючись із одним-двома однокласниками під час пошуку відповіді на запитання або виконуючи завдання. Вони ніколи не піднімали б руки й не зверталися до всього класу. Дуже

важливо давати таким учням нагоду висловити свої думки»⁴⁴⁸. Уявіть, наскільки змінився б досвід Майї, якби в її групі хтось сказав: «Саманта відповідальна за проведення обговорення. А твоє, Майє, завдання — записувати всі ідеї та зачитувати їх перед групою».

- З другого боку, пригадуєте дослідження Андерса, присвячені усвідомленій практиці, про яку йшлося в розділі 3? У багатьох сферах неможливо досягти вершини майстерності без уміння працювати самотійно. Нехай ваші учні-екстраверти повчаться цього у своїх однокласників-інтровертів. Навчайте всіх дітей працювати самотійно.
- Не садовіть тихих дітей в активних зонах класу, радить фахівець з комунікації Джеймс Маккроскі⁴⁴⁹. Від цього вони не почнуть більше говорити, а лише почуватимуться в більшій небезпеці, тож їм буде складно зосередитися. Допмагайте дітям-інтровертам брати участь у класній роботі, але не наполягайте. «Примуючи гіперчутливих підлітків виступати перед класом, ви можете завдати їм шкоди, — пише Маккроскі. — Це лише посилить їхні страхи й знизить самооцінку».
- Якщо ваша школа дотримується вибіркового набору учнів, ретельно все обдумайте, перш ніж приймати дітей, спираючись на їхні оцінки в дошкільній групі. Багато дітей-інтровертів закриваються в собі, коли потрапляють у групу незнайомих, тому ви не зможете нічого дізнатися про них, поки вони не розслабляться та не почуватимуться комфортно.

А ось кілька порад для батьків. Якщо у вас є можливість обирати школу для дитини (можливо, ви плануєте віддати дитину в спеціалізовану школу, шукаєте школу вищого рівня в сусідньому районі або хочете, щоб дитина вчилася у приватній чи парафіяльній школі), обирайте ту, в якій:

- цінують незалежність інтересів та підкреслюють важливість самотійності;
- групова робота проводиться в помірній кількості в невеликих групах, під пильним наглядом вчителів;
- цінують доброту, турботу, співчутливість, товариськість;
- заохочують до підтримання порядку в класних кімнатах і коридорах;
- заняття проходять у невеликих тихих класах;

- викладають учителі, які розуміють сутність сором'язливості, серйозності, інтроверсії та сенситивності;
- увага під час класних та позакласних занять зосереджується на темах, які дійсно цікавлять дітей;
- чітко виконується програма боротьби з хуліганством;
- заохочуються толерантність та практичність;
- приймають дітей зі спорідненими зацікавленостями, приміром діти з високим інтелектуальним рівнем, нахилами до мистецтва чи спорту.

Можливість обирати школу випадає далеко не всім. Однак ви і без цього можете багато в чому допомогти своїй дитині-інтроверту досягти успіхів у навчанні. З'ясуйте, які заняття додають дитині енергії, та створіть умови, щоб вона якомога більше часу присвячувала їм — із репетиторами, за додатковими програмами на кшталт наукового ярмарку чи занять з письменницької майстерності. Коли йдеться про групову активність, навчіть дитину обирати комфортні для неї ролі у великих компаніях. Однією з переваг колективної роботи (навіть для інтровертів) є те, що вона дає можливість знайти для себе багато ніш. Заохочуйте свою дитину брати на себе ініціативу та відповідальність за ведення записів, нехай вона займається малюванням чи іншим, що їй до вподоби. Дитині простіше брати участь у груповій діяльності, якщо вона наперед знатиме, яку роль буде виконувати.

Крім того, ви можете допомогти їй у виступах перед аудиторією. Поясніть їй, що бути зосередженим перед виступом — це нормально, навіть якщо інші поведуться нетерпляче. Крім того, підкажіть дитині, що пропонувати свої ідеї на початку дискусії набагато простіше, ніж чекати, поки висловляться інші, адже що довше ти очікуєш своєї черги, то більш зростає напруга. Якщо дитина не знає точно, що має говорити або почувається некомфортно, висловлюючи думки у ствердній формі, допоможіть їй усвідомити її сильні сторони. Чи вміє вона ставити змістовні запитання? Заохочуйте тренування цієї навички та скажіть, що іноді поставити гарне запитання набагато краще, ніж отримати на нього відповідь. Чи має дитина свій власний погляд на речі? Поясніть їй важливість цього вміння, обговоріть, як їй поділитися своїм баченням світу з іншими.

Проаналізуйте реальні життєві ситуації: наприклад, батьки Майї могли б сісти разом з нею та з'ясувати, як по-іншому вона могла виконати завдання в групі виконавчої гілки влади. Спробуйте використовувати в таких ситуаціях рольові ігри. Приміром, Майя може сказати: «Я робитиму записи!» або: «А давайте введемо таке правило: кожен, хто кинув обгортку на підлогу, повинен десять хвилин під час обідньої перерви прибирати сміття».

Проблема в тому, що ці дії залежать від того, чи зможе Майя відкритися й розповісти, що трапилось у школі. Навіть товариські діти не завжди розповідають про те, чого соромляться. Що менше дитині років, то більше вона може бути готовою до відвертості, отже, важливо розгледіти це якомога раніше. Розпитуйте дитину про успіхи в школі м'яким тоном, не засуджуйте її, ставте зрозумілі та чіткі запитання. Замість того, щоб запитувати: «Як пройшов день у школі?», спробуйте поставити запитання інакше: «Чим сьогодні ти займався на уроці математики?». Замість того, щоб запитати «Тобі подобається твоя вчителька?», спробуйте «Що тобі подобається в твоїй учительці?» або: «Що тобі в ній не подобається?». Дайте дитині час обдумати відповідь. А запитання на кшталт «Тобі було весело в школі?» не ставте надміру веселим тоном, якого дотримуються всі батьки. Якщо ви запитаєте саме так, дитина зрозуміє, що ви очікуєте позитивної відповіді.

Якщо дитина все одно не захоче розмовляти, зачекайте, не тисніть на неї. Можливо, їй знадобиться кілька годин на подолання стресу, перш ніж вона буде готова спілкуватися. Ви можете з'ясувати, що вона відкривається лише в затишній, комфортній атмосфері, приміром у ванній чи в спальні. В такому випадку подбайте, щоб протягом дня створити відповідні моменти. Якщо дитина готова розмовляти з іншими людьми, наприклад із нянькою, якій довіряє, тіткою чи старшим братом, але не з вами, переступіть через свою гордість і зверніться по допомогу.

Зрештою, спробуйте не перейматися, коли все вказує на те, що ваша дитина-інтроверт не має великої популярності в школі. Фахівці з розвитку дітей стверджують, що для емоційного та соціального розвитку особистості дуже важливо, щоб дитина мала міцні дружні стосунки з одним чи двома однолітками, проте зовсім

не обов'язково їй бути популярною⁴⁵⁰. Дорослішаючи, чимало дітей-інтровертів здобувають чудові навички спілкування, хоча й вибудовують стосунки з іншими людьми по-своєму, очікуючи зручного моменту чи приєднуючись до групи короткий час. Це нормально. Дитина повинна засвоїти навички спілкування й мати друзів, а не перетворюватися на «зірку» школи. Звісно, це не означає, що бути популярним — зовсім не цікаво. Можливо, вам хочеться, щоб ваша дитина стала популярною так само, як вам хочеться, щоб вона мала гарний вигляд, була розумною та спортивною. Однак переконайтеся, що не нав'яжете їй власних бажань, і не забувайте, що задоволення від життя можна отримувати в різний спосіб.

Чимало з цих шляхів пролягають за межами класної кімнати. Тоді як екстраверти схильні переходити від однієї справи до іншої, інтроверти серйозно захоплюються чимось одним. Це дає їм велику перевагу в дорослому житті, адже справжня впевненість у собі виростає з компетентності в тій чи іншій царині. Науковці з'ясували, що глибока зацікавленість і відданість справі — перевірений шлях до щастя та добробуту⁴⁵¹. Розвинені таланти й інтереси можуть стати для вашої дитини чудовим джерелом упевненості, незалежно від того, наскільки вона відрізняється від своїх однолітків.

Наприклад, Майя, найтихіший член групи виконавчої влади, після школи любить читати вдома. Але крім цього їй подобається софтбол* з усіма його соціальними та ігровими елементами. Вона досі пам'ятає той день, коли її прийняли в команду за результатами відбору. Вона дуже боялась, але почувалася впевнено, адже була переконана, що зможе зробити гарну, сильну подачу. «Мені здається, тренування дали результат, — пригадує вона. — Я просто усміхалася. Я була схвильована та пишалася собою. І це відчуття назавжди залишилося зі мною».

Звісно, батькам не завжди вдається створити ситуації, в яких дитина відчуває задоволення. Наприклад, ви подумали, що повинні

* Софтбол — поширений в США варіант бейсболу, який грають на майданчику з м'ячем, меншим і м'якшим за бейсбольний. — *Прим. ред.*

заохочувати дитину-інтроверта займатися тим видом спорту, який відкрив би їй дорогу у світ дружби й поваги. Це непогана ідея, якщо дитині подобається спорт і вона має здібності, як Майя до софтболу. Командні види спорту можуть принести велику користь будь-якій людині, особливо дітям, які в інших ситуаціях почувалися некомфортно, долучаючись до груп. Дозвольте дитині самостійно обирати те, що їй до вподоби. Можливо, вона не захоче займатися командними видами спорту, і це нормально. Допоможіть їй знайти заняття, за допомогою яких вона зустрінеться з іншими дітьми, але подбайте, щоб дитина мала достатньо власного простору. Розвивайте сильні сторони її вдачі. Якщо її захоплення здаються вам надто відлюдькуватими, пам'ятайте, що навіть справи, якими дитина займається на самоті (малювання, конструювання чи написання історій), можуть допомогти їй познайомитися з іншими дітьми зі схожими інтересами.

«Я знаю дітей, котрі знаходили друзів, — говорить доктор Міллер, — поділяючи з ними свої захоплення: шахи, складні рольові ігри, навіть обговорення таких серйозних захоплень, як математика чи історія». Ребекка Воллес-Сігалл, директор центру Writopia Lab у Нью-Йорку та викладач курсу письменницької майстерності для дітей і підлітків, говорить, що учні, які записалися на її заняття, «здебільшого не належать до тих, хто готовий годинами розмовляти про моду та „зірок“. Ці діти рідко приходять до центру, можливо, тому, що вони менш схильні до аналізу, який виходить за рамки їхньої зони комфорту. Так звані сором'язливі діти часто генерують блискучі ідеї, аналізують їх і діють відповідно. І хоч як це парадоксально, коли вони можуть відповідно діяти, то не соромляться. Вони спілкуються більш глибоко у світі, який декотрим їхнім одноліткам видається нудним і виснажливим». І ці діти справді «виявляють себе», коли стають готові до цього. Більшість учнів центру Writopia читають свої твори в місцевих книгарнях, і чимало з них стають переможцями престижних національних конкурсів з письменницької майстерності.

Якщо ваша дитина схильна до надмірного збудження, їй краще займатися мистецтвом або бігом на довгі дистанції, результати якого менше залежать від тиску. Якщо дитина захоплюється

заняттями, що вимагають результативності, ви також можете їй допомогти.

У дитинстві мені подобалося фігурне катання. Я могла годинами тренуватися на ковзанці, виписуючи вісімки на льоду, обертаючись на ковзанах та підстрибуючи. Проте змагання стали для мене катастрофою.

Я не спала цілу ніч, а вдень, під час змагань, часто падала, виконуючи фігури, хоча на тренуваннях вони виходили в мене дуже добре. Спочатку я вірила в те, що говорили мені люди: як і всі інші, я просто перелякалась. Але я побачила по телевізору інтерв'ю олімпійської золотої медалістки Катаріни Вітт. Вона говорила, що хвилювання перед змаганням дало їй адреналін для здобуття золотої медалі.

Тоді я зрозуміла, що ми з Катаріною зовсім різні люди, але щоб зрозуміти причину, мені знадобилося багато років. Хвилювання спортсменки перед виступом було помірним і наповнювало її енергією, тоді як я від емоцій буквально задихалася.

Тоді моя мама, яка завжди мене підтримувала, розпитала мам інших дівчат, які також займалися фігурним катанням, про те, як їхні доньки переборювали хвилювання. А далі запропонувала мені кілька способів, які могли допомогти. «Крістен також нервує, — сказала мама. — Мама Рене говорить, що вночі перед змаганнями її донька погано спить». Проте я добре знала і Крістен, і Рене, а тому була переконана, що вони хвилюються менше.

Мені здається, було б легше, якби я в той час краще розуміла себе. Якщо ваш майбутній фігурист планує взяти участь у змаганнях на незнайомому майданчику, порадьте дитині потренуватися на ньому перед виступом. Найбільший страх криється у привселюдному падінні. Дитині треба навчитися не відчувати страху падіння навіть перед змаганнями. Заохочуйте її брати участь у менш важливих змаганнях подалі від дому, де її ніхто не знає. Так вона менше переживатиме в разі невдачі. Переконайтеся, що дитина добре потренувалася перед виступом. Якщо вона виступатиме на незнайомій ковзанці, запропонуйте їй кілька хвилин потренуватися там. Поговоріть з дитиною про те, що може піти не так і як із цим боротися: «Гаразд, що трапиться, якщо ти впадеш і займеш останнє місце? Хіба життя на

цьому скінчиться?». Допоможіть своїй дитині уявити, що вона відчуватиме, якщо чітко виконає всі рухи.

Реалізація захоплень може змінити життя, і не лише під час навчання дитини в початковій або середній школі, а й набагато пізніше. Погляньте на випадок Девіда Вайса, музиканта-ударника та музичного журналіста. Дитиною Девід почувався точнісінько так, як і Чарлі Браун (герой коміксів, який постійно зазнає невдач), однак він зумів наповнити життя творчістю, користю та сенсом. Він любить свою дружину та маленького сина. Він отримує задоволення від роботи. У нього широке та цікаве коло друзів. Девід живе в Нью-Йорку, який, на його думку, є ідеальним містом для того, хто любить музику. Якщо оцінювати життя за такими класичними критеріями, як любов та робота, можна сказати, що Девід досяг неймовірних успіхів.

Однак не завжди було очевидно (принаймні для Девіда), що його життя розвиватиметься саме так. У дитинстві на нього було сумно дивитися. Його цікавили лише музика та літературна творчість, які не мали жодного значення для тих, хто був для нього найважливішим, — його однолітків. «Люди завжди говорили мені: „Це ж найкращі роки твого життя“, — пригадує Девід. — А я думав: „Сподіваюся, що ні“. Я ненавидів школу. Пам'ятаю, як вирішив: „Мені треба забиратися звідси“. Я був у шостому класі, коли на екрани вийшов фільм „Помста придурків“, і мені здавалося, що я схожий на одного з героїв. Я вважав себе розумним. Однак для тих, хто зростав у передмісті Детройта, яке на 99 % подібне до інших американських міст, існувало одне золоте правило: якщо ти вродливий і маєш гарну статуру, з тебе ніхто не знущатиметься. А ось за розум ніхто не почне поважати. Певніше, такому розумникові ще й стусанів перепаде. Проте саме розум був моєю найкращою рисою, і, щиро кажучи, мені подобалося її використовувати, хоча я й намагався її приховувати».

Як Девід зумів змінити своє життя? Головну роль відіграло його вміння грати на барабанах. «Якоїсь миті, — говорить Девід, — я цілковито поборов усі дитячі переживання. І я точно знаю, як мені

вдалося цього досягти — я почав грати на барабанах. Барабани — це моя муза. Мій учитель. Під час навчання в середній школі місцевий джазовий гурт влаштовував концерт. Мені здалося, що найкрутішим хлопцем у гурті був саме барабанник. Як на мене, барабанники схожі на спортсменів, але музичних спортсменів, а мені подобалася саме музика».

Спочатку для Девіда було важливо досягти суспільного визнання; хлопці, вдвічі сильніші за нього, перестали проганяти його з вечірок. Однак згодом гра на барабанах перетворилася на дещо більше: «Несподівано я збагнув, що це форма творчої реалізації, і це повністю зірвало мені дах. Мені було п'ятнадцять. І саме тоді я твердо вирішив присвятити життя музиці. Усе моє життя змінилося завдяки барабанам, і воно змінюється й дотепер».

Девід досі пам'ятає, як йому велося в дев'ять років. «Мені здається, ніби я зберігаю зв'язок із тим хлопчиною, — каже він. — Щоразу, коли я роблю щось круте (наприклад, беру інтерв'ю в Аліші Кіз у заповненому людьми приміщенні в центрі Нью-Йорка), надсилаю в минуле, до того хлопчика повідомлення, що все склалося чудово. Мені здається, що коли мені було дев'ять, я отримав сигнал із майбутнього, який дав мені сили пережити той період. Я зумів забезпечити зв'язок між тим, ким я є зараз, і тим, ким був колись».

Крім того, сили Девідові додавали його батьки. Вони не прагнули розвинути в хлопця впевненість у собі, але допомагали синові знайти заняття, яке приносило б йому задоволення. Для них не мало великого значення, чим він цікавився, головне, щоб хлопча був задоволений. Девід пригадує, що його батько, затятий футбольний фанат, навряд сказав би: «Чому ж ти не граєш у футбол?». Був час, коли Девід навчався грати на фортепіано, потім — на віолончелі. Коли він заявив, що хоче грати на барабанах, батьки здивувалися, але не заперечували. Вони прийняли нове захоплення свого сина. Це був їхній спосіб показати синові, що вони його розуміють.

Якщо історія змін, які відбулися в житті Девіда Вейса, відгукнулась у вашому серці, тут є своя причина. Це яскравий приклад того, що

психолог Ден Макадамс⁴⁵² називає «життєвою історією каяття», і вона є ознакою психічного здоров'я та благополуччя.

У Центрі дослідження людини імені Фоулі при Північно-Західному університеті Ден Макадамс вивчає історії, які люди розповідають про себе. Він переконаний у тому, що всі ми пишемо історію власного життя так, ніби є авторами романів із експозицією, конфліктами, кульмінацією і розв'язкою. А те, як ми описуємо минулі невдачі, характеризує наше ставлення до теперішнього життя. Нещасні люди схильні сприймати невдачі немов отруту, яка негативно впливає на все їхнє існування («Мені не вдалося стати колишнім, коли мене покинула дружина»). Тоді як активні люди вбачають у невдачах приховані можливості («Розлучення — це найболючіша подія в моєму житті, але зараз, із новою дружиною, я почуваюся неймовірно щасливим»). Люди, які живуть повноцінним життям, присвячують себе своїй сім'ї, суспільству, і — найголовніше — собі, знаходять сенс у перешкодах, які трапляються на їхньому життєвому шляху. У певному сенсі, Макадамс вдихнув нове життя в одну з найголовніших ідей західної міфології: на місці, де ми спіткнулися, заховано наш скарб.

Для багатьох інтровертів на кшталт Девіда Макадамса юність і є тим місцем, де в мороці, серед хащі невпевненості в собі та соціальної тривоги не раз випадає спіткнутися. У середній і старшій школі основною валютою є життєрадісність і товариськість, а такі риси, як глибина й чутливість не надто цінуються. Однак багатьом інтровертам вдається писати історії життя, подібні до Девідових. Здаватися невдахою Чарлі Брауном — ось та ціна, яку ми платимо за можливість вдарити у свій барабан.

ВИСНОВКИ

Країна Див

Наша культура перетворила спосіб життя екстравертів на чесноту. Ми не заохочуємо подорожей у внутрішній світ, пошуку суті. Ми втратили власну сутність і тепер повинні її відшукати.

Анаїс Нін

Ясподіваюся, що викладені в цій книжці ідеї принесуть користь як інтровертам, так і екстравертам, які кохають інтровертів чи працюють із ними. Ось кілька рекомендацій, яких слід дотримуватися.

Любов — це головне, бажання спілкуватися з іншими — другорядне. Цінуйте своїх рідних та близьких. Працюйте з тими людьми, які вам подобаються та яких ви поважаєте. Шукайте серед нових знайомих людей із таким типом особистості, який вам до вподоби, або спілкуйтеся з тими, чиє товариство приносить вам задоволення. Не переймайтеся тим, як налагодити стосунки з іншими. Спілкування робить щасливішими всіх, зокрема й інтровертів, але дбайте про якість, а не про кількість.

Секрет щасливого життя полягає в тому, щоб знайти своє місце під сонцем. Комуś потрібні прожектори Бродвею, а іншим достатньо настільної лампи. Для досягнення того, що вам подобається і що має для вас значення, використовуйте природні здібності, як-от наполегливість, зосередженість, вдумливість, сенситивність. Розв'язуйте проблеми, творіть, думайте. Спробуйте зрозуміти своє покликання та зробіть усе можливе, щоб його реалізувати. Якщо це вимагає публічних виступів, контактів з іншими людьми

чи додаткових дій, які викликають дискомфорт, у жодному разі не відступайте.

Маєте впоратися з тим, що шлях не буде простим. Пройдіть підготовку, яка спростить вам завдання, і винагороджуйте себе по досягненні мети.

Залиште кар'єру телеведучого й отримайте диплом з бібліотекознавства. Якщо ж робота вам подобається, надягніть маску екстраверта, яка допоможе впоратись із завданнями. Ось перевірене правило для налагодження контактів: щирі стосунки з однією людиною варті сотні візитівок. Після вечірки повертайтеся додому та зручно вмощуйтеся на канапі. Не забувайте створювати ніші для відновлення сил.

Поважайте потребу спілкування дорогих вам людей і власну потребу самотності (і навпаки, якщо ви належите до екстравертного типу особистості).

Проводьте вільний час так, як подобається вам, а не так, як вам кажуть. Залишайтеся новорічної ночі вдома, якщо це справді робить вас щасливим. Пропустіть засідання комітету. Переходьте на інший бік вулиці, щоб уникнути беззмістовної розмови з випадковими знайомими. Читайте. Навчіться готувати. Займайтеся бігом. Напишіть оповідання. Укладіть угоду із самим собою: відвідати кілька громадських заходів в обмін на те, щоб не почуватися винним, пропускаючи інші заходи такого ґатибу.

Якщо ваші діти є інтровертами, допоможіть їм спокійніше ставитися до нових ситуацій і нових людей, а в інших випадках не перешкоджайте їм бути самими собою. Тіштеся їхнім оригінальним мисленням. Пишайтеся силою їхньої свідомості та лояльності до друзів. Не очікуйте, що вони матимуть велику компанію. Натомість заохочуйте займатися тим, що їм по-справжньому до вподоби. Щиро радійте, коли діти досягають успіхів в улюблених заняттях, байдуже, чи то успіх за барабанною установкою, чи на полі для софтбоу, чи на папері.

Учителі, радійте, що ви маєте товариських учнів, які з радістю беруть участь у групових завданнях. Однак не забувайте підтримувати сором'язливих, мовчазних, самостійних та цілеспрямованих дітей, які захоплюються однією справою, як-от вивченням

хімічних елементів, класифікацією папуг чи мистецтвом XIX століття. Адже з них виростуть митці, інженери, мислителі.

Керівники, пам'ятайте, що від третини до половини ваших працівників, імовірно, належать до інтровертів, і не має значення, наскільки яскраво вони це виявляють. Добре подумайте, як організувати робоче місце в офісі. Не очікуйте, що інтроверти висловлюватимуть захват від відкритого планування офісного приміщення, святкування днів народжень під час обідньої перерви чи виїзних семінарів із тимблдингу. Максимально використовуйте сильні сторони таких людей — саме вони допоможуть вам мислити глибше, розробляти стратегії, розв'язувати складні завдання та бачити ознаки близької небезпеки.

Також пам'ятайте про безпеку нового групового мислення. Якщо ви потребуєте творчих підходів, запропонуйте підлеглим самотійно знайти рішення проблеми, і лише по тому пропонуйте власні ідеї. Якщо вам потрібна колективна думка, попросіть працівників оформити свої ідеї в електронному чи письмовому вигляді, а також подбайте, щоб вони не дізналися про ідеї одне одного, поки не висловляться всі. Особистісне спілкування має велике значення, адже саме завдяки йому встановлюється атмосфера довіри, тоді як групова робота трохи сповільнює процес творчого мислення. Подбайте про те, щоб люди мали можливість спілкуватися сам-на-сам або в невеликих групах. Не плутайте впевненість у собі чи красномовність із гарними ідеями. Якщо у вас є ініціативні працівники (сподіваюся, вони у вас є), пам'ятайте: вони можуть краще працювати під керівництвом інтроверта, а не екстраверта чи харизматичного лідера.

Не так важливо, ким ви є: запам'ятайте, що зовнішність зазвичай оманлива. Деякі люди поведуться як екстраверти, однак це відбирає енергію, справжність і навіть здоров'я. Інші здаються очужилими й відлюдкуватими, але їхній внутрішній світ багатий і динамічний. Тому наступного разу, коли ви зустрінете людину з незворушним обличчям та м'яким голосом, пам'ятайте, що в цей момент вона може подумки розв'язувати рівняння, складати сонет чи вигадувати дизайн капелюшка. Іншими словами, вона використовує свої сильні якості, притаманні інтровертам.

Із казок та легенд ми знаємо, що у світі існують різноманітні чарівні сили. Одна дитина отримує світловий меч, інша — можливість навчатись у школі магії. Мудрість полягає в тому, щоб використовувати не всі сили, а лише те, що дано саме вам. Інтровертам доля пропонує ключі до саду зі скарбами. Отримати такий ключ — все одно, що провалитися в кролячу нору, як Аліса. Вона ж не прагнула потрапити в Країну Див, але потрапивши туди, занурилась у неймовірну, фантастичну пригоду.

До речі, Льюїс Керролл також був інтровертом. Без нього в нас не було б «Аліси в Країні Див». Однак тепер це не повинно нас дивувати.

ПРО ПРИСВЯТУ

Мій дідусь був спокійним чоловіком із м'яким голосом та блакитними очима, сповненими співчуття. Його пристрасцю були книжки й ідеї. Він завжди носив костюм та вишукано висловлював захват від усього, чим можна було захоплюватися в людях, особливо в дітях.

У районі Брукліна, де він працював рабином, тротуари заповнювали чоловіки в чорних капелюхах, жінки в спідницях, які закривали коліна, та неймовірно чемні діти. На шляху до синагоги мій дідусь вітався з перехожими і тихенько хвалив розум однієї дитини, зріст іншої та обізнаність у поточних подіях, яку демонструвала третя. Діти обожнювали його, бізнесмени поважали, а розгублені душі тягнулися на його світло.

Але найбільше він любив читати. Маленьке помешкання, в якому він, удівець, жив багато десятиліть, заповнювали книги. Там були єврейські тексти з пожовклими сторінками, твори Маргарет Етвуд і Мілана Кундери. Мій дідусь сидів під абажуром флуоресцентної лампи, що стояла на крихітному кухонному столику, пив чай Lipton із «мармуровим» кексом і читав книжку, яка лежала на білій бавовняній скатертині. У своїх проповідях, де перепліталися давня мудрість та ідеї філософів-гуманістів, він ділився з вірянами своїми роздумами за минулий тиждень. Йому було складно тримати зоровий контакт з аудиторією, адже він був сором'язливим чоловіком, але водночас таким сміливим у своїх духовних та інтелектуальних практиках, що під час проповідей у приміщенні церкви не було де яблуку впасти.

Решта членів моєї родини перейняла дідусеву любов до книги — читання було основним заняттям у домі. Щосуботи в обід ми обкладалися книжками у нашій «норі». Там було найкраще з обох

боків: з одного — ми відчували домашній затишок, а з іншого — подорожували захопливим світом уяви.

Коли я трохи підросла, то почала розмірковувати над тим, чи не здаюся через свою любов до читання трохи «невідповідною» цьому світові. Згодом підозри підтвердилися. Коли в десять років я поїхала до літнього табору, побачила там, як першого табірної дня одна дівчинка з високим чолом та в окулярах із грубими скельцями відмовилася відкласти вбік книжку — й відразу ж стала вигнанкою. Соціальна ізоляція перетворила її табірне життя на справжнісіньке пекло. Мені також хотілося почитати, але я так і не наважилася дістати зі своєї валізи книжки (хоча й почувалася винною, адже покинула книги). Дівчинку, яка й далі читала, всі вважали закомплексованою і сором'язливою. Оскільки я була такою самою, то мусила це приховувати.

Після того літа я почала інакше ставитися до своєї звички читати на самоті. У старшій школі, в коледжі та навіть на посаді молодшого юриста я намагалася здаватися більшим екстравертом, ніж була насправді. Doroslišaючи, я черпала натхнення від свого дідуся. Він був чудовим спокійним чоловіком. Дідусь помер у дев'яносто чотири роки, шістдесят два з яких був проповідником. У день його похорону поліція Нью-Йорка перекрила рух на вулицях нашого району, щоб там змогли вміститися ті, хто прийшов провести дідуся в останню путь. Дідусь страшенно здивувався б, якби довідався про це. Сьогодні мені здається, що найкращою його рисою була покірність.

Я з любов'ю присвячую цю книжку своїй родині. Моїй мамі з її безмежною пристрасстю до тихих розмов за кухонним столом — за те, що вона дарувала нам, своїм дітям, тепло близьких стосунків. Мені пощастило мати віддану маму. Моєму батькові, лікареві, який віддав професії усе своє життя. Він власним прикладом навчив нас отримувати насолоду від тривалого пошуку знань за робочим столом, але й не забував робити перерви в роботі, щоб почитати нам свої улюблені вірші чи провести науковий експеримент. Моїм братові та сестрі, які досі дарують мені свої тепло та любов. Ми зростали разом у нашому невеликому будиночку, наповненому книжками. Моїй бабусі — за її мужність, непохитну вдачу й турботу.

На знак пам'яті про мого дідуся, який красномовно говорив мовою тиші.

КІЛЬКА СЛІВ ПРО ПОНЯТТЯ «ІНТРОВЕРТ» ТА «ЕКСТРАВЕРТ»

Ця книжка розповідає про інтроверсію з культурної точки зору. Її головне завдання полягає в тому, щоб проаналізувати споконвічний розподіл між «людиною дії» і «людиною думки» й дати читачам розуміння того, що світ можна зробити кращим, якщо між двома типами підтримувати баланс. Головну увагу в цій книзі сфокусовано на людях, яким притаманні хоча б деякі риси на кшталт схильності до роздумів, розвиненого інтелекту, любові до читання, невибагливості, чутливості, вдумливості, серйозності, схильності до споглядання, витонченості, здатності до самоаналізу, спрямованості до внутрішнього світу, м'якості, спокою, скромності, любові до усамітнення, сором'язливості, вміння уникати ризику, вразливості. «Сила інтровертів» розповідає і про людей протилежного типу — «людей дії», яким притаманні енергійність, експансивність, товариськість, емоційна збудливість, схильність до домінування, впевненість у собі, активність, готовність іти на ризик, нижча чутливість, спрямування до зовнішнього світу, безтурботність, сміливість, здатність почуватися комфортно, перебуваючи в центрі уваги.

Звісно, ці категорії доволі узагальнені. Мало кого з цілковитою певністю можна зарахувати до однієї з них. Але попри це, ми одразу впізнаємо людину того чи іншого типу, адже схильність до інтроверсії чи екстраверсії відіграє важливу роль у нашій культурі.

Сучасні фахівці з психології особистостікладають у поняття екстраверсії та інтроверсії сенс, який трохи відрізняється від того, як ці терміни використовую я. Прихильники теорії «Великої п'ятірки» вважають, що такі риси, як розвинений інтелект, багатий внутрішній світ, глибока свідомість, незначна тривожність

(особливо сором'язливість), а також схильність уникати ризику, варто пов'язувати не з інтроверсією, а з відкритістю досвіду, сумлінністю та нейротизмом.

Я навмисно використовую поняття «інтроверт» у ширшому значенні, спираючись і на п'ять ключових якостей особистості, і на досвід інших учених — наприклад, на роздуми Карла Юнга про внутрішній світ людини як про джерело «невичерпної чарівності» й суб'єктивного досвіду; на результати дослідження Джерома Кагана, присвячені високій реактивності й тривозі (див. розділи 4 і 5); на роботу Елейн Арон про сенсорну чутливість і її зв'язок із сумлінністю, глибокими почуттями, направленістю до внутрішнього світу й ступенем оброблення сенсорної інформації (див. розділ 6); а також на інші дослідження, спрямовані на вивчення наполегливості й сконцентованості інтровертів під час виконання завдань, стислий опис яких можна знайти в роботі Джеральда Метьюса (див. розділ 7).

Насправді, впродовж більш ніж трьох тисяч років західна культура об'єднувала перелічені вище якості в дві групи. З цього приводу антрополог Валентайн⁴⁵³ писав таке:

У західній культурній традиції давно й широко поширилася концепція мінливості індивідів. У популярній формі вона зводиться до відомого зіставлення людини дії, практика, реаліста чи товариської людини з мислителем, мрійником, ідеалістом і сором'язливою особою. Найчастіше для визначення цих типів особистості використовують терміни «екстраверт» та «інтроверт».

Валентайнова концепція про інтроверсію включає в себе риси, які сучасна психологія класифікувала б як відкритість досвіду («мислитель, мрійник»), сумлінність («ідеаліст») і нейротизм («сором'язливість»).

Чимало поетів, науковців та філософів також виокремлювали ці якості в особливі групи. У Книзі Буття, першій книзі Біблії, йдеться про суперництво між вдумливим Яковом («чоловіком мирним, що в наметах сидів» й згодом отримав ім'я Ізраїль, або той, хто веде внутрішню боротьбу з Богом) і його братом Ісавою («знався на влогах, був чоловіком поля»). Античні лікарі Гіппократ і Гален

висунули відоме припущення, що наш темперамент (і наша доля) залежать від кількості рідин людського організму: надлишок крові чи «жовтої жовчі» робить нас сангвініками чи холериками (стійка чи нейротична екстраверсія), а надлишок слизу чи «чорної жовчі» робить нас флегматиками чи меланхоліками (стійка чи нейротична інтроверсія). Аристотель⁴⁵⁴ зазначав, що меланхолійний тип темпераменту сприяє досягненню значних успіхів у філософії, поезії та мистецтві (сьогодні це можна назвати відкритістю досвіду). У XVII столітті англійський поет Джон Мільтон⁴⁵⁵ написав поеми *Il Penseroso* («Мислитель») і *L'Allegro* («Веселун»). У них він порівнював «щасливу людину», яка радісно проводить час у селі та насолоджується життям у місті, з «вдумливою людиною», яка в роздумах блукає нічним лісом і займається дослідженнями в «самотній вежі». Знову ж таки, сьогодні опис мислителя можна застосовувати не лише до інтроверсії, а й до відкритості досвіду та нейротизму.

Німецький філософ XIX століття Артур Шопенгауер⁴⁵⁶ протиставляв мужніх людей (енергійних, активних, котрим усе швидко набридає) тому типові особистості, якому він сам надавав перевагу, — «розумним людям» (чутливим, творчим, схильним до меланхолії). «Добре це запам'ятайте, ви, горді люди справи! — заявив співвітчизник Шопенгауера Генріх Гейне. — Зрештою, ви лише сліпі виконавці в руках мислителів».

Через складнощі з характеристикою спочатку я планувала вибрати власні терміни для визначення двох типів особистості. Однак вирішила цього не робити з огляду на культурні особливості: про інтроверсію та екстраверсію відомо багатьом, ці слова викликають у нас певні асоціації. Щоразу, коли я їх вимовляла під час обідів чи обговорювала з сусідами в літаку, це викликало шквал зізнань і спогадів.

ПОДЯКИ

Я не зуміла би написати «Силу інтровертів» без допомоги друзів, родини та колег, зокрема: Річарда Пайна, відомого (принаймні мені) «суперагента» і до того ж найрозумнішого, найкмітливішого та найшляхетнішого літературного агента, з яким охоче працював би будь-хто з авторів. Річард перший повірив в успіх книжки й вірив у нього всі п'ять років, які знадобилися мені, щоб провести відповідні дослідження та написати її. Для мене він не лише агент, а й партнер у кар'єрі. Мені було приємно працювати з усією командою InkWell Management, зокрема з Ітаном Бессоффом, Ліндсі Блессінг та Чарлі Ольсеном.

У видавництві Crown Publishers мені пощастило працювати з такими чудовими людьми, як Моллі Штерн та її зіркова команда. Рейчел Клеман — блискучий та відданий видавничій справі редактор. Вона працювала з другої половини до другої по півночі, вишукувала недоліки в моїх міркуваннях та помилки в текстах, а також невтомно підтримувала в написанні книги. Я також ціную Мері Чотеборські та Дженну Чіонголі, які щедро ділилися зі мною своїм редакторським хистом. Мені було приємно працювати з незалежним редактором Петером Гуццарді, який володіє блискучою інтуїцією та вміє робити ефективні критичні зауваження. Щиро вдячна усім вам. Ця книга навряд чи вийшла б такою яскравою без вашої допомоги.

Хочеться висловити особливу подяку Рейчел Рокіцкі та Джулі Сеплер за творчий підхід та ентузіазм, які вони внесли в роботу над книгою. Також дякую Петті Берг, Марку Біркі, Крісу Бренду, Стефані Чан, Тіні Констейбл, Лорі Даффі, Сонг-Хі Кім, Кайлу Колкеру, Рейчел Мейер, Еннслі Роснер та всій команді видавництва Crown Publishers.

Мені пощастило працювати з Джоел Ріккет, Кейт Баркер та іншими майстрами своєї справи із Viking/Penguin (Велика Британія).

Чудові люди з клубу TED зацікавилися ідеями, викладеними в цій роботі, та дали мені можливість озвучити їх під час конференції клубу, яка відбулася в Лонг-Біч 2012 року. Я вдячна Крісу Андерсу, Келлі Стетцель, Джун Коен, Тому Райлі, Майклу Глассу, Ніколасу Вайнбергу та всій команді TED.

Брайан Літл, про роботу якого я розповідала в розділі 9, став моїм незвичайним наставником і другом. Я познайомилася з Брайаном ще на початку роботи над книгою, коли попросила у нього про інтерв'ю. Він погодився не лише поспілкуватися зі мною, а й прочитав кілька індивідуальних лекцій з психології особистості. Я пишаюся тим, що належу до числа його численних учнів і друзів.

Елейн Арон, про дослідження якої я розповідала в розділі 6, надихнула мене тим, як вона ставиться до справи свого життя. Вона щедро ділилася зі мною своїм часом, знаннями та історіями. Я покладалася на підтримку та поради численних друзів, зокрема: Марсі Альбохер, Джини Бьянчіні, Тари Бракко, Дженіс Броді, Грега Білінські, Девіда Каллагана, Гелен Чурко, Марка Колодні, Есті Даллетт, Бена Даттнера, Бена Фальчука, Крісті Флетчер, Марго Флуг, Дженніфер Гандін Ле, Ронді Гарелік, Майкла Гласса, Вішви Гойя, Ліати Гранек, Емі Гатмен, Гіларі Газан-Гласс, Венде Джегер-Гайман, Махімі Джойші, Емілі Кляйн, Кріса Лі, Рейчел Леманн-Гаупт, Лорі Лессер, Марго Магован, Кортні Мартін, Френ та Джеррі Мартонів, Фурахи Нортон, Елізабет О'Нейл, Венді Періс, Ліани Полок Рейсс, Марти Рензі, Джини Рудан, Говарда Сакштейна, Марісоль Сімард, Дафни Штерн, Робіна Штерна, Тіма Стока, Джиліан Штраус, Сема Сігура, Тома Сігура, Дженніфер Тауб, Кейт Тедеско, Руті Тейтел, Сейнену Тейн, Жакет Тіммонс, Марі Лена Тупот, Сема Волкера, Деніела Вулфа та Калі Йост. Особлива, супер-пупер подяка Анні Бельтран, Маріці Флорез та Елізі Сімпсон.

Я особливо вдячна за витримку моїм найріднішим та найдавнішим друзям: Марку Колодні, Джеффу Каплану, Гітомі Коматсу, Кеті Ланкенау-Вікс, Лоуренсу Менденголу, Джонатану Зіхелю, Бренді Стеллінгз, Джудіт ван дер Рейс, Ребеці та Джеремі Воллас-Сігалл, а також Наомі Вулф, які залишалися поряд навіть тоді, коли

ми майже не спілкувалися, не кажучи про візити, коли я писала свою книгу і народжувала двох дітей.

Я щиро вдячна всім моїм друзям з проекту Invisible Institute, які повсякчас надихали мене та дивували, зокрема: Гері Басс, Елізабет Девіта-Раеберн, Еббі Еллін, Ренді Епштейн, Шері Фінк, Крістін Кенніаллі, Джудіт Метлофф, Кеті Оренштейн, Енні Мерфі Пол, Памела Пол, Джошуа Прейгер, Алісса Кварт, Пол Раеберн, Кету Річ, Гретхен Рубін, Лорен Сендлер, Дебора Сігел, Ребекка Склут, Деббі Стър, Стейсі Салліван, Майя Жалавіц, Гарріет Вашингтон та Том Зоельнер.

За натхнення, яке я розливала би по пляшках і продавала, якби це було можливо, я вдячна власникам котеджу в Амагансетті: Елісон (Санні) Воррінер та Жанні Маклемор. Те саме хочеться сказати про Евелін та Майкла Полесні, власників чарівного кафе Doma Café у Грінвіч-Вілідж, де написано більшу частину цієї праці.

Дякую всім, хто допомагав мені вирішувати найрізноманітніші питання, пов'язані з втіленням ідеї книжки в життя, зокрема: Ненсі Анковіц, Марк Колодні, Білл Каннінгем, Бен Даттнер, Аарон Федор, Боріс Фішман, Девід Галло, Крістофер Глазек, Сьюзі Гансен, Джеймі Джонсон, Дженніфер Кахвейлер, Девід Лавін, Хо-Шин Менделл, Андрес Річнер, Джилл-Ейлін Райлі, Гретхен Рубін, Грегорі Саманез-Ларкін, Стівен Шуллер, Шрі Шрінаवासан, Роберт Стелмак, Лінда Стоун, Джон Томпсон, Чарльз Яо, Хелен Вон, Джорджия Вайнберг та Наомі Вулф.

На особливу подяку заслуговують люди, про яких я писала та яких цитувала. Деякі з них встигли стати моїми друзями, зокрема Майкл Антебі, Джей Бельськи, Джон Бергофф, Вейн Касіо, Хун Вей Цзянь, Бойкін Каррі, Том де Марко, Річард Деп'ю, д-р Дженіс Дорн, Андерс Ерікссон, Джейсон Фрайд, Франческа Джіно, Адам Грант, Вільям Граціано, Стівен Гарвілл, Девід Гофманн, Річард Говард, Ядзя Ягеллович, Роджер Джонсон, Джеррі Каган, Гай Кавасакі, Камелія Кюнен, Тіффані Ляо, Річард Ліппа, Джоанна Ліппер, Адам Мак'ю, Майк Міка, Емілі Міллер, Джеррі Міллер, Квінн Мілз, Пурві Моді, Джозеф Ньюман, Престон Ні, Карл Шварц, Дейв Сміт, Марк Снайдер, Жаклін Стрікленд, Авріл Торн, Девід Вайсс, Майк Вей та Шоя Зічі.

Імена багатьох людей я не згадую, але вони зробили свій важливий внесок у книгу, поділившись своїм часом і мудрістю (зокрема я брала у них інтерв'ю) та підкріпивши мої думки значним обсягом інформації. Серед них: Марко Ачеведо, Анна Алланбрук, Ендрю Ейр, Дон Ріверс Бейкер, Сьюзен Блу, Джоната Чік, Джеремі Чуа, Дейв Коулман, Бен Даттнер, Метью Девіс, Скотт Дерю, Карл Елліотт, Бред Фелд, Курт Фішер, Алекс Форбс, Донна Генік, Керол Гранд, Стівен Геррас, Ленні Гуцціарді, Анне Геррінгтон, Наомі Картен, Джеймс МакЕлрой, Річард МакНеллі, Грег Олдгем, Крістофер Петерсон, Лізе Куїнтана, Лена Рой, Кріс Шерпенсіл, Герш Шефрін, Ненсі Снідман, Сенді Тінклер, Вірджинія Вітцтум, Едвард Вілсон, Девід Вінтер та Патті Воллман. Дякую вам усім.

Особлива подяка моїй сім'ї: Лоуренсу і Гейл Горовіц, Барбарі Шніппер та Мітчеллу Горовіцу, про яких я писала в присвяті; Лоїс, Міррею і Стіву Шніпперу, які роблять світ теплішим; Стіву і Джині Кейн, моїм чудовим братові та сестричці, які мешкають на Західному узбережжі; а також незрівнянній Гайді Постлвейт.

Особлива подяка і любов Ел та Боббі Кейн, які давали мені поради, контакти й професійні консультації, коли я займалася дослідженнями та писала, і які постійно дають мені надію, що колись я зможу допомагати молодим людям точнісінько так, як вони допомагають зараз мені.

Також я щиро вдячна своєму коханому Гонзо (він же Кен), найбільш шляхетному та сильному чоловікові на світі. Коли я писала книгу, він редагував мої чернетки, відточував ідеї, робив мені запашний чай, змушував сміятися, приносив шоколад, доглядав наш сад, вивертав свій світ назовні, щоб я мала час на книгу, робив наше життя яскравим та захопливим, і разом з ним ми навіть подолали Беркшири. І звісно ж, він подарував нам Семмі та Елішку, які наповнили нашу оселю іграшковими вантажівками, а наші серця — любов'ю.

Вступ. Полярні сторони темпераменту

- 1 Для детального ознайомлення з неймовірною біографією Рози Паркс див. Douglas Brinkley, *Rosa Parks: A Life* (New York: Penguin, 2000). Для «Сили інтровертів» більшість матеріалу, присвяченого Паркс, я взяла саме з цієї книги.

Кілька слів про Паркс: деякі люди ставлять під сумнів особливість її вчинку, наголошуючи на тому, що до цієї ситуації вона встигла пройти чималу кількість курсів з цивільного права. Якщо вірити Брінклі, наразі не існує жодних доказів того, що Роза ретельно готувала свою акцію. Вона поведилася природно. Набагато важливішим є те, що особистісні якості не завадили їй показати силу; вони стали ідеальною основою для ненасильницького противу.

- 2 Див.: Winifred Gallagher (quoting J. D. Higley), «How We Become What We Are», *The Atlantic Monthly*, September 1994. Гайлі в своїй книзі розглядає сміливість і стриманість, однак його спостереження можна застосовувати до інтроверсії та екстраверсії.
- 3 Див.: Robert M. Stelmack, «On Personality and Arousal: A Historical Perspective on Eysenck and Zuckerman», in Marvin Zuckerman and Robert M. Stelmack, eds., *On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman* (San Diego: Elsevier, 2004), 22. Див. також Caroline Davis et al., «Motivations to Exercise as a Function of Personality Characteristics, Age, and Gender», *Personality and Individual Differences* 19, no. 2 (1995): 165–74.
- 4 Див.: Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are* (New York: Oxford University Press, 2007), p. 100. Див. також David P. Schmitt, «The Big Five Related to Risky Sexual Behaviour Across 10 World Regions: Differential Personality Associations of Sexual Promiscuity and Relationship Infidelity», *European Journal of Personality* 18, no. 4 (2004): 301–19.
- 5 Див.: William D. S. Killgore et al., «The Trait of Introversion-Extraversion Predicts Vulnerability to Sleep Deprivation», *Journal of Sleep Research* 16, no. 4 (2007): 354–63. Див. також Daniel Taylor and Robert M. McFatter, «Cognitive Performance After Sleep Deprivation: Does Personality Make a Difference?» *Personality and Individual Differences* 34, no. 7 (2003): 1179–93; та Andrew Smith and Andrea Maben, «Effects of Sleep Deprivation, Lunch, and Personality on Performance,

- Mood, and Cardiovascular Function», *Physiology and Behavior* 54, no. 5 (1993): 967–72.
- 6 Див. розділ 7.
 - 7 Див. розділ 7.
 - 8 Див. розділ 2.
 - 9 Див. розділ 3 та 7. Показники схильності до екстраверсії чи інтроверсії: схильність до спорту — екстраверти; схильність до зради — екстраверти; нормальне функціонування організму без достатньої кількості сну — інтроверти; здатність навчатися на власних помилках — інтроверти; більш азартні та схильні до ризику — екстраверти; відкладають задоволення — інтроверти; кращі лідери — залежно від типу лідерства як ті, так і інші; схильність обмірковувати альтернативні варіанти, пошук нових шляхів — інтроверти.
 - 10 Об'єкти психології особистості, які зазнали найдетальнішого аналізу: станом на 2 травня 2010 року в базі даних PSYCINFO налічувалося 9 194 записів про «екстраверсію», 6 111 — про «інтроверсію» та 1 249 згадок про «нейротизм». Інші якості, які входять до «Великої п'ятірки» (відкритість досвіду, сумлінність, поступливість), згадувалися у меншій кількості записів. Аналогічно 14 червня 2010 року пошук у системі Google видав близько 64 700 англійськомовних статей на тему «екстраверсії», 30 600 — «екстроверсії», 55 900 — «інтроверсії», 53 300 — «нейротизму». Психолог Вільям Граціано в електронному листі від 31 липня 2010 року говорить про інтроверсію та екстраверсію, як про «135-кілограмову горилю, а це означає, що цю рису особистості не можна так просто ігнорувати».
 - 11 Див. розділ «Кілька слів про поняття «інтроверт» та «екстраверт»».
 - 12 Див. розділ 6.
 - 13 У книзі Rowan Bayne, in *The Myers-Briggs Type Indicator: A Critical Review and Practical Guide* (London: Chapman and Hall, 1995), p. 47, розглядаючи статистичний вияв інтроверсії, автор вказує частоту її появи, яка становить 36 %. Ці дані отримано в процесі дослідження, проведеного Ізабеллою Майерс 1985 року. Новіше вивчення цієї ознаки, яке проводилося Центром прикладних досліджень психотипів 1996 року на вибірці з 914 219 осіб, виявило, що з них 49,3 % були екстравертами, а 50,7 % — інтровертами. Див. *Estimated Frequencies of the Types in the United States Population*, буклет, виданий Центром прикладних досліджень психотипів 1996 та 2003 років. Ці результати зовсім не вказують на те, що кількість інтровертів у США зросла від 36 до 50,7 %. Це може бути відображенням конкретної вибірки. Насправді, інше окреме дослідження, під час якого використовувався особистісний опитувальник Айзенка, а не тест Маєрс-Брігґс, засвідчило: показник екстраверсії збільшився з плином часу (від 1966 до 1993 року) як для чоловіків, так і для жінок: див. Jean M. Twenge, «Birth Cohort Changes in Extraversion: A Cross-Temporal Meta-Analysis, 1966–1993», *Personality and Individual Differences* 30 (2001): 735–48.

- 14 Щодо цього питання було проведено два дослідження: 1) Juri Allik and Robert R. McCrae, «Toward a Geography of Personality Traits: Patterns of Profiles Across 36 Cultures», *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35 (2004): 13–28; та 2) Robert R. McCrae and Antonio Terracciano, «Personality Profiles of Cultures: Aggregate Personality Traits», *Journal of Personality and Social Psychology* 89:3 (2005): 407–25.
- 15 Див.: William B. Swann Jr. and Peter J. Rentfrow, «Blirtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 6 (2001): 1160–75.
- 16 Див.: Howard Giles and Richard L. Street Jr., «Communicator Characteristics and Behavior», in M. L. Knapp and G. R. Miller, eds., *Handbook of Interpersonal Communication*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994), 103–61. (Але для інтровертів є добрі новини: за даними інших досліджень, повільне мовлення сприймається, як прикмета чесно́ї та доброзичливої людини.)
- 17 Див.: Delroy L. Paulhus and Kathy L. Morgan, «Perceptions of Intelligence in Leaderless Groups: The Dynamic Effects of Shyness and Acquaintance», *Journal of Personality and Social Psychology* 72, no. 3 (1997): 581–91.
- 18 Див.: Laurie Helgoe, *Introvert Power: Why Your Inner Life Is Your Hidden Strength* (Naperville, IL: Sourcebooks, 2008), 3–4.
- 19 Див.: Gale E. Christianson, Isaac Newton (Oxford University Press, *Lives and Legacies Series*, 2005).
- 20 Див.: Walter Isaacson, *Einstein: His Life and Universe* (New York: Simon & Schuster, 2007), 4, 12, 18, 2, 31.
- 21 Див.: Michael Fitzgerald, *The Genesis of Artistic Creativity: Asperger's Syndrome and the Arts* (London: Jessica Kingsley, 2005), 69. Див. також Ira Progoff, *Jung's Psychology and Its Social Meaning* (London: Routledge, 1999), 111–12.
- 22 Див.: Tad Szulc, *Chopin in Paris: The Life and Times of the Romantic Composer* (New York: Simon & Schuster, 2000), 69.
- 23 Див. Alain de Botton, *How Proust Can Change Your Life* (New York: Vintage International), 1997.
- 24 Див.: Lisa Chaney, *Hide-and-Seek with Angels: A Life of J. M. Barrie* (New York: St. Martin's Press, 2005), 2.
- 25 Див.: Fitzgerald, *The Genesis of Artistic Creativity*, 89.
- 26 Див.: David Michaelis, *Schulz and Peanuts: A Biography* (New York: Harper, 2007).
- 27 Див.: Joseph McBride, *Steven Spielberg: A Biography* (New York: Simon & Schuster, 1997), 57, 68.
- 28 Див.: Ken Auletta, *Googled: The End of the World as We Know It* (New York: Penguin, 2009), 32.
- 29 Інтерв'ю з Дж. К. Ролінг, проведене Лорен Маккормік, *Canadian Broadcasting Corp.*, 26 жовтня 2000 року.
- 30 Див.: Winifred Gallagher, I.D.: *How Heredity and Experience Make You Who You Are* (New York: Random House, 1996), 26.

- 31 Див.: Charles Meisgeier et al., «Implications and Applications of Psychological Type to Educational Reform and Renewal», *Proceedings of the First Biennial International Conference on Education of the Center for Applications of Psychological Type* (Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type, 1994), 263–71.
- 32 Див. Carl G. Jung, *Psychological Types* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971; вперше опубліковане німецькою під назвою *Psychologische Typen* [Zurich: Rascher Verlag, 1921]), 330–37.; українське видання: Юнг К. Г. Психологічні типи. — Львів : Астролябія, 2010. — 692 с.
- 33 З особистого листування автора від 9 липня 2010 року з Лі Л. Воллінг із компанії Marketing Communications and Product Marketing, CPP, Inc.
- 34 Див.: друга частина «Природне єство — це ваша сутність?».
- 35 Інтроверсія також дуже відрізняється від синдрому Аспергера, який є розладом аутичного спектра, пов'язаного з труднощами соціальної взаємодії, на кшталт невміння розпізнавати міміку чи мову тіла. Інтроверсія та синдром Аспергера можуть викликати дискомфорт у соціальному оточенні. Але, на відміну від синдрому Аспергера, інтроверти часто мають добре розвинені соціальні навички. Окрім того, цей синдром не надто розповсюджений — приблизно в однієї людини на п'ять тисяч осіб. Див. сайт Національного інституту неврологічних розладів та нападів: Asperger Syndrome Fact Sheet, http://www.ninds.nih.gov/disorders/asperger/detail_asperger.htm.
- 36 Див.: Sunil Kumar, *A Companion to E. M. Forster*, vol. 1 (New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors, 2007).
- 37 Див.: E. M. Forster, *Howards End* (London: Edward Arnold, 1910).
- 38 Див.: Elaine N. Aron et al., «Adult Shyness: The Interaction of Temperamental Sensitivity and an Adverse Childhood Environment», *Personality and Social Psychology Bulletin* 31 (2005): 181–97.
- 39 Цьому питанню присвячено чимало статей. Наприклад, Stephen R. Briggs, «Shyness: Introversion or Neuroticism?» *Journal of Research in Personality* 22, no. 3 (1988): 290–307.
- 40 Див.: William McGuire and R. F. C. Hall, C. G. Jung Speaking: Interviews and Encounters (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977), 304.
- 41 Див.: Aino Sallinen-Kuparinen et al., Willingness to Communicate, Communication Apprehension, Introversion, and Self-Reported Communication Competence: Finnish and American Comparisons. *Communication Research Reports*, 8 (1991): 57.
- 42 Див. розділ 6.

І. Поява «свого хлопця» Як екстраверсія стала культурним ідеалом?

- 43 Див.: Giles Kemp and Edward Claflin, Dale Carnegie: The Man Who Influenced Millions (New York: St. Martin's Press, 1989). 1902 рік — приблизна дата, яка спирається на відомі факти з біографії Карнегі.
- 44 Див.: Dale Carnegie, The Quick and Easy Way to Effective Speaking (New York: Pocket Books, 1962; revised by Dorothy Carnegie from Public Speaking and Influencing Men in Business, by Dale Carnegie).
- 45 Див.: Warren Susman, Culture as History: The Transformation of American Society in the Twentieth Century (Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 2003), 271–85. Див. також Ian A. M. Nicholson, «Gordon Allport, Character, and the 'Culture of Personality,' 1897–1937», History of Psychology 1, no. 1 (1998): 52–68.
- 46 Див.: Susman, Culture as History, 277. Сучасна ідея особистості виникла на початку ХХ століття та досягла найбільшої популярності після Другої світової війни. До 1930 року, якщо вірити Гордону Олпорту, суспільний інтерес до проблеми особистості сягнув неймовірних висот. Див. також Sol Cohen, «The Mental Hygiene Movement, the Development of Personality and the School: The Medicalization of American Education», History of Education Quarterly 32, no. 2 (1983), 123–49.
- 47 Див.: Alan Berger, The City: Urban Communities and Their Problems (Dubuque, IA: William C. Brown Co., 1978). Див. також Warren Simpson Thompson et al., Population Trends in the United States (New York: Gordon and Breach Science Publishers, 1969).
- 48 Там само.
- 49 Див.: David E. Shi, The Simple Life: Plain Living and High Thinking in American Culture (Athens, GA: University of Georgia Press, 1985), 154.
- 50 Див.: Roland Marchand, Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920–1940 (Berkeley: University of California Press, 1985), 209.
- 51 Див.: John Bunyan, The Pilgrim's Progress (New York: Oxford University Press, 2003). Див. також Elizabeth Haiken, Venus Envy: A History of Cosmetic Surgery (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997), 99.
- 52 Див.: Amy Henderson, «Media and the Rise of Celebrity Culture», Organization of American Historians Magazine of History 6 (Spring 1992).
- 53 Див.: Orison Swett Marden, Character: The Grandest Thing in the World (1899; reprint, Kessinger Publishing, 2003), 13.
- 54 Див.: Susman, Culture as History, 271–85.
- 55 Там само.
- 56 Див.: Carl Elliott, Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream (New York: W. W. Norton, 2003), 61.
- 57 Див.: Susman, 279.

- 58 Див.: Hazel Rawson Cades, «A Twelve- to-Twenty Talk», *Women's Home Companion*, September 1925: 71 (процитовано Haiken, p. 91).
- 59 У 1907 році в США налічувалося 5 тисяч кінотеатрів; до 1914 року їх кількість збільшилася до 180 тисяч і збільшується далі. Перші фільми з'явилися 1894 року, і хоча імена акторів на початку були таємницею (відповідно до етики конфіденційності тих часів), 1910 року виникає поняття «кінозірки». Між 1910 і 1915 роками відомий режисер Д. В. Гріффіт зняв кілька стрічок, де можна було побачити сцени протиставлення «зірок» і натовпу. Його послання було зрозумілим: успішна особистість у всій своїй красі проти безликої сірої маси. Американці з радістю прийняли таку концепцію. Велику кількість біографічних нарисів, опублікованих у журналах *The Saturday Evening Post* та *Collier's* на початку XX століття, присвячували політикам, бізнесменам і фаворитам у різних галузях. Але до 1920–1930-х років головна увага змістилася в бік таких народних улюбленців, як Глорія Свенсон і Чарлі Чаплін. Див.: Susman and Henderson; див. також Charles Musser, *The Emergence of Cinema: The American Screen to 1907* [Berkeley: University of California Press, 1994], 81; та Daniel Czitrom, *Media and the American Mind: From Morse to McLuhan* [Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1982, p. 42].
- 60 Див.: Marchand, *Advertising the American Dream*, 11.
- 61 Див.: Jennifer Scanlon, *Inarticulate Longings: The Ladies' Home Journal, Gender, and the Promises of Consumer Culture* (Routledge, 1995), 209.
- 62 Див.: Marchand, *Advertising the American Dream*, 213.
- 63 Див.: Marchand, 209.
- 64 Див.: Marchand, *Advertising the American Dream*, 213.
- 65 Цю статтю я знайшла в журналі *Cosmopolitan*, у серпневому випуску 1921 року: с. 24.
- 66 Див.: Rita Barnard, *The Great Depression and the Culture of Abundance: Kenneth Fearing, Nathanael West, and Mass Culture in the 1930s* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1995), 188. Див. також Marchand, *Advertising the American Dream*, 210.
- 67 Див.: Patricia A. McDaniel, *Shrinking Violets and Caspar Milquetoasts: Shyness, Power, and Intimacy in the United States, 1950–1995* (New York: New York University Press, 2003), 33–43.
- 68 Там само.
- 69 Див.: Nicholson, «Gordon Allport, Character, and the Culture of Personality, 1897–1937», 52–68. Див. також Gordon Allport, «A Test for Ascendancy-Submission», *Journal of Abnormal & Social Psychology* 23 (1928): 118–36. Олпорт, якого вважають засновником психології особистості, опублікував свою роботу «Personality Traits: Their Classification and Measurement» 1921 року, того ж року Карл Юнг опублікував «Психологічні типи». Олпорт почав читати курс лекцій «Особистість: психологічні та соціальні аспекти» в Гарвардському

університеті 1924-го. Це, мабуть, був перший курс, присвячений психології особистості в США.

70 Там само.

71 Див.: C. G. Jung, *Psychological Types* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1990; reprint of 1921 edition), 403–5. (українське видання: Юнг К. Г. Психологічні типи. — Львів : Астролія, 2010. — 692 с.)

72 Див.: Haiken, *Venus Envy*, 11–14.

73 Там само.

74 Див.: McDaniel, *Shrinking Violets*, 43–44.

75 Там само.

76 Див.: *Encyclopedia of Children and Childhood in History and Society: Shyness*, <http://www.faqs.org/childhood/Re-So/Shyness.html>.

77 Див.: David Riesman, *The Lonely Crowd* (Garden City, NY: Doubleday Anchor, reprinted by arrangement with Yale University Press, 1953), esp. 79–85 і 91. Див. також «The People: Freedom—New Style», *Time*, September 27, 1954.

78 Див.: William H. Whyte, *The Organization Man* (New York: Simon & Schuster, 1956; reprint, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2002), 382, 384.

79 Див.: Jerome Karabel, *The Chosen: The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton* (Boston: Houghton Mifflin, 2005), 185, 223.

80 Див.: Whyte, *The Organization Man*, 105.

81 Див.: Whyte, Whyte, *The Organization Man*, 105.

82 Див.: Hank Whittemore, «IBM in Westchester — The Low Profile of the True Believers». *New York*, May 22, 1972. Якщо вірити статті, цей ритуал припинився у 1950-х роках. Повний текст гімну *Selling IBM* див. за посиланням: <http://www.digibarn.com/collections/songs/ibm-songs>.

83 Див.: Louis Menand, «Head Case: Can Psychiatry Be a Science?» *The New Yorker*, March 1, 2010.

84 Там само.

85 Див.: Elliott, *Better Than Well*, XV.

86 Див.: Kenneth R. Olson, «Why Do Geographic Differences Exist in the Worldwide Distribution of Extraversion and Openness to Experience? The History of Human Emigration as an Explanation», *Individual Differences Research* 5, no. 4 (2007): 27–588. Див. також Chuansheng Chen, «Population Migration and the Variation of Dopamine D4 Receptor (DRD4) Allele Frequencies Around the Globe», *Evolution and Human Behavior* 20 (1999): 309–24.

87 Див.: Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Perennial, 1990), 165.

88 Задовго до того, як красномовний оратор із Шатокуа назавжди змінив життя Дейла Карнегі, релігійні зібрання проходили по всій країні. Самі засновники Шатокуа надихалися цими «великими пробудженнями», перше з яких відбулося у 1730–40-х роках, а друге — на початку XIX століття. Тоді християнство

було вельми театралізованим, лідери течій намагалися залучити послідовників у будь-який спосіб.

Репутація священників залежала від красномовності та яскравої жестикуляції. У релігійному світі знаменитості з'явилися задовго до появи кінозірок. Одним з прославлених євангелістів епохи Пробудження був британський шоумен Джордж Вітфілд, який збирав натовпи вірян та підкорював їх своїми пародіями на біблійних героїв, а також тим, наскільки сильно він плакав та кричав під час проповідей. Епоха першого Пробудження поєднувала здоровий глузд із театральністю й залишила по собі такі університети, як Принстон і Дартмут. Під час другого Пробудження релігійні діячі були стурбовані лише тим, як збільшити кількість парафіян. Дійшовши висновку, що розум — не найкращий спосіб налагодження контактів з натовпом, релігійні лідери відмовилися від духовних цінностей і почали використовувати ділову модель поведінки.

Ці ідеї не лише змінювали вигляд ритуалів, а й уявлення людей про основоположні принципи, приміром, про образ Ісуса. У 1925 році менеджер рекламної компанії Брюс Фейрчайлд Бартон опублікував книгу *The Man Nobody Knows* (Людина, якої ніхто не знає). У ній Ісуса описано як суперзірку з бізнес-світу, котра за допомогою дванадцяти не надто успішних підприємців створила корпорацію, що захопила світ. Брюс змальовує Ісуса не як принесеного в жертву, а як «найвизначнішого бізнесмена» всіх часів та «засновника сучасної ідеї бізнесу». Уявлення про Ісуса як про візирця для наслідування всім впливовим бізнесменам швидко знайшло прихильників. Книга стала бестселером XX століття серед прикладної літератури, згідно з даними Powell's Books. Див. Adam S. McHugh, *Introverts in the Church: Finding Our Place in an Extroverted Culture* (Downers Grove, IL: IVP Books, 2009), 23–25. Див. також Neal Gabler, *Life: The Movie: How Entertainment Conquered Reality* (New York: Vintage Books, 1998), 25–26.

- 89 Див.: Richard Hofstadter, *Anti-Intellectualism in American Life* (New York: Vintage Books, 1962); див., наприклад, ст. 51 та 256–57.
- 90 Див.: Neal Gabler, *Life: The Movie*, 28.
- 91 Див.: Steven J. Rubenzer et al., «Assessing the U.S. Presidents Using the Revised NEO Personality Inventory», *Assessment* 7, no. 4 (2000): 403–20.
- 92 Див.: Harold Stearns, *America and the Young Intellectual* (New York: George H. Duran Co., 1921).
- 93 Див.: Henderson, «Media and the Rise of Celebrity Culture».
- 94 Див.: William Wordsworth, «I Wandered Lonely as a Cloud», 1802.
- 95 Див.: Henry David Thoreau, *Walden*, 1854.
- 96 Див.: Bernardo Carducci and Philip G. Zimbardo, «Are You Shy?» *Psychology Today*, November 1, 1995.

- 97 Див.: М. B. Stein, J. R. Walker, and D. R. Forde, «Setting Diagnostic Thresholds for Social Phobia: Considerations from a Community Survey of Social Anxiety», *American Journal of Psychiatry* 151 (1994): 408–42.
- 98 Див.: American Psychiatric Association, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, 4th ed. (DSM-IV), 2000. Див. 300.23, «Social Phobia (Social Anxiety Disorder)»: «Цей діагноз виправданий лише в тому випадку, коли страх і хвилювання від майбутньої соціальної взаємодії істотно заважає повсякденному існуванню людини, її професійній діяльності або суспільному життю, або ж якщо людина засмучується через наявність фобії. Охоплені страхом перед соціальними або професійними ситуаціями люди з соціальною фобією непокояться з приводу власного збентеження; вони бояться, що інші вважатимуть їх стурбованими, слабкими, «божевільними» або дурними. Вони можуть боїтися публічних виступів, бо їм здається, що інші помітять їхні тремтячі руки чи голос; під час розмови вони можуть відчувати тривогу через страх говорити невизначено... Страх або заперечення істотно заважає нормальному життю людини, професійній чи науковій роботі, а також громадському життю і стосункам; або ж людина відчуває дискомфорт від наявності фобії. Наприклад, людина, яка боїться виступати публічно, не матиме діагнозу «соціальна фобія», якщо ці страхи не виявляються на роботі або в класі, і якщо сама людина не зосереджує на цьому увагу.
- 99 Див.: Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 2000), 32.
- 100 Див., наприклад, <http://www.nationalpost.com/Business+Bestsellers/3927572/story.html>.
- 101 Див.: <http://www.toastmasters.org/MainMenuCategories/WhatisToastmasters.aspx> (дата звернення 10 вересня 2010 року).
- 102 Див.: Michael Erard, *Um: Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean* (New York: Pantheon, 2007), 156.
- 103 Див.: <http://www.toastmasters.org/DVDclips.aspx> (дата звернення 29 липня 2010 року). Натисніть «Welcome to Toastmasters! The entire 15 minute story».

2. Міф про харизматичного лідера Культура особистості, сто років по тому

- 104 Усі імена і статистика взяті із сайту Тоні Роббінса та інших рекламних матеріалів за 19 грудня 2009 року.
- 105 Див.: Melanie Lindner, «What People Are Still Willing to Pay For», *Forbes*, January 15, 2009. Сума в 11 млн наводилась як приклад для 2008 року, згідно з даними дослідницької лабораторії Marketdata Enterprises. Очікувалося, що ця сума до 2012-го зростатиме щороку на 6,2 %.
- 106 Ця інформація також була знайдена на сайті Тоні Роббінса.

- 107 Див.: Hagop S. Akiskal, «The Evolutionary Significance of Affective Temperaments», Medscape CME, опубліковане 12 червня 2003 року, перевидане 24 червня 2003-го.
- 108 Ці слова належать Стіву Салерно з його книги Sham (New York: Crown Publishers, 2005), 75. Згадка про тарілки у ванній також міститься на її сторінках.
- 109 Веб-сайт Гарвардської бізнес-школи, 11 вересня 2010 року.
- 110 Див.: Philip Delves Broughton, Ahead of the Curve: Two Years at Harvard Business School (New York: Penguin, 2008), 2. Див. також www.reuters.com, Factbox: Jeffrey Skilling, June 24, 2010.
- 111 Там само.
- 112 Викладач Стенфордської бізнес-школи з прикладної психології Томас Геррелл зібрав біографії випускників стенфордської програми MBA, які закінчили її між 1961 та 1965 роками, та провів з роздобутими даними певні дослідження. Зокрема, він з'ясував, що люди з більшою заробітною платою на престижних позиціях у компанії були товариськими й відкритими. Ознайомитися з його дослідженнями можна, наприклад, у книзі Thomas W. Harrell and Bernard Alpert, «Attributes of Successful MBAs: A 20-Year Longitudinal Study», Human Performance 2, no. 4 (1989): 301–322.
- 113 Див.: Reggie Garrison et al., «Managing Introversion and Extroversion in the Workplace», Wharton Program for Working Professionals (WPWP) (Philadelphia: University of Pennsylvania, Spring 2006).
- 114 Мушу вибачитися: я не можу пригадати компанію, яка запустила цю рекламу.
- 115 Див.: <http://www.advertolog.com/amtrak/print-outdoor/depart-from-your-inhibitions-2110505/> (дата звернення 11 вересня 2010 року).
- 116 Див.: Christopher Lane, How Normal Behavior Became a Sickness (New Haven: Yale University Press, 2007), 127, 131.
- 117 Див.: Delroy L. Paulhus and Kathy L. Morgan, «Perceptions of Intelligence in Leaderless Groups: The Dynamic Effects of Shyness and Acquaintance», Journal of Personality and Social Psychology 72, no. 3 (1997): 581–91. Див. також Cameron Anderson and Gavin Kilduff, «Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Face-to-Face Groups? The Competence Signaling Effects of Trait Dominance», Journal of Personality and Social Psychology 96, no. 2 (2009): The Dynamic Effects of Shyness and Acquaintance», Journal of Personality and Social Psychology 96, no. 2 (2009): 491–503.
- 118 Див.: William B. Swann Jr. and Peter J. Rentfrow, «Blurtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding», Journal of Personality and Social Psychology 81, no. 6 (2001): 1160–75.
- 119 Див.: Simon Taggar et al., «Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes», Personnel Psychology 52, no. 4 (Winter 1999): 899–926. («Людина, яка багато говорить, вважається лідером».)

- 120 Див.: James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (New York: Doubleday Anchor, 2005), 187.
- 121 Див.: Howard Giles and Richard L. Street Jr., «Communicator Characteristics and Behavior», in M. L. Knapp and G. R. Miller, eds., *Handbook of Interpersonal Communication*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994), 103–61.
- 122 Див.: Cameron Anderson and Gavin Kilduff, «Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Face-to-Face Groups? The Competence-Signaling Effects of Trait Dominance».
- 123 Див.: Philip Tetlock, *Expert Political Judgment* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006).
- 124 Див.: Kathrin Day Lassila, «A Brief History of Groupthink: Why Two, Three or Many Heads Aren't Always Better Than One», *Yale Alumni Magazine*, January/February 2008.
- 125 Див.: Del Jones, «Not All Successful CEOs Are Extroverts», *USA Today*, June 7, 2006.
- 126 Там само.
- 127 Див.: Peter F. Drucker, *The Leader of the Future 2: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, edited by Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), XI–XII.
- 128 Див.: Bradley Agle et al., «Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma», *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006): 161–74. Див. також Del Jones, «Not All Successful CEOs Are Extroverts». Крім того, цю тему чудово висвітлено в книзі Rakesh Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002).
- 129 Див.: Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* (New York: HarperCollins, 2001). Зверніть увагу на те, що дехто ставить під сумнів, чи є компанії з переліку Джима Коллінза такими «великими», як він стверджує. Див.: Bruce Niendorf and Kristine Beck, «Good to Great, or Just Good?» *Academy of Management Perspectives* 22, no. 4 (2008): 13–20. Див. також Bruce Resnick and Timothy Smunt, «Good to Great to..?» *Academy of Management Perspectives* 22, no. 4 (2008): 6–12.
- 130 Див.: Timothy Judge et al., «Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review», *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4 (2002): 765–80. Див. також David Brooks, «In Praise of Dullness», *New York Times*, May 18, 2009, citing Steven Kaplan et al., «Which CEO Characteristics and Abilities Matter?» *National Bureau of Economic Research Working Paper No. 14195*, July 2008, це дослідження сфокусоване здебільшого на навичках управління, а не на командній роботі. Брукс також згадує ще одне дослідження, проведене Мюррей Барріком, Майклом Гором і Тімоті Джаджем. Науковці вивчали значення лідерства в бізнесі та виявили, що екстраверсія не має стосунку до успіху керівника, а от сумлінність безпосередньо на нього впливає.

- 131 Див.: Adam M. Grant et al., «Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity», *Academy of Management Journal* 54, no. 3 (June 2011).
- 132 Див.: Carmen Nobel, «Introverts: The Best Leaders for Proactive Employees», *Harvard Business School Working Knowledge: A First Look at Faculty Research*, October 4, 2010.
- 133 Я спиралася здебільшого на чудову біографію, написану Дугласом Брінклі: *Rosa Parks: A Life* (New York: Penguin Books, 2000). Примітка: На відміну від Кінґа, Паркс вірила, що іноді насильство може бути виправданою зброєю пригноблених.
- 134 Аналіз особистості Мойсея спирається на моє розуміння Книги Вихід, особливо 3:11, 4:1, 4:3, 4:10, 4:12–17, 6:12, 6:30, а також Книги Чисел 12:3. Чимало дослідників дійшли схожих висновків. Див., наприклад, <http://www.theologyweb.com/campus/showthread.php?t=50284>. Див. також Doug Ward, «The Meanings of Moses' Meekness», http://godward.org/Hebrew%20Roots/meanings_of_moses.htm. Див. також Marissa Brostoff, «Rabbis Focus on Professional Development», <http://www.forward.com/articles/13971/>.
- 135 Див.: Malcolm Gladwell, *The Tipping Point* (New York: Back Bay Books, 2002; originally published by Little, Brown, March 2000), 42–46.
- 136 Інформація про Craigslist доступна на офіційному веб-сайті: www.craigslist.com (дата звернення 28 травня 2010 року). Іншу інформацію про Craigslist я отримала під час (1) телефонного інтерв'ю між Craig Newmark і автором, 4 грудня 2006 року; (2) знайшла в статті Ідель Девідсон, «The Craigslist Phenomenon», *Los Angeles Times*, June 13, 2004 та статті (3) Філіппа Вайса «A Guy Named Craig», *New York magazine*, January 8, 2006.
- 137 Марія Найлс на Blogger, 19 серпня 2008. Див. <http://www.blogger.com/social-media-introverts>.
- 138 Див.: Pete Cashmore, «Irony Alert: Social Media Introverts?» mashable.com, August 2008. Див. <http://mashable.com/2008/08/15/irony-alert-social-media-introverts/>.
- 139 Див.: Yair Amichai-Hamburger, «Personality and the Internet», in *The Social Net: Understanding Human Behavior in Cyberspace*, відредаговано Yair Amichai-Hamburger (New York: Oxford University Press, 2005): 27–56. Див. також Emily S. Orr et al., «The Influence of Shyness on the Use of Facebook in an Undergraduate Sample», *CyberPsychology and Behavior* 12, no. 3 (2009); Levi R. Baker, «Shyness and Online Social Networking Services», *Journal of Social and Personal Relationships* 27, no. 8 (2010). Richard N. Landers and John W. Lounsbury, «An Investigation of Big Five and Narrow Personality Traits in Relation to Internet Usage», *Computers in Human Behavior* 22 (2006): 283–93. Див. також Luigi Anolli et al., «Personality of People Using Chat: An On-Line Research», *CyberPsychology and Behavior* 8, no. 1 (2005). Важливо зазначити, що в екстравертів більше друзів на Facebook, ніж в інтровертів: Pavica Sheldon, «The Relationship Between Unwillingness-to-Communicate and Students' Facebook Use», *Journal of Media*

Psychology 20, no. 2, (2008): 67–75. Це не дивно, адже Facebook став місцем, де можна знайти багато друзів.

- 140 Див.: Pastor Rick and Kay Warren, Online Newsroom, <http://www.rickwarrennews.com/>.
- 141 Щоб зібрати додаткові свідчення щодо евангелізму, я провела кілька інтерв'ю з кількома людьми, зокрема, з Лореном Сендлером, автором книги *Righteous: Dispatches from the Evangelical Youth Movement* (New York: Viking, 2006).
- 142 Див.: Jim Moore, «I Want to Serve the Lord — But Not Serve on a Parish Committee», <http://www.beliefnet.com/Faiths/Christianity/Catholic/2000/07/I-Want-To-Serve-The-Lord-But-Not-Serve-On-A-Parish-Committee.aspx>.
- 143 Див.: Mark Byron, «Evangelism for Introverts», http://markbyron.typepad.com/main/2005/06/evangelism_for_.html (доступ від 27 червня 2005 року).
- 144 Див.: Jean Autret, William Burford, and Phillip J. Wolfe, trans. and ed., Marcel Proust on Reading Ruskin (New Haven, CT: Yale University Press, 1989).

3. Коли спільна праця знищує креативність

Розвиток нового групового мислення та сила творчих одиниць

- 145 Стаття Альберта Ейнштейна в журналі *Forum and Century*, vol. 84, pp. 193–94 (стаття опублікована 1931 року за номером тринадцять у серії статей, які відображують особисту філософію відомих людей).
- 146 Уся інформація про Стівена Возняка, яка міститься у цьому розділі, використана з його автобіографії *iWoz* (New York: W. W. Norton, 2006). Згадку про Воза як «яйцеголову душу» компанії Apple можна знайти тут: <http://valleywag.gawker.com/220602/wozniak-jobs-design-role-overstated>.
- 147 Див., наприклад, (1) Gregory J. Feist, «A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity», *Personality and Social Psychology Review* 2, no. 4 (1998): 290–309; (2) Feist, «Autonomy and Independence», *Encyclopedia of Creativity*, vol. 1 (San Diego, CA: Academic Press, 1999), 157–63; and (3) Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (New York: Harper Perennial, 1996), 65–68. Деякі дослідження також показують зв'язок між екстраверсією і творчістю, але, на відміну від досліджень Маккіннона, Чікцентміхаї та Фейста, які охоплювали людей із видатними досягненнями «в реальному житті», об'єктом цих досліджень стали студенти коледжів, чії творчі здібності визначалися в більш звичний спосіб. Зокрема, студентів розпитували про їхні захоплення або просили зіграти в якусь творчу гру, приміром розповісти історію про картину. Звісно, в середовищі з вищою психічною стимуляцією екстраверти показують кращі результати. Проте, за словами психолога Уве Фольфрадта, цілком можливо, що зв'язок між інтроверсією і творчістю «можна помітити лише у випадку творчості вищого рівня» (Uwe Wolfardt, «Individual Differences in Creativity: Personality, Story Writing, and Hobbies», *European Journal of Personality* 15, no. 4, [July/August 2001]: 297–310).

- 148 Див.: Hans J. Eysenck, *Genius: The Natural History of Creativity* (New York: Cambridge University Press, 1995).
- 149 Див.: Donald W. MacKinnon, «The Nature and Nurture of Creative Talent» (Walter Van Dyke Bingham Lecture given at Yale University, New Haven, Connecticut, April 11, 1962). Див. також MacKinnon, «Personality and the Realization of Creative Potential», Presidential Address presented at Western Psychological Association, Portland, Oregon, April 1964.
- 150 Див.: Malcolm Gladwell, «Why Your Bosses Want to Turn Your New Office into Greenwich Village» *The New Yorker*, December 11, 2000.
- 151 Див.: Warren Bennis, *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* (New York: Basic Books, 1997).
- 152 Див.: Clay Shirky, *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations* (New York: Penguin, 2008).
- 153 Див.: Steve Koslowski and Daniel Ilgen, «Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams», *Psychological Science in the Public Interest* 7, no. 3 (2006): 77–124.
- 154 Див.: Dennis J. Devine, «Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness», *Small Group Research* 20 (1999): 678–711.
- 155 Див.: Frederick Morgeson et al., «Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes», *Journal of Management* 36, no. 1 (2010): 5–39.
- 156 Див.: Ibid.
- 157 Інтерв'ю з автором від 26 жовтня 2010 року.
- 158 Див.: Davis, «The Physical Environment of the Office». Див. також James C. McElroy and Paula C. Morrow, «Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occurring Quasi-Field Experiment in a Multi-Generational Setting», *Human Relations* 63, no. 5 (2010): 609–36. Див. також Davis, «The Physical Environment of the Office»: офіси з відкритим плануванням простору стали «найпопулярнішим видом робочого простору сьогодення». Див. також Joyce Gannon, «Firms Betting Open-Office Design, Amenities Lead to Happier, More Productive Workers», *Post-Gazette* (Pittsburgh), February 9, 2003. Див. також Stephen Beacham, *Real Estate Weekly*, July 6, 2005. Уперше відкрите планування офісів використали в компанії Owens Corning 1969 року. Сьогодні, чимало компаній використовує таке планування, зокрема Proctor & Gamble, Ernst & Young, GlaxoSmithKline, Alcoa, та H. J. Heinz. <http://www.owenscorning.com/acquainted/about/history/1960.asp>. Див. також Matthew Davis et al., «The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues», in G. P. Hodgkinson and J. K. Ford, eds., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 26 (Chichester, UK: Wiley, 2011), 193–235: «У 1960–70-х роках в Північній Америці були дуже популярними офіси з відкритим плануванням». Див. також Jennifer Ann McCusker, «Individuals and Open Space Office Design: The Relationship Between Personality and Satisfaction in an

- Open Space Work Environment», *Organizational Studies*, Alliant International University, April 12, 2002 («концепцію відкритого планування запропонувала у 1960-х роках група німецьких консультантів з управління»: Karen Edelman, «Take Down the Walls», *Across the Board* 34, no. 3 [1997]: 32–38).
- 159 Див.: Roger Vincent, «Office Walls Are Closing in on Corporate Workers», *Los Angeles Times*, December 15, 2010.
- 160 Див.: Paul B. Brown, «The Case for Design», *Fast Company*, June 2005.
- 161 Див.: «New Executive Officescapes: Moving from Private Offices to Open Environments», Herman Miller Inc., 2003.
- 162 Див.: Dave Gershman, «Building Is „Heart and Soul“ of the Ross School of Business», *mlive.com*, January 24, 2009. Див. також Kyle Swanson, «Business School Offers Preview of New Home, Slated to Open Next Semester», *Michigan Daily*, September 15, 2008.
- 163 Див.: Christopher Barnes, «What Do Teachers Teach? A Survey of America's Fourth and Eighth Grade Teachers», опитування проведено Центром оглядових досліджень і аналізу; Коннектикутський університет, звіт № 28, вересень 2002 року. Див. також Robert E. Slavin, «Research on Cooperative Learning and Achievement: What We Know, What We Need to Know», *Contemporary Educational Psychology* 21, no. 1 (1996): 43–69 (тут наведено дані загальнонаціонального опитування 1993 року, під час якого було виявлено, що 79 % учителів початкової школи та 62 % учителів середньої школи постійно використовують метод групового навчання). Зверніть увагу на те, що на практиці багато вчителів просто об'єднують студентів у групи, але не використовують методу «спільного навчання», який вимагає проведення цілої низки спеціальних процедур (згідно з інформацією із листування автора із Роджером Джонсоном, фахівцем Центру спільного навчання при Університеті Міннесоти).
- 164 Див.: Bruce Williams, *Cooperative Learning: A Standard for High Achievement* (Thousand Oaks, CA: Corwin, 2004), 3–4.
- 165 Див.: Janet Farrall and Leonie Kronborg, «Leadership Development for the Gifted and Talented», in *Fusing Talent — Giftedness in Australian Schools*, edited by M. McCann and F. Southern (Adelaide: The Australian Association of Mathematics Teachers, 1996).
- 166 Інтерв'ю з Каєм Рісдалом: «Are Cubicles Going Extinct?», *Marketplace*, from *American Public Media*, December 15, 2010.
- 167 Див.: Sarah Holmes and Philip L. Kerr, «The IT Crowd: The Type Distribution in a Group of Information Technology Graduates», *Australian Psychological Type Review* 9, no. 1 (2007): 31–38. Див. також Yair Amichai-Hamburger et al., «On the Internet No One Knows I'm an Introvert': Extraversion, Neuroticism, and Internet Interaction», *CyberPsychology and Behavior* 5, no. 2 (2002): 125–28.
- 168 З електронного листа Дейва Сміта автору, 20 жовтня 2010 року.
- 169 Див.: Daniel Coyle, *The Talent Code* (New York: Bantam Dell, 2009), 48.

- 170 Див.: K. Anders Ericsson et al., «The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance», *Psychological Review* 100, no. 3 (1993): 363–406.
- 171 Див.: Neil Charness et al., «The Role of Deliberate Practice in Chess Expertise», *Applied Cognitive Psychology* 19 (2005): 151–65.
- 172 Див.: David Glenn, «New Book Lays Failure to Learn on Colleges' Doorsteps», *The Chronicle of Higher Education*, January 18, 2001.
- 173 Див.: Starkes and Ericsson, «Expert Performance in Sports: Advances in Research on Sports Expertise», *Human Kinetics* (2003): 67–71.
- 174 Інтерв'ю з автором, 13 квітня 2010 року.
- 175 За даними дослідження, проведеного Берлінською музичною академією, до вісімнадцяти років найкращі скрипалі витрачають на самостійну роботу в середньому більше 7 тисяч годин, що на дві тисячі більше, ніж витрачають гарні скрипалі, та на чотири тисячі більше, ніж учителі музики.
- 176 Див.: Csikszentmihalyi, *Creativity*, 177.
- 177 Див.: Ibid., 65.
- 178 Див.: Ibid., 253–54.
- 179 Див.: Charles Darwin, *The Correspondence of Charles Darwin Volume 2: 1837–1843* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1987), 67.
- 180 Інформацію про це дослідження можна знайти в книзі: див. Tom DeMarco and Timothy Lister, *Peopleware: Productive Projects and Teams* (New York: Dorset House, 1987).
- 181 Див.: наприклад: (1) Vinesh Oommen et al., «Should Health Service Managers Embrace Open Plan Work Environments? A Review», *Asia Pacific Journal of Health Management* 3, no. 2 (2008). (2) Aoife Brennan et al., «Traditional Versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study», *Environment and Behavior* 34 (2002): 279. (3) James C McElroy and Paula Morrow, «Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occurring Quasi-Field Experiment in a Multi-Generational Setting», *Human Relations* 63 (2010): 609. (4) Einar De Croon et al., «The Effect of Office Concepts on Worker Health and Performance: A Systematic Review of the Literature», *Ergonomics*, 48, no. 2 (2005): 119–34. (5) J. Pejtersen et al., «Indoor Climate, Psychosocial Work Environment and Symptoms in Open-Plan Offices», *Indoor Air* 16, no. 5 (2006): 392–401. (6) Herman Miller Research Summary, 2007, «It's All About Me: The Benefits of Personal Control at Work». (7) Paul Bell et al., *Environmental Psychology* (Lawrence Erlbaum, 2005), 162. (8) Davis, «The Physical Environment of the Office».
- 182 Див.: Marc G. Berman et al., «The Cognitive Benefits of Interacting with Nature», *Psychological Science* 19, no.12 (2008): 1207–12. Див. також Stephen Kaplan and Marc Berman, «Directed Attention as a Common Resource for Executive Functioning and Self-Regulation», *Perspectives on Psychological Science* 5, no. 1 (2010): 43–57.
- 183 Див.: Davis et al., «The Physical Environment of the Office».
- 184 Див.: John Medina, *Brain Rules* (Seattle, WA: Pear Press, 2008), 87.

- 185 З інтерв'ю автора з Майком Міка, 12 липня 2006 року.
- 186 Див.: Kimberly Blanton, «Design It Yourself: Pleasing Offices Laid Out by the Workers Who Use Them Can Be a Big Advantage When Companies Compete for Talent», *Boston Globe*, March 1, 2005.
- 187 З виступу Джейсона Фріда під час конференції TEDx Midwest, 15 жовтня 2010 року. Також з електронного листа авторові, 5 жовтня 2010 року.
- 188 Див.: Anthony Storr, *Solitude: A Return to the Self* (New York: Free Press, 2005), 103.
- 189 Див.: Judith Morgan and Neil Morgan, *Dr. Seuss and Mr. Geisel: A Biography* (New York: DaCapo, 1996).
- 190 Див.: Alex Osborn, *Your Creative Power* (W. Lafayette, IN: Purdue University Press, 1948).
- 191 Див.: Marvin D. Dunnette et al., «The Effect of Group Participation on Brainstorming Effectiveness for Two Industrial Samples», *Journal of Applied Psychology* 47, no. 1 (1963): 30–37.
- 192 Див., наприклад, Paul A. Mongeau and Mary Claire Morr, «Reconsidering Brainstorming», *Group Facilitation* 1, no. 1 (1999): 14. Див. також Karan Girotra et al., «Idea Generation and the Quality of the Best Idea», *Management Science* 56, no. 4 (April 2010): 591–605. (Найбільше інноваційних ідей виникає під час змішаного процесу, коли люди розв'язують завдання за допомогою самостійного мозкового штурму, перш ніж ділитися ідеями зі своїми колегами).
- 193 Див.: Adrian Furnham, «The Brainstorming Myth», *Business Strategy Review* 11, no. 4 (2000): 21–28.
- 194 Див.: Paul Mongeau and Mary Claire Morr, «Reconsidering Brainstorming».
- 195 Див.: Charlan Nemeth and Jack Goncalo, «Creative Collaborations from Afar: The Benefits of Independent Authors», *Creativity Research Journal* 17, no. 1 (2005): 1–8.
- 196 Див.: Keith Sawyer, *Group Genius: The Creative Power of Collaboration* (New York: Basic Books, 2007), 66.
- 197 Див.: Susan K. Opt and Donald A. Loffredo, «Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective», *Journal of Psychology* 134, no. 5 (2000): 556–70.
- 198 Див.: James C. Moore and Jody A. Brylinsky, «Spectator Effect on Team Performance in College Basketball», *Journal of Sport Behavior* 16, no. 2 (1993): 77.
- 199 Див.: Dan Ariely, «What's the Value of a Big Bonus?» *New York Times*, November 19, 2008.
- 200 Див.: Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 59–81. Див. також Sandra Blakeslee, «What Other People Say May Change What You See», *New York Times*, June 28, 2005. Також цікава інформація міститься в книзі: Sandra Blakeslee, «What Other People Say May Change What You See», *New York Times*, June 28, 2005. 245–53.
- 201 Насправді цей експеримент проводили й у трохи інших формах: коли добровольці грали з групою комп'ютерів, а не з групою людей, їхнє мигдалеподібне

тіло залишалося в стані спокою, навіть коли вони не погоджувалися з відповідями, запропонованими комп'ютерами. Це дає змогу припустити, що люди, які не погоджуються з думкою більшості, бояться не зробити помилку, а відчутти байдужість групи.

- 202 Див.: Belinda Luscombe, «Why E-Mail May Be Hurting Off-Line Relationships», Time, June 22, 2010.
- 203 Див.: Jonah Lehrer, «How the City Hurts Your Brain», Boston Globe, January 2, 2009.
- 204 Див.: Davis et al., «The Physical Environment of the Office».
- 205 Див.: Bill Capodagli, «Magic in the Workplace: How Pixar and Disney Unleash the Creative Talent of Their Workforce», Effectif, September/October 2010: 43–45.

4. Темперамент — це доля?

Природа, виховання й теорія орхідей

Загальне зауваження до розділу. Тут ідеться про роботу психолога Джерома Кагана, присвячену темі високої реактивності, яка, на думку сучасних психологів, є результатом інтроверсії та нейротизму. Для того, щоб ця книжка не була складною для сприйняття, я не відображала у ній ці аспекти.

- 206 Див.: Michelle Conlin, «Microsoft's Meet-My-Mood Offices», Bloomberg Businessweek, September 10, 2007.
- 207 Див.: Jerome Kagan and Nancy Snidman, The Long Shadow of Temperament (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).
- 208 Див.: Ibid, 218.
- 209 Див.: Jerome Kagan, Galen's Prophecy (New York: Basic Books, 1998), 158–61.
- 210 Див.: <http://www.selfgrowth.com/articles/Warfield3.html>.
- 211 Див.: Kagan and Snidman, The Long Shadow of Temperament, 10.
- 212 Дещо подібне можна побачити на розміщеному в мережі відео з Джозефом Леду, вченим із Нью-Йоркського університету, який вивчає нейронну основу емоцій, особливо страху та гніву. Див. «Fearful Brain in an Anxious World», Science & the City, <http://www.nyas.org/Podcasts/Atom.axd>.
- 213 Див.: Elaine N. Aron, Psychotherapy and the Highly Sensitive Person (New York: Routledge, 2010), 14.
- 214 Різні дослідження підтвердили таку тенденцію у високореактивних дітей. Див., наприклад, Jerome Kagan, «Reflection-Impulsivity and Reading Ability in Primary Grade Children», Child Development 36, no. 3 (1965): 609–28. Див. також Ellen Siegelman, «Reflective and Impulsive Observing Behavior», Child Development 40, no. 4 (1969): 1213–22. У цих дослідженнях використовується термін «рефлексивний», а не «високореактивний», але, на мою думку, йдеться про тих самих дітей. Сігельман описує їх як дітей, «які надають перевагу ситуаціям із низьким рівнем ризику, але обирають складніші інтелектуальні

- завдання, які вони розв'язують наодинці» (ст. 1214). (Аналогічні дослідження проводилися також за участі дорослих; див. розділи 6 і 7.)
- 215 Див.: Elaine Aron, *The Highly Sensitive Child: Helping Our Children Thrive When the World Overwhelms Them* (New York: Broadway Books), 2002.
- 216 Опис досліджень, проведених Гражиною Кочанською, див. у розділі 6.
- 217 Див.: Winifred Gallagher (з посиланням на Каґана), «How We Become What We Are». *The Atlantic Monthly*, September 1994.
- 218 Див.: Kagan, *Galen's Prophecy*, 160–61.
- 219 Там само.
- 220 Див.: *Ibid.*, 161.
- 221 Див.: David G. Winter, *Personality: Analysis and Interpretation of Lives* (New York: McGraw-Hill, 1996), 511–16.
- 222 Див.: Thomas J. Bouchard Jr. and Matt McGue, «Genetic and Environmental Influences on Human Psychological Differences», *Journal of Neurobiology* 54 (2003): 4–5.
- 223 Про це писали різні автори, зокрема Peter D. Kramer, *Listening to Prozac* (New York: Penguin, 1993), 150.
- 224 Див.: Gallagher (посилаючись на Каґана), «How We Become What We Are».
- 225 Див.: Kramer, *Listening to Prozac*, 154.
- 226 Я провела кілька інтерв'ю з Емілі Міллер у період між 2006 та 2010 роками.
- 227 Див.: Jerome Kagan, *An Argument for Mind* (New Haven, CT: Yale University Press, 2006), 4, 7.
- 228 Див.: Victoria Cunningham, Morty Lefkoe, and Lee Sechrest, «Eliminating Fears: An Intervention that Permanently Eliminates the Fear of Public Speaking», *Clinical Psychology and Psychotherapy* 13 (2006): 183–93.
- 229 Див.: Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 59–81.
- 230 Див.: Susan K. Opt and Donald A. Loffredo, «Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective», *Journal of Psychology* 134, no. 5 (2000): 556–70. Див. також Michael J. Beatty, James C. McCroskey, and Alan D. Heisel, «Communication Apprehension as Temperamental Expression: A Communibiological Paradigm», *Communication Monographs* 65 (1998): 197–219. Див. також Peter D. Macintyre and Kimly A. Thivierge, «The Effects of Speaker Personality on Anticipated Reactions to Public Speaking», *Communication Research Reports* 12, no. 2 (1995): 125–33.
- 231 Див.: David G. Winter, *Personality*, 512.
- 232 Див.: Natasha Mitchell, «Jerome Kagan: The Father of Temperament», інтерв'ю на радіо з Наташою Мітчелл на ABC Radio International, 26 серпня 2006 року (<http://www.abc.net.au/rn/allinthe/mind/stories/2006/1722388.htm>).
- 233 Див.: Gallagher (посилаючись на Каґана), «How We Become What We Are».
- 234 Інтерв'ю з автором, 15 квітня 2006 року.

- 235 Див.: Winifred Gallagher, I.D.: *How Heredity and Experience Make You Who You Are* (New York: Random House, 1996), 29, 46–50. Див. також Kagan and Snidman, *The Long Shadow of Temperament*, 5.
- 236 Див.: Grazyna Kochanska and R. A. Thompson, «The Emergence and Development of Conscience in Toddlerhood and Early Childhood», in *Parenting and Children's Internalization of Values*, edited by J. E. Grusec and L. Kucynski (New York: John Wiley and Sons), 61. Див. також Grazyna Kochanska, «Toward a Synthesis of Parental Socialization and Child Temperament in Early Development of Conscience», *Child Development* 64 no. 2 (1993): 325–47; Grazyna Kochanska and Nazan Aksan, «Children's Conscience and Self-Regulation», *Journal of Personality* 74, no. 6 (2006): 1587–1617; Grazyna Kochanska et al., «Guilt and Effortful Control: Two Mechanisms That Prevent Disruptive Developmental Trajectories», *Journal of Personality and Social Psychology* 97, no. 2 (2009): 322–33.
- 237 Див.: Gallagher, I.D., 46–50.
- 238 Див.: David Dobbs, «The Science of Success», *The Atlantic magazine*, 2009. Див. також Jay Belsky et al., «Vulnerability Genes or Plasticity Genes?» *Molecular Psychiatry*, 2009: 1–9; Michael Pluess and Jay Belsky, «Differential Susceptibility to Rearing Experience: The Case of Childcare», *The Journal of Child Psychology and Psychiatry* 50, no. 4 (2009): 396–404; Pluess and Belsky, «Differential Susceptibility to Rearing Experience: Parenting and Quality Child Care», *Developmental Psychology* 46, no. 2 (2010): 379–90; Jay Belsky and Michael Pluess, «Beyond Diathesis Stress: Differential Susceptibility to Environmental Influences», *Psychological Bulletin* 135, no. 6 (2009): 885–908; Bruce J. Ellis and W. Thomas Boyce, «Biological Sensitivity to Context», *Current Directions in Psychological Science* 17, no. 3 (2008): 183–87.
- 239 Див.: Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person*, 3. Див. також A. Engfer, «Antecedents and Consequences of Shyness in Boys and Girls: A 6-year Longitudinal Study», in *Social Withdrawal, Inhibition, and Shyness in Childhood*, edited by K. H. Rubin and J. B. Asendorpf (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993), 49–79; W. T. Boyce et al., «Psychobiologic Reactivity to Stress and Childhood Respiratory Illnesses: Results of Two Prospective Studies», *Psychosomatic Medicine* 57 (1995): 411–22; L. Gannon et al., «The Mediating Effects of Psycho-physiological Reactivity and Recovery on the Relationship Between Environmental Stress and Illness», *Journal of Psychosomatic Research* 33 (1989): 165–75.
- 240 З електронного листування автора та Каґана, 22 червня 2010 року.
- 241 Див., наприклад, Belsky et al., «Vulnerability Genes or Plasticity Genes?», 5. Див. також Pluess and Belsky, «Differential Susceptibility to Rearing Experience: The Case of Childcare», 397.
- 242 Див.: Aron, *The Highly Sensitive Child*.
- 243 Інтерв'ю автора з Джейм Бельські, 28 квітня, 2010 року.
- 244 Див.: Stephen J. Suomi, «Early Determinants of Behaviour: Evidence from Primate Studies», *British Medical Bulletin* 53, no. 1 (1997): 170–84 («високореактивні

дитинчата, яких виховували турботливі самки, у поведінковому сенсі розвивалися швидше. Ці особини є особливо вправними у приваблюванні й утриманні інших членів групи як союзників у сутичках із суперниками. Можливо, саме тому вони займали вищі позиції в ієрархії групи. Очевидно, високу реактивність не завжди потрібно пов'язувати з несприятливими коротко- і довготривалими наслідками». Див. також відео на сайті Atlantic Monthly website: (<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/12/the-science-of-success/7761/>), в якому Стівен Суомі розповідає про те, що «у мавп, які мали ту саму коротку алель і зростали в гарних умовах, не було жодних проблем в майбутньому житті. Вони розв'язували поставлені перед ними завдання так само, або навіть краще, ніж мавпи з іншим варіантом цього гена». Зверніть увагу, що про зв'язок між короткою алелю гена SERT і депресією в людини точиться багато дискусій, однак це доволі суперечливе питання.

- 245 Див.: Seth J. Gillihan et al., «Association Between Serotonin Transporter Genotype and Extraversion», *Psychiatric Genetics* 17, no. 6 (2007): 351–54. Див. також M. R. Munafo et al., «Genetic Polymorphisms and Personality in Healthy Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis», *Molecular Psychiatry* 8 (2003): 471–84. Див. також Cecilie L. Licht et al., «Association Between Sensory Processing Sensitivity and the 5-HTTLPR Short/Short Genotype».
- 246 Див.: Dobbs, «The Science of Success».
- 247 Див.: Belsky et al., «Vulnerability Genes or Plasticity Genes?».
- 248 Див.: Elaine Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person*, 240–41.
- 249 Див.: Boyce, «Psychobiologic Reactivity to Stress and Childhood Respiratory Illnesses: Results of Two Prospective Studies». Див. також W. Thomas Boyce and Bruce J. Ellis, «Biological Sensitivity to Context: I. Evolutionary-Developmental Theory of the Origins and Functions of Stress Reactivity», *Development and Psychopathology* 27 (2005): 283.
- 250 Див.: Judith R. Homberg and Klaus-Peter Lesch, «Looking on the Bright Side of Serotonin Transporter Gene Variation», *Biological Psychiatry*, 2010.
- 251 Див.: Belsky et al., «Vulnerability Genes or Plasticity Genes?».
- 252 Інтерв'ю автора з Джеєм Бельські, 28 квітня, 2010 року.

5. За межами темпераменту

Вільний вибір (та секрети публічних виступів для інтровертів)

- 253 Див.: Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Perennial, 1990), 52.
- 254 Я взяла кілька інтерв'ю в доктора Шварца між 2006 і 2010 роками.
- 255 Див.: Carl Schwartz et al., «Inhibited and Uninhibited Infants „Grown Up“: Adult Amygdalar Response to Novelty», *Science* 300, no. 5627 (2003): 1952–53.
- 256 Гарний опис взаємозв'язку між мигдалеподібним тілом і префронтальною корою можна знайти в книзі: Joseph Ledoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life* (New York: Simon & Schuster, 1996), розділи 6

- i 8. Див. також Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 59–81.
- 257 Див.: Kevin N. Ochsner et al., «Re-thinking Feelings: An fMRI Study of the Cognitive Regulation of Emotion», *Journal of Cognitive Neuroscience* 14, no. 8 (2002): 1215–29.
- 258 Див.: Ledoux, *The Emotional Brain*, 248–49.
- 259 З електронного листування автора та Джерома Каґана, 23 червня 2010 року.
- 260 З електронного листування автора та Карла Шварца, 16 серпня 2010 року. Також слід зазначити, що інтроверти не перебувають у стані постійної підвищеної активності центральної нервової системи, а готові перейти у цей стан.
- 261 З електронного листування автора та Джерома Каґана, 23 червня 2010 року.
- 262 На цю тему написано чимало робіт. Див., наприклад, Robert Stelmack, «On Personality and Arousal: A Historical Perspective on Eysenck and Zuckerman», in *On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman*, edited by Marvin Zuckerman and Robert Stelmack (Pergamon, 2005), 17–28. Див. також Gerald Matthews et al., *Personality Traits* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), 169–70, 186–89, 329–42. Див. також Randy J. Larsen and David M. Buss, *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature* (New York: McGraw Hill, 2005), 202–6.
- 263 Див.: Funder, *The Personality Puzzle*, 281.
- 264 Див.: Russell G. Geen, «Preferred Stimulation Levels in Introverts and Extroverts: Effects on Arousal and Performance», *Journal of Personality and Social Psychology* 46, no. 6 (1984): 1303–12.
- 265 Ця ідея відображена в книзі: Winifred Gallagher, *House Thinking: A Room-by-Room Look at How We Live* (New York: Harper Collins, 2006).
- 266 Див.: William Kilgore et al., «The Trait of Introversion-Extraversion Predicts Vulnerability to Sleep Deprivation», *Journal of Sleep Research* 16, no. 4 (2007): 354–63.
- 267 Див.: Matthews, *Personality Traits*, 337.
- 268 Див.: Gerald Matthews and Lisa Dorn, «Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence», in *International Handbook of Personality and Intelligence*, edited by Donald H. Saklofske and Moshe Zeidner (New York: Plenum Press, 1995): 367–96. Або, за словами психолога Брайана Літла, «екстравертам у багатьох випадках вдається підготуватися до виступів чи брифінгів, що неможливо для інтровертів».
- 269 Див.: Berns, *Iconoclast*, 59–81.

6. «Франклін був політиком, а Елеонора керувалася совістю» Чому незворушність переоцінюють?

- 270 Див.: Charles Darwin, *The Expressions of the Emotions in Man and Animals* (Charleston, SC: BiblioBazaar, 2007), 259.
- 271 Мій опис концерту спирається на документальний відеозапис цієї події.

- 272 Див.: Allida M. Black, *Casting Her Own Shadow: Eleanor Roosevelt and the Shaping of Postwar Liberalism* (New York: Columbia University Press, 1996), 41–44.
- 273 Див.: *The American Experience: Eleanor Roosevelt* (Public Broadcasting System, Amrica Productions, 2000). Див. розшифрування <http://www.nationalpost.com/Business+Bestsellers/3927572/story.html>.
- 274 Див.: Blanche Wiesen Cook, *Eleanor Roosevelt, Volume One: 1884–1933* (New York: Viking Penguin, 1992), esp. 125–236. Див. також «The American Experience: Eleanor Roosevelt».
- 275 Див.: Elaine N. Aron and Arthur Aron, «Sensory-Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality», *Journal of Personality and Social Psychology* 3, no. 2 (1997): 345–68.
- 276 Біографічні дані про Елейн Арон містяться у (1) інтерв'ю з автором, 21 серпня 2008 року; (2) Elaine N. Aron, *The Highly Sensitive Person: How to Thrive When the World Overwhelms You* (New York: Broadway Books, 1996); (3) Elaine N. Aron, *The Highly Sensitive Person in Love: Understanding and Managing Relationships When the World Overwhelms You* (New York: Broadway Books, 2000).
- 277 Див.: Aron and Aron, «Sensory-Processing Sensitivity». Див. також: E. N. Aron, «Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness», *Journal of Analytical Psychology* 49 (2004): 337–67. Див. також Aron, *The Highly Sensitive Person*.
- 278 У процесі лабораторних досліджень, дивлячись на фотографії, призначені для пробудження сильних позитивних або негативних емоцій, гіперчутливі люди виявилися більш збудливими, ніж несенситивні люди. Див.: B. Acevedo, A. Aron, and E. Aron, «Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers' Emotional States», у збірці матеріалів симпозиуму «High Sensitivity, a Personality/Temperament Trait: Lifting the Shadow of Psychopathology», який проводився під час щорічної конференції Американської психологічної асоціації у Сан-Дієго, Каліфорнія 2010 року. Див. також Jadzia Jagiellowicz, Arthur Aron, Elaine Aron, and Turhan Canli, «Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity».
- 279 Див.: Jadzia Jagiellowicz et al., «Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Changes in Visual Scenes», *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 2010, doi.10.1093/scan/nsq001.
- 280 Інтерв'ю з автором від 8 травня 2010 року.
- 281 Див.: Aron and Aron, «Sensory-Processing Sensitivity». Див. також Aron, «Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness». Див. також Aron, *The Highly Sensitive Person*. Див. також матеріали досліджень із застосуванням технологій функціонального МРТ-сканування: Acevedo, «Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers' Emotional States». Див. також Jadzia Jagiellowicz, «Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity». Важливо звернути увагу, що багато психологів, які дотримуються теорії «Великої п'ятірки», пов'язують емпатію не з сенситивністю (концепція, яка привертає до себе

дедалі більше уваги, хоча поки не така популярна, як «Велика п'ятірка»), а з такими якостями, як поступливість і екстраверсія. Роботи Елейн Арон не ставлять під сумнів ці принципи, а значно розширюють їх. Один із найбільш вартісних аспектів роботи Арон полягає у тому, що вона докорінно переосмислює суть психології особистості.

- 282 Див.: Seth J. Gillihan et al., «Association Between Serotonin Transporter Genotype and Extraversion», *Psychiatric Genetics* 17, no. 6 (2007): 351–54. Див. також M. R. Munafo et al., «Genetic Polymorphisms and Personality in Healthy Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis», *Molecular Psychiatry* 8 (2003): 471–84.
- 283 Див.: David C. Funder, *The Personality Puzzle* (New York: W. W. Norton, 2010), citing A. R. Hariri et al., «Serotonin Transporter Genetic Variation and the Response of the Human Amygdala», *Science* 297 (2002): 400–403.
- 284 Див.: Acevedo, «Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers' Emotional States». Див. також Jadzia Jagiellowicz, «Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity».
- 285 Див.: Cook, Eleanor Roosevelt, Volume One, 125–236. Див. також *The American Experience: Eleanor Roosevelt*.
- 286 Див.: Grazyna Kochanska et al., «Guilt in Young Children: Development, Determinants, and Relations with a Broader System of Standards», *Child Development* 73, no. 2 (March/April 2002): 461–82. Див. також Grazyna Kochanska and Nazan Aksan, «Children's Conscience and Self-Regulation», *Journal of Personality* 74, no. 6 (2006): 1587–1617. Див. також Grazyna Kochanska et al., «Guilt and Effortful Control: Two Mechanisms That Prevent Disruptive Developmental Trajectories», *Journal of Personality and Social Psychology* 97, no. 2 (2009): 322–33.
- 287 Див.: S. H. Konrath et al., «Changes in Dispositional Empathy in American College Students Over Time: A Meta-Analysis», *Personality and Social Psychology Review*, August 2010, електронна публікація доступна за посиланням: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20688954>.
- 288 Див.: Pamela Paul, «From Students, Less Kindness for Strangers?» *New York Times*, June 25, 2010.
- 289 Див.: Elaine Aron, *The Highly Sensitive Child* (New York: Random House, 2002), 18, 282–83.
- 290 Див.: Eric Malpass, *The Long Long Dances* (London: Corgi, 1978).
- 291 Див.: V. De Pascalis, «On the Psycho-physiology of Extraversion», in *On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman*, edited by Marvin Zuckerman and Robert M. Stelmack (San Diego: Elsevier, 2004), 22. Див. також Randy J. Larsen and David M. Buss, *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature* (New York: McGraw-Hill, 2005), 199.
- 292 Див.: Van K. Tharp et al., «Autonomic Activity During Anticipation of an Averse Tone in Noninstitutionalized Sociopaths», *Psychophysiology* 17, no. 2 (1980): 123–28. Див. також Joseph Newman et al., «Validating a Distinction Between Primary and

- Secondary Psychopathy with Measures of Gray's BIS and BAS Constructs», *Journal of Abnormal Psychology* 114 (2005): 319–23.
- 293 Див.: Yaling Yang et al., «Localization of Deformations Within the Amygdala in Individuals with Psychopathy», *Archives of General Psychiatry* 66, no. 9 (2009), 986–94.
- 294 Також вони вимірюють частоту дихання, пульсу і кров'яний тиск.
- 295 Див.: Winifred Gallagher, I.D.: *How Heredity and Experience Make You Who You Are* (New York: Random House, 1996), 24.
- 296 Див.: Corine Dijk and Peter J. De Jong, «The Remedial Value of Blushing in the Context of Transgressions and Mishaps», *Emotion* 9, no. 2 (2009): 287–91.
- 297 Див.: Benedict Carey, «Hold Your Head Up: A Blush Just Shows You Care», *New York Times*, June 2, 2009: D5.
- 298 Див.: Ibid.
- 299 Див.: Dacher Keltner, *Born to Be Good: The Science of a Meaningful Life* (New York: W. W. Norton, 2009), 74–96.
- 300 Див.: Elaine Aron, «Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness», 337–67.
- 301 Інтерв'ю автора з Елейн Арон, 21 серпня 2008 року.
- 302 Див.: Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person*, 5.
- 303 Див.: Max Wolf et al., «Evolutionary Emergence of Responsive and Unresponsive Personalities», *Proceedings of the National Academy of Sciences* 105, no. 41 (2008): 15825–30. Див. також, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person*, 2.
- 304 Див.: David Sloan Wilson, *Evolution for Everyone: How Darwin's Theory Can Change the Way We Think About Our Lives* (New York: Bantam Dell, 2007), 110.
- 305 Див.: Daniel Nettle, «The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals», *American Psychologist* 61, no. 6 (2006): 622–31.
- 306 Див.: Wilson, *Evolution for Everyone*, 100–114.
- 307 Див.: Nettle, «The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals», 624. Див. також Shyril O'Steen et al., «Rapid Evolution of Escape Ability in Trinidadian Guppies», *Evolution* 56, no. 4 (2002): 776–84. Зверніть увагу на те, що під час іншого дослідження було встановлено: хороші рибки мають більше шансів у битві з хижаками (однак ідеться про цихлід в акваріумах, а не шук у ставках): див. Brian R. Smith and Daniel T. Blumstein, «Behavioral Types as Predictors of Survival in Trinidadian Guppies», *Behavioral Ecology* 21, no. 5 (2010): 65–73.
- 308 Див.: Dan Eisenberg et al., «Dopamine Receptor Genetic Polymorphisms and Body Composition in Undernourished Pastoralists: An Exploration of Nutrition Indices Among Nomadic and Recently Settled Ariaal Men of Northern Kenya», *BMC Evolutionary Biology* 8, no. 173 (2008), doi:10.1186/1471-2148-8-173. Див. також: <http://machineslikeus.com/news/adhd-advantage-nomadic-tribesmen>.
- 309 Див.: Nettle, «The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals», 625. Див. також Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are* (New York: Oxford University Press, 2007).

- 310 Див.: Carl Jung, *Psychological Types*, vol. 6 of *The Collected Works of C. G. Jung* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971), 559.
- 311 Див., наприклад, Nicholas Wade, «The Evolution of the God Gene», *New York Times*, November 15, 2009.
- 312 Див.: Elaine Aron, «Book Review: *Unto Others: The Evolution and Psychology of Unselfish Behavior*», January 2007, *Comfort Zone Online*: <http://www.hsperson.com/pages/3Feb07.htm>.
- 313 Див.: Elaine Aron, «A Future Headline: „HSPs, the Key to Human Survival?“» August 2007, *Comfort Zone Online*: <http://www.hsperson.com/pages/1Aug07.htm>.
- 314 Див.: Nettle, «The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals», 624–25. Див. також Sloan Wilson, *Evolution for Everyone*, 110.
- 315 Див.: David Remnick, «The Wilderness Campaign», *The New Yorker*, September 13, 2004.
- 316 Див.: John Heilemann, «The Comeback Kid», *New York magazine*, May 21, 2006.
- 317 Див.: Benjamin Svetkey, «Changing the Climate», *Entertainment Weekly*, July 14, 2006.
- 318 Див.: Aron, «Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness».

**7. Чому бізнес на Волл-стріт зазнав краху,
а Воррен Баффет процвітає?
*Інтроверти та екстраверти по-різному мислять
(і синтезують дофамін)***

- 319 Історія про Алана й опис Дженіс Дорн у її оселі спираються на серію інтерв'ю, проведені телефоном та за допомогою електронного листування в період між 2008 та 2010 роками.
- 320 Існує також чимало прикладів із військової історії. «Ура, хлопці! Ми їх притисли!» Прокричав генерал Кастер 1876 року під час битви під Літл-Бігхорном, якраз перед тим, як три тисячі індіанців сіу і шайєннів знищили п'ять рот американців. Під час Китайської війни генерал Макартур продовжував наступ, незважаючи на загрозу того, що китайці можуть напасти на американські війська. Це дало невелику перевагу і коштувало два мільйони життів. Сталін відмовлявся вірити в те, що німецькі війська нападуть на Росію 1941 року, навіть після того, як отримав 90 попереджень про наступ. Див. Dominic D. P. Johnson, *Overconfidence and War: The Havoc and Glory of Positive Illusions* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).
- 321 Див.: Nina Monk, *Fools Rush In: Steve Case, Jerry Levin, and the Unmaking of AOL Time-Warner* (New York: HarperCollins, 2005).
- 322 Під час інтерв'ю з автором 17 листопада 2008 року, викладач психології, Річард Говард зазначив, що інтроверти схильні придушувати позитивні емоції, тоді як екстраверти їх активують.

- 323 Зверніть увагу на те, що багато сучасних науковців не використовують словосполучення «лімбічна система». Це пояснюється тим, що ніхто достеменно не знає, до якої частини мозку вона належить. За останні роки змінилися ділянки, які входять у лімбічну систему, і сьогодні цей термін використовують на позначення тих ділянок головного мозку, які відповідають за формування емоцій. У цій книжці термін «лімбічна система» використовується для зручного умовного позначення.
- 324 Див., наприклад, Ahmad R. Hariri, Susan Y. Bookheimer, and John C. Mazziotta, «Modulating Emotional Responses: Effects of a Neocortical Network on the Limbic Systems», *NeuroReport* 11 (1999): 43–48.
- 325 Див.: Richard E. Lucas and Ed Diener, «Cross-Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion», *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 3 (2000): 452–68. Див. також Michael D. Robinson et al., «Extraversion and Reward-Related Processing: Probing Incentive Motivation in Affective Priming Tasks», *Emotion* 10, no. 5 (2010): 615–26.
- 326 Див.: Joshua Wilt and William Revelle, «Extraversion», in *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*, edited by Mark R. Leary and Rich H. Hoyle (New York: Guilford Press, 2009), 39.
- 327 Див. Lucas and Diener, «Cross-Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion». Див. також Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are* (New York: Oxford University Press, 2007).
- 328 Див.: Richard Depue and Paul Collins, «Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion», *Behavioral and Brain Sciences* 22, no. 3 (1999): 491–569. Див. також Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are*.
- 329 Див.: Depue and Collins, «Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion». Див. також Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are*. Див. також Susan Lang, «Psychologist Finds Dopamine Linked to a Personality Trait and Happiness», *Cornell Chronicle* 28, no. 10 (1996).
- 330 Деякі висновки були суперечливими або не підтвердилися зовсім, але водночас вони відкривають важливий напрям для майбутніх досліджень.
- 331 Див.: Depue and Collins, «Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion».
- 332 Див.: Michael X. Cohen et al., «Individual Differences in Extraversion and Dopamine Genetics Predict Neural Reward Responses», *Cognitive Brain Research* 25 (2005): 851–61.
- 333 Див.: Colin G. DeYoung et al., «Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five», *Psychological Science* 21, no. 6 (2010): 820–28.
- 334 Див.: Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are*.
- 335 Див.: Michael J. Beatty et al., «Communication Apprehension as Temperamental Expression: A Communibiological Paradigm», *Communication Monographs* 65

- (1988): у цій праці йдеться про те, що люди, які відчувають страх перед спілкуванням, «менше цінують успіх, ніж ті, кому ця риса не притаманна».
- 336 Інтерв'ю автора з Річардом Говардом, 17 листопада 2008 року. Говард навіть цікаву цитату з книги: Roy F. Baumeister et al., «How Emotions Facilitate and Impair Self-Regulation», in *Handbook of Emotion Regulation*, edited by James J. Gross (New York: Guilford Press, 2009), 422: «позитивні емоції можуть відкинути звичні обмеження, які сприяють цивілізованій поведінці».
- 337 Подібна готовність іти на ризик — за словами Деніела Неттла є «загальною територією» екстраверсії та ще однієї особистісної якості — сумлінності. (Daniel Nettle (*Personality: What Makes You the Way You Are*, 83.) У деяких випадках, сумління є кращим порадиником.
- 338 Див.: Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are*. Див. також Timo Lajunen, «Personality and Accident Liability: Are Extroversion, Neuroticism and Psychoticism Related to Traffic and Occupational Fatalities?» *Personality and Individual Differences* 31, no. 8 (2001): 1365–73.
- 339 Див.: Peter Schaefer, «Overconfidence and the Big Five», *Journal of Research in Personality* 38, no. 5 (2004): 473–80.
- 340 Див., наприклад, Sheelah Kolhatkar, «What if Women Ran Wall Street?» *New York Magazine*, March 21, 2010.
- 341 Див.: Camelia M. Kuhn and Joan Y. Chiao, «Genetic Determinants of Financial Risk Taking», *PLoS ONE* 4(2): e4362. doi:10.1371/journal.pone.0004362 (2009). Див. також Anna Dreber et al., «The 7R Polymorphism in the Dopamine Receptor D4 Gene (DRD4) Is Associated with Financial Risk Taking in Men». *Evolution and Human Behavior* 30, no. 2 (2009): 85–92.
- 342 Див.: J. P. Roiser et al., «The Effect of Polymorphism at the Serotonin Transporter Gene on Decision-making, Memory and Executive Function in Ecstasy Users and Controls», *Psychopharmacology* 188 (2006): 213–27.
- 343 Див.: Mark Fenton O'Creevy et al., *Traders: Risks, Decisions, and Management in Financial Markets* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2005), 142–43.
- 344 Див.: Jonah Lehrer, «Don't», *The New Yorker*, May 18, 2009. Див. також Jacob B. Hirsh et al., «Positive Mood Effects on Delay Discounting», *Emotion* 10, no. 5 (2010): 717–21. Див. також David Brooks, *The Social Animal* (New York: Random House, 2011), 124.
- 345 Див.: Samuel McClure et al., «Separate Neural Systems Value Immediate and Delayed Monetary Rewards», *Science* 306 (2004): 503–7.
- 346 Див.: Hirsch, «Positive Mood Effects on Delay Discounting».
- 347 Здоровий глузд на Волл-стріт було затьмарено поєднанням таких чинників: (1) стадною поведінкою, (2) можливістю отримати великі комісійні виплати за проведення операцій, (3) страхом втратити свій сегмент ринку та (4) нездатністю правильно оцінити можливості й ризики.
- 348 Інтерв'ю з автором, 5 березня 2009 року.
- 349 Див.: Fareed Zakaria, «There Is a Silver Lining», *Newsweek*, October 11, 2008.

- 350 Див.: Steven Pearlstein, «The Art of Managing Risk», The Washington Post, November 8, 2007. Див. також Alexei Barrionuevo, «Vincent Kaminski: Sounding the Alarm But Unable to Prevail» у статті «10 Enron Players: Where They Landed After the Fall», The New York Times, January 29, 2006. Див. також Kurt Eichenwald, Conspiracy of Fools: A True Story (New York: Broadway, 2005), 250.
- 351 Див.: C. M. Patterson and Joseph Newman, «Reflectivity and Learning from Aversive Events: Toward a Psychological Mechanism for the Syndromes of Disinhibition», Psychological Review 100 (1993): 716–36. Під час дослідження було виявлено, що носії s-варіанту поліформізму гена 5-HTTLPR (який асоціюється з інтроверсією і сенситивністю) швидше навчаються уникати стимулів покарання в завданнях на пасивне ухилення. Див. E. C. Finger et al., «The Impact of Tryptophan Depletion and 5-HTTLPR Genotype on Passive Avoidance and Response Reversal Instrumental Learning Tasks», Neuropsychopharmacology 32 (2007): 206–15.
- 352 Див.: John Brebner and Chris Cooper, «Stimulus or Response-Induced Excitation: A Comparison of the Behavior of Introverts and Extroverts», Journal of Research in Personality 12, no. 3 (1978): 306–11.
- 353 Насправді було доведено, що здатність аналізувати помилки є одним з найважливіших способів чогось навчитися. Див. Jonah Lehrer, How We Decide (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2009), 51.
- 354 Інтерв'ю з автором, 13 листопада 2008 року. Існує ще один спосіб зрозуміти, чому деякі люди непокояться стосовно можливих ризиків, а інші не звертають на них жодної уваги, — проаналізувати роботу нейронних мереж мозку. У цьому розділі я зосередила увагу на системі заохочення головного мозку та її ролі в пробудженні інтересу до життєвих благ. Однак у мозку людини існує ще одна, протилежна мережа, яку часто називають системою уникнення втрат. Її робота полягає в тому, щоб повернути нашу увагу до ризику. Якщо система заохочення спонукає гнатися за соковитими плодами, то система уникнення втрат попереджає про те, що плоди можуть виявитися гнилими.

Система уникнення втрат, як і система заохочення, має свій зворотний бік. Вона може викликати в людей тривогу, вкрай неприємну, а іноді настільки сильну, що під час зростання ринку вони стають пасивними й нічого не роблять, тоді як інші багатіють. І водночас ця система допомагає людям уникати безглузвих ризиків. Вона функціонує почасти за допомогою нейромедіатора серотоніну. Тому коли людина вживає наркотичні препарати (на кшталт прозака, який належить до групи селективних інгібіторів зворотного захоплення серотоніну), які впливають на систему уникнення втрат, то байдуже до небезпеки. Крім того, люди стають балакучішими. За словами доктора Річарда Петерсона, фахівця з нейрофінансів, ці особливості дивним чином поєднуються з поведінкою занадто активних інвесторів. «Такі якості, як знижена чутливість до небезпеки й підвищена потреба соціального статусу (зумовлена вживанням прозака), безпосередньо пов'язані зі сприйняттям ризику та

- схильністю до спілкування, притаманних надмірно оптимістичним інвесторам, — пише він. — Складається враження, що в їхньому мозку відбувається часткова деактивація системи уникнення втрат».
- 355 Див.: Dalip Kumar and Asha Kapila, «Problem Solving as a Function of Extraversion and Masculinity», *Personality and Individual Differences* 8, no. 1 (1987): 129–32.
- 356 Див.: Adrian Furnham et al., «Personality, Cognitive Ability, and Beliefs About Intelligence as Predictors of Academic Performance», *Learning and Individual Differences* 14 (2003): 49–66. Див. також Isabel Briggs Myers and Mary H. McCaulley, *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1985), 116; див. також дослідження Майерса 1980 року, які згадуються у Allan B. Hill, «Developmental Student Achievement: The Personality Factor», *Journal of Psychological Type* 9, no. 6 (2006): 79–87.
- 357 Див.: Eric Rolfhus and Philip Ackerman, «Assessing Individual Differences in Knowledge: Knowledge, Intelligence, and Related Traits», *Journal of Educational Psychology* 91, no. 3 (1999): 511–26.
- 358 Див.: G. P. Macdaid, M. H. McCaulley, and R. I. Kainz, *Atlas of Type Tables* (Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type, 1986), pp. 483–85. Див. також Hill, «Developmental Student Achievement».
- 359 Див.: Joanna Moutafi, Adrian Furnham, and John Crump, «Demographic and Personality Predictors of Intelligence: A Study Using the NEO Personality Inventory and the Myers-Briggs Type Indicator», *European Journal of Personality* 17, no. 1 (2003): 79–84.
- 360 Інтерв'ю автора з Джеральдом Меттьюсом, 24 листопада 2008 року. Див. також D. H. Saklofske and D. D. Kostura, «Extraversion-Introversion and Intelligence», *Personality and Individual Differences* 11, no. 6 (1990): 547–51.
- 361 Див.: Gerald Matthews and Lisa Dorn, «Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence», in *International Handbook of Personality and Intelligence*, edited by Donald H. Saklofske and Moshe Zeidner (New York: Plenum Press, 1995), 367–96. Див. також Gerald Matthews et al., *Personality Traits* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), ch. 12.
- 362 Див.: Debra L. Johnson et al., «Cerebral Blood Flow and Personality: A Positron Emission Tomography Study», *The American Journal of Psychiatry* 156 (1999): 252–57. Див. також Lee Tilford Davis and Peder E. Johnson, «An Assessment of Conscious Content as Related to Introversion-Extroversion», *Imagination, Cognition and Personality* 3, no. 2 (1983).
- 363 Див.: Colin Cooper and Richard Taylor, «Personality and Performance on a Frustrating Cognitive Task», *Perceptual and Motor Skills* 88, no. 3 (1999): 1384.
- 364 Див.: Rick Howard and Maeve McKillen, «Extraversion and Performance in the Perceptual Maze Test», *Personality and Individual Differences* 11, no. 4 (1990): 391–96. Див. також John Weinman, «Noncognitive Determinants of Perceptual

- Problem-Solving Strategies», *Personality and Individual Differences* 8, no. 1 (1987): 53–58.
- 365 Див.: Vidhu Mohan and Dalip Kumar, «Qualitative Analysis of the Performance of Introverts and Extroverts on Standard Progressive Matrices», *British Journal of Psychology* 67, no. 3 (1976): 391–97.
- 366 Інтерв'ю з автором, 13 лютого 2007 року.
- 367 Інтерв'ю з автором, 7 липня 2010 року.
- 368 Див.: Camelia Kuhnen et al., «Nucleus Accumbens Activation Mediates the Influence of Reward Cues on Financial Risk Taking», *NeuroReport* 19, no. 5 (2008): 509–13.
- 369 Насправді багато сучасних фахівців з дослідження особистості говорять, що пильність до небезпеки частіше виявляється з такою рисою, як «нейротизм», а не з інтроверсією.
- 370 Проте уникнення втрат пов'язане як із інтроверсією, так і з нейротизмом (обидві риси асоціюються з «високою реактивністю» Джеррі Кагана і «високою чутливістю» Елейн Арон). Див.: Mary E. Stewart et al., «Personality Correlates of Happiness and Sadness: EPQ-R and TPQ Compared», *Personality and Individual Differences* 38, no. 5 (2005): 1085–96.
- 371 Див.: Mihalyi Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Perennial, 1990), 16.
- 372 Перелік питань можна знайти за посиланням: <http://www.psy.miami.edu/faculty/ccarver/sclBISBAS.html>. А вперше я натрапила на цю шкалу в чудовій книзі Jonathan Haidt, *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom* (New York: Basic Books, 2005), 34.
- 373 Те саме стосується щастя. Результати досліджень говорять про те, що перезбудження і позитивні емоції в екстравертів виникають значно легше, тому в цілому вони щасливіші. Проте, коли психологи порівняли щасливих екстравертів і щасливих інтровертів, то дійшли висновку, що обом групам притаманні ті самі якості (самоповага, свобода від неспокою, задоволення від роботи, яка стала частиною життя), а також те, що ці якості визначають щастя сильніше, ніж сама екстраверсія. Див.: Peter Hills and Michael Argyle, «Happiness, Introversion-Extraversion and Happy Introverts», *Personality and Individual Differences* 30 (2001): 595–608.
- 374 Див.: *BusinessWeek* online column, November 26, 2008.
- 375 Про Чака Принса можна прочитати, наприклад, тут: Mara Der Hovanesian, «Rewiring Chuck Prince», *Bloomberg BusinessWeek*, February 20, 2006.
- 376 Для детальнішої інформації про Клермана зверніться, наприклад, до Charles Klein, «Klarman Tops Griffin as Investors Hunt for 'Margin of Safety'», *Bloomberg BusinessWeek*, June 11, 2010. Див. також Geraldine Fabrikant, «Manager Frets Over Market but Still Outdoes It», *New York Times*, May 13, 2007.
- 377 Див.: Michael Lewis, *The Big Short: Inside the Doomsday Machine* (New York: W. W. Norton, 2010).

- 378 Історію Воррена Баффета, яку я використала в цій книзі, я знайшла в чудовій біографії: Alice Schroeder, *The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life* (New York: Bantam Books, 2008).
- 379 Деякі психологи пов'язують цілеспрямованість, притаманну Воррену Баффету, не з інтроверсією, а з явищем з назвою «внутрішній локус контролю».

8. М'яка сила

Американці азійського походження та ідеал екстраверта

- 380 Інтерв'ю з Майком Веєм та іншими мешканцями Купертіно, про яких ідеться в цьому розділі, проводилися у період між 2006 і 2010 роками.
- 381 Див.: Suein Hwang, «The New White Flight», *Wall Street Journal*, November 19, 2005.
- 382 Веб-сайт середньої школи Монта Віста, 31 травня 2010 року.
- 383 Див.: Richard C. Levin, «Top of the Class: The Rise of Asia's Universities», *Foreign Affairs*, May/June 2010.
- 384 Див.: Sarah Lubman, «East West Teaching Traditions Collide», *San Jose Mercury News*, February 23, 1998.
- 385 Див.: Heejung Kim, «We Talk, Therefore We Think? A Cultural Analysis of the Effect of Talking on Thinking», *Journal of Personality and Social Psychology* 83, no. 4 (2002): 828–42.
- 386 Див.: Robert R. McCrae, «Human Nature and Culture: A Trait Perspective», *Journal of Research in Personality* 38 (2004): 3–14.
- 387 Див., наприклад, David G. Winter, *Personality: Analysis and Interpretation of Lives* (New York: McGraw-Hill, 1996), 459.
- 388 Див.: Xinyin Chen et al., «Social Reputation and Peer Relationships in Chinese and Canadian Children: A Cross-Cultural Study», *Child Development* 63, no. 6 (1992): 1336–43. Див. також W. Ray Crozier, *Shyness: Development, Consolidation and Change* (Routledge, 2001), 147.
- 389 Див.: Michael Harris Bond, *Beyond the Chinese Face: Insights from Psychology* (New York: Oxford University Press, 1991), 62.
- 390 Див.: Kim, «We Talk, Therefore We Think?».
- 391 Див., наприклад, Heejung Kim and Hazel Markus, «Freedom of Speech and Freedom of Silence: An Analysis of Talking as a Cultural Practice», in *Engaging Cultural Differences in Liberal Democracies*, edited by Richard K. Shweder et al. (New York: Russell Sage Foundation, 2002), 432–52.
- 392 Деякі прислів'я запозичені з епіграфа до статті Гіджунг Кім і Гейзел Маркус, цитати яких наведено вище.
- 393 Див.: Nicholas Kristof, «The Model Students», *New York Times*, May 14, 2006.
- 394 Див.: Jonathan Freeman et al., «Culture Shapes a Mesolimbic Response to Signals of Dominance and Subordination that Associates with Behavior», *NeuroImage* 47 (2009): 353–59.
- 395 Див.: Harris Bond, *Beyond the Chinese Face*, 53.

- 396 Див.: Carl Elliott, *Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream* (New York: W. W. Norton, 2003), 71.
- 397 Див.: Marc Kaufman, «Meditation Gives Brain a Charge, Study Finds», *Washington Post*, January 3, 2005.
- 398 Див.: Lydia Millet, «The Humblest of Victims», *New York Times*, August 7, 2005.
- 399 Див., наприклад, Xinyin Chen et al., «Social Functioning and Adjustment in Chinese Children: The Imprint of Historical Time», *Child Development* 76, no. 1 (2005): 182–95.
- 400 Див.: C. S. Huntsinger and P. E. Jose, «A Longitudinal Investigation of Personality and Social Adjustment Among Chinese American and European American Adolescents», *Child Development* 77, no. 5 (2006): 1309–24. Насправді, подібне відбувається з китайськими дітьми в Китаї, оскільки в країні дедалі сильніше відчувається вплив Заходу, про що свідчать результати серії довготривалих досліджень, під час яких вимірювали зміни в соціальних стосунках. У 1990 році сором'язливість асоціювалася із соціальною та академічною успішністю дітей молодшого шкільного віку, а вже 2002 року цю рису почали пов'язувати з такими негативними явищами, як неприйняття з боку однолітків і депресія. Див. Chen, «Social Functioning and Adjustment in Chinese Children».
- 401 Див.: «Jews in Second Place», *Slate*, June 25, 1996.
- 402 Промовляння голосних є одним із елементів на семінарах професора Ні.
- 403 Інформація про Ганді міститься в книзі: Gandhi: *An Autobiography: The Story of My Experiments with Truth* (Boston: Beacon Press, 1957), esp. 6, 20, 40–41, 59, 60–62, 90–91.
- 404 Про це дослідження я прочитала в книзі Malcom Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (New York: Little Brown and Company, 2008).
- 405 Звіт проведення тесту TIMSS. У країнах, де учні заповнили більше рядків анкети, показник успішного виконання тесту в цілому був вищим: Див.: Erling E. Boe et al., «Student Task Persistence in the Third International Mathematics and Science Study: A Major Source of Achievement Differences at the National, Classroom and Student Levels» (Research Rep. No. 2002-TIMSS1) (Philadelphia: University of Pennsylvania, Graduate School of Education, Center for Research and Evaluation in Social Policy). Зверніть увагу на те, що це дослідження спирається на дані від 1995 року.
- 406 Див.: «Pursuing Excellence: A Study of U.S. Eighth-Grade Mathematics and Science Teaching, Learning Curriculum, and Achievement in International Context, Initial Findings from the Third International Mathematics and Science Study», U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, *Pursuing Excellence*, NCES 97-198 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1996).
- 407 Див.: Priscilla Blinco, «Task Persistence in Japanese Elementary Schools», in *Windows on Japanese Education*, edited by Edward R. Beauchamp (Westport, CT: Greenwood Press, 1991). Малкольм Гледвелл згадував про це дослідження у своїй книзі *Outliers*.

9. Коли потрібно бути більшим екстравертом, ніж ви є насправді?

- 408 Інформація про Брайана Літтла, викладена в цьому розділі, отримана з численних інтерв'ю з автором, проведених по телефону і через електронне листування за період між 2006 і 2010 роками.
- 409 Більше інформації на тему можна знайти в розділі «Кілька слів про поняття „інтроверт“ та „екстраверт“».
- 410 Загальне уявлення про дискусію «особистість чи ситуація» можна знайти у книзі David C. Funder, *The Personality Puzzle* (New York: W. W. Norton, 2010), 118–44. Див. також Walter Mischel and Yuichi Shoda, «Reconciling Processing Dynamics and Personality Dispositions», *Annual Review of Psychology* 49 (1998): 229–58. На підтримку думки про існування такого явища, як сталі особистісні якості, можна надати такі аргументи: ми знаємо, що люди, які, за результатами особистісних тестів належать до інтровертів, мають іншу фізіологію і, ймовірно, успадковують інші гени, порівняно з екстравертами. Крім того, відомо, що завдяки особистісним рисам можна передбачити розмаїття важливих життєвих подій. Якщо ви екстраверт, у вас, ймовірно, багато друзів, ви часто вступаєте в ризиковані сексуальні стосунки, потрапляєте в аварії і досягаєте значних результатів у роботі, орієнтованій на спілкування з людьми, приміром, у таких галузях, як продажі, управління персоналом, викладання. Сказане, звісно, означає не те, що ви цим займаєтесь, а те, що ви більшою мірою, ніж інтроверт, схильні до подібних занять. Якщо ви інтроверт, то, найімовірніше, добре навчаєтесь в середній школі, коледжі, вищому навчальному закладі; у вас обмежене коло спілкування; ви залишаєтесь у шлюбі з першим партнером: вам подобається займатися тими видами діяльності, які вимагають самостійної роботи (наприклад, мистецтво, математика, конструювання). На основі знань про екстраверсію та інтроверсію можна передбачити, які проблеми найчастіше виникають у певної особи. В інтровертів це можуть бути депресії й тривоги (як у випадку з Вуді Алленом); у екстравертів — ворожість, самозакоханість, самовпевненість (пригадайте капітана Ахаву з книги «Мобі Дік», який був одержимий ідеєю помсти білому китові).

Окрім того, за результатами деяких досліджень встановлено, що особистість сімдесятирічної людини можна досить точно передбачити за тими рисами, які сформувались у ній до зрілого віку. Іншими словами, незважаючи на розмаїття ситуацій, у які ми потрапляємо протягом життя, ядро нашої особистості не змінюється. Це не означає, що наші особистісні якості не розвиваються (це твердження не раз спростовували дослідження Кагана, під час яких він вивчав пластичність високореактивних людей). Проте ми схильні дотримуватися передбачуваної моделі поведінки. Якщо в середній школі ви були десятим за рахунком інтровертом, згодом ваша поведінка трохи зміниться, однак під час п'ятдесятої зустрічі випускників ви, ймовірно, будете

саме тим десятиєм інтровертом. Під час цієї зустрічі ви також помітите, що інтроверсія багатьох ваших однокурсників поступово посилилася: вони стали спокійнішими та більш самодостатніми. У них знизилася потреба емоційного збудження. Крім того, вони стали емоційно стійкішими, поступливішими та сумліннішими. З віком усі ці риси значно посилюються. Психологи називають такий процес «істинною зрілістю»; вони з'ясували, що ця модель розвитку особистості розповсюджена в таких країнах, як Німеччина, Велика Британія, Чеська Республіка й Туреччина. Крім того, вони виявили, що подібно поведуться шимпанзе та інші мавпи.

З еволюційної точки зору це має певний сенс. Високий рівень екстраверсії допомагає знайти пару, тому більшість людей особливо товариські в підлітковому віці та юності. Але коли йдеться про збереження шлюбів і виховання дітей, постійне бажання не пропускати жодної вечірки в місті може бути менш корисним, ніж бажання залишатися вдома і дарувати свою любов тому, хто поряд. Крім того, певний рівень самоаналізу з віком допомагає нам посилювати самоконтроль. Якщо завдання першої половини життя полягає в тому, щоб прагнути до чогось, завдання другої половини — зрозуміти, де ви опинилися.

- 411 Див., наприклад, Carl Elliott, *Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream* (New York: W. W. Norton, 2003), 47.
- 412 Див.: Jack Welch, «Release Your Inner Extrovert», *BusinessWeek* online, November 26, 2008.
- 413 Детальніше з теорією вільних якостей можна ознайомитися тут: Brian R. Little, «Free Traits, Personal Projects, and Ideo-Tapes: Three Tiers for Personality Psychology», *Psychological Inquiry* 7, no. 4 (1996): 340–44.
- 414 Насправді цю пораду дає нам не сам Шекспір, а Полоній, герой трагедії «Гамлет».
- 415 Див.: Richard Lippa, «Expressive Control, Expressive Consistency, and the Correspondence Between Expressive Behavior and Personality», *Journal of Behavior and Personality* 36, no. 3 (1976): 438–61. Дійсно, психологи виявили, що деякі люди, які не вказують в анкетах, що вони сором'язливі, вміють приховувати ті аспекти сором'язливості, якими вони можуть свідомо керувати, наприклад, розмовляючи з представниками протилежної статі або виступаючи перед публікою впродовж тривалого часу. Однак у багатьох випадках їхня сором'язливість виявляється у напруженій поставі чи виразі обличчя.
- 416 Див.: Mark Snyder, «Self-Monitoring of Expressive Behavior», *Journal of Personality and Social Psychology* 30, no. 4 (1974): 526–37.
- 417 Див.: Joyce E. Bono and Meredith A. Vey, «Personality and Emotional Performance: Extraversion, Neuroticism, and Self-Monitoring», *Journal of Occupational Health Psychology* 12, no. 2 (2007): 177–92.
- 418 Див., наприклад, Brian Little, «Free Traits and Personal Contexts: Expanding a Social Ecological Model of Well-Being», in *Person-Environment Psychology*:

New Directions and Perspectives, edited by W. Bruce Walsh et al. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000).

- 419 Див., наприклад, Brian Little and Maryann F. Joseph, «Personal Projects and Free Traits: Mutable Selves and Well Beings», in *Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing*, edited by Brian R. Little et al. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007), 395.
- 420 Див.: Howard S. Friedman, «The Role of Emotional Expression in Coronary Heart Disease», in *In Search of the Coronary-Prone: Beyond Type A*, edited by A. W. Siegman et al. (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989), 149–68.
- 421 Див.: Melinda Wenner, «Smile! It Could Make You Happier: Making an Emotional Face or Suppressing One Influences Your Feelings», *Scientific American Mind*, October 14, 2009, <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=smile-it-could-make-you-happier>.

10. Взаємне нерозуміння

Як розмовляти з представниками протилежного типу

- 422 Див.: Randy J. Larsen and David M. Buss, *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature* (New York: McGraw-Hill, 2005), 353.
- 423 Електронне листування автора з Вільямом Граціано, 31 липня 2010 року.
- 424 Див.: Jens B. Asendorpf and Susanne Wilpers, «Personality Effects on Social Relationships», *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 6 (1998): 1531–44.
- 425 Про поступливість ідеться далі в розділі. «Відкритість досвіду» визначає рівень допитливості людини, відкритість до нових ідей, а також любові до мистецтва, винаходів та всього незвичайного. Люди, яким притаманна «сумлінність», дисципліновані й організовані, їм властиве почуття обов'язку. Емоційна стабільність — це здатність людини не підпадати під вплив негативних емоцій.
- 426 Див.: Benjamin M. Wilkowski et al., «Agreeableness and the Prolonged Spatial Processing of Antisocial and Prosocial Information», *Journal of Research in Personality* 40, no. 6 (2006): 1152–68. Див. також Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are* (New York: Oxford University Press, 2007), розділ, присвячений поступливості.
- 427 Згідно з визначеннями, прийнятими в теорії «Великої п'ятірки», риси, як-от екстраверсія та поступливість, ніяк не пов'язані одна з одною. Див., наприклад, Colin G. DeYoung et al., «Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five», *Psychological Science* 21, no. 6 (2010): 820–28: «Поступливість визначає сукупність якостей, пов'язаних з альтруїзмом, або турботою про потреби, бажання та права інших людей (на відміну від отримання користі від інших, що передусім пов'язане з екстраверсією)».
- 428 Див., наприклад: (1) Donald A. Loffredo and Susan K. Opt, «Argumentation and Myers-Briggs Personality Type Preferences», доповідь, представлена на конвенції

- Національної асоціації комунікації, Атланта, штат Джорджія; (2) Rick Howard and Maeve McKillen, «Extraversion and Performance in the Perceptual Maze Test», *Personality and Individual Differences* 11, no. 4 (1990): 391–96; (3) Robert L. Geist and David G. Gilbert, «Correlates of Expressed and Felt Emotion During Marital Conflict: Satisfaction, Personality, Process and Outcome», *Personality and Individual Differences* 21, no. 1 (1996): 49–60; (4) E. Michael Nussbaum, «How Introverts Versus Extroverts Approach Small-Group Argumentative Discussions», *The Elementary School Journal* 102, no. 3 (2002): 183–97.
- 429 Див.: William Graziano et al., «Extraversion, Social Cognition, and the Salience of Aversiveness in Social Encounters», *Journal of Personality and Social Psychology* 49, no. 4 (1985): 971–80.
- 430 Див.: Jerome Groopman, «Robots That Care», *The New Yorker*, November 2, 2009. Див. також Adriana Tapus and Maja Mataric, «User Personality Matching with Hands-Off Robot for Post-Stroke Rehabilitation Therapy», in *Experimental Robotics*, vol. 39 of Springer Tracts in Advance Robotics (Berlin: Springer, 2008), 165–75.
- 431 Див.: Shirli Kopelman and Ashleigh Shelby Rosette, «Cultural Variation in Response to Strategic Emotions in Negotiations», *Group Decision and Negotiation* 17, no. 1 (2008): 65–77.
- 432 Див.: Carol Tavris, *Anger: The Misunderstood Emotion* (New York: Touchstone, 1982).
- 433 Див.: Russell Geen et al., «The Facilitation of Aggression by Aggression: Evidence against the Catharsis Hypothesis», *Journal of Personality and Social Psychology* 31, no. 4 (1975): 721–26. Див. також Tavris, *Anger*.
- 434 Див.: Carl Zimmer, «Why Darwin Would Have Loved Botox», *Discover*, October 15, 2009. Див. також Joshua Ian Davis et al., «The Effects of BOTOX Injections on Emotional Experience», *Emotion* 10, no. 3 (2010): 433–40.
- 435 Див.: Matthew D. Lieberman and Robert Rosenthal, «Why Introverts Can't Always Tell Who Likes Them: Multitasking and Nonverbal Decoding», *Journal of Personality and Social Psychology* 80, no. 2 (2006): 294–310.
- 436 Див.: Lieberman and Rosenthal, «Why Introverts Can't Always Tell Who Likes Them».
- 437 Див.: Gerald Matthews and Lisa Dorn, «Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence», in *International Handbook of Personality and Intelligence*, edited by Donald H. Saklofske and Moshe Zeidner (New York: Plenum, 1995), 367–96.

II. Про чоботарів та генералів

Як виховувати мовчазних дітей у світі, який їх не чує

Деякі рекомендації, наведені в цьому розділі, спираються на інтерв'ю, які я взяла у багатьох дбайливих учителів, шкільних адміністраторів та дитячих психологів, а також на такі чудові книги:

Elaine Aron, *The Highly Sensitive Child: Helping Our Children Thrive When the World Overwhelms Them* (New York: Broadway Books), 2002.

Bernardo J. Carducci, *Shyness: A Bold New Approach* (New York: Harper Paperbacks, 2000).

Natalie Madorsky Elman and Eileen Kennedy-Moore, *The Unwritten Rules of Friendship* (Boston: Little Brown, 2003).

Jerome Kagan and Nancy Snidman, *The Long Shadow of Temperament* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).

Barbara G. Markway and Gregory P. Markway, *Nurturing the Shy Child* (New York: St. Martin's Press, 2005).

Kenneth H. Rubin, *The Friendship Factor* (New York: Penguin, 2002).

Ward K. Swallow, *The Shy Child: Helping Children Triumph Over Shyness* (New York: Time Warner, 2000).

- 438 Див.: Avril Thorne, «The Press of Personality: A Study of Conversations Between Introverts and Extraverts», *Journal of Personality and Social Psychology* 53, no. 4 (1987): 718–26.
- 439 Інформацію оприлюднив Дональд Маккіннон, який вірив, однак не був абсолютно переконаний, що Марк Твен розповів цю історію. Див.: Donald W. MacKinnon, «The Nature and Nurture of Creative Talent», (Walter Van Dyke Bingham Lecture given at Yale University, New Haven, CT, April 11, 1962).
- 440 Я провела кілька інтерв'ю та листувалася з д-р Міллером у період між 2006 та 2010 роками.
- 441 Я провела кілька інтерв'ю з Емілі Міллер між 2006 та 2010 роками.
- 442 Див.: Elaine N. Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person* (New York: Routledge, 2010), 18–19.
- 443 Див.: Rubin, *The Friendship Factor*.
- 444 Див.: Jill D. Burruss and Lisa Kaenzig, «Introversion: The Often Forgotten Factor Impacting the Gifted», *Virginia Association for the Gifted Newsletter* 21, no. 1 (1999).
- 445 Див.: Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 77.
- 446 Див.: Isabel Myers et al., *MBTI Manual: див. A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*, 3rd ed., 2nd printing (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1998), 261–62. Див. також Allen L. Hammer, ed., *MBTI Applications: A Decade of Research on the Myers-Briggs Type Indicator* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996).
- 447 Див.: розділ 3, особливу увагу варто приділити роботі Андерса Ерікссона.
- 448 З електронного листування автора з Роджером Джонсоном, 14 червня 2010 року.
- 449 Див.: James McCroskey, «Quiet Children in the Classroom: On Helping Not Hurting», *Communication Education* 29 (1980).

- 450 Див.: Rubin, *The Friendship Factor*: «Результати дослідження не підтверджують того факту, що популярність є перевіреним шляхом до отримання всіх дарів життя. Насправді не існує достатньої кількості доказів того, що це гарантує соціальні або академічні успіхи в підлітковому віці, юності чи подальшому житті. Якщо ваша дитина знаходить собі хоча б одного друга і якщо їм двом весело, якщо вони отримують задоволення від спілкування і підтримують одне одного, це дуже позитивно впливатиме на вашу дитину. Не переймайтеся. Не в кожній дитині є потреба бути частиною великої веселої компанії. Не кожній дитині потрібно мати багато друзів, декому достатньо одного чи двох».
- 451 Див.: I. McGregor and Brian Little, «Personal Projects, Happiness, and Meaning: On Doing Well and Being Yourself», *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 2 (1998): 494–512.
- 452 Див.: Jack J. Bauer, Dan P. McAdams, and Jennifer L. Pals, «Narrative Identity and Eudaimonic Well-Being», *Journal of Happiness Studies* 9 (2008): 81–104.

Кілька слів про поняття «інтроверт» та «екстраверт»

- 453 Див.: C. A. Valentine, «Men of Anger and Men of Shame: Lakalai Ethnopsychology and Its Implications for Sociological Theory», *Ethnology* no. 2 (1963): 441–77. Вперше я стикнулася з цієї статтею у книзі David Winter *Personality: Analysis and Interpretation of Lives* (New York: McGraw-Hill, 1996).
- 454 Див.: Aristoteles, *Problematica Physica* XXX, 1 (Bekker 953A 10 ff.), as translated in Jonathan Barnes, *The Complete Works of Aristotle, the Revised Oxford Translation II* (Princeton, N.J.: Bollingen, 1984).
- 455 Використано цитату з роботи David G. Winter, *Personality: Analysis and Interpretation of Lives* (New York: McGraw-Hill, 1996), 380–84.
- 456 Див.: Arthur Schopenhauer, «Personality, or What a Man Is», in *The Wisdom of Life and Other Essays* (New York and London: Dunne, 1901), 12–35 (original work published 1851); cited in Winter, *Personality*, 384–86.

ПОРАДНИК

Вступ

Принаймні третина ваших знайомих — інтроверти. Ці люди полюбують слухати більше, ніж говорити, читати більше, ніж ходити на вечірки. Вони вводять інновації та створюють щось унікальне і, разом з тим, не люблять виставляти себе на показ. Вони надають перевагу самостійній роботі, а не командному обговоренню проблеми. І незважаючи на те, що їх часто називають «тихими», саме інтровертам вдалося зробити значний внесок у розвиток суспільства: від ван Гогових соняшників до персонального комп'ютера.

Сповнена пристрасної полеміки, незрівнянних досліджень та неперевершених історій реальних людей, книжка показує, наскільки сильно ми недооцінюємо інтровертів та скільки втрачаємо від такого сприйняття. Тому вона спрямована на те, щоб докорінно змінити не лише наше ставлення до інтровертів, а й ставлення інтровертів до самих себе.

Прочитавши цю книжку, дайте відповіді на запитання:

1. Ким ви себе вважаєте: інтровертом, екстравертом чи амбівертом? Чи вважаєте ви себе інтровертом в одних ситуаціях, а екстравертом — в інших?
2. Що ви можете сказати про дорогих вам людей — вашого партнера, друзів, дітей?
3. Яка частина «Сили інтровертів» відгукнулася вам найбільше? Чи є у ній розділи, з котрими ви не погоджуєтесь? Якщо так, то чому?
4. Чи можете ви пригадати життєві ситуації, коли інтровертність мала позитивні наслідки?

5. Чи є у вас взірць інтроверта?
6. Чи погоджуєтесь ви з думкою авторки, що інтроверти можуть бути гарними лідерами? Яку роль, на вашу думку, відіграє харизма у лідерстві? Чи можуть інтроверти бути харизматичними?
7. Якщо ви вважаєте себе інтровертом, що, на вашу думку, є найскладнішим у роботі з екстравертами?
8. Якщо ви вважаєте себе екстравертом, що, на вашу думку, є найскладнішим у роботі з інтровертами?
9. «Сила інтровертів» пояснює, як західне суспільство перейшло від культури характеру до культури особистості. Чи існують у нашому суспільстві анклавів, де ще збереглася культура характеру? Як, на вашу думку, виглядала б культура характеру у ХХІ столітті?
10. «Сила інтровертів» розповідає про нове колективне мислення, систему цінностей, за якою продуктивність та креативність виникають від групової роботи, а не індивідуальної думки. Чи відбувалося щось подібне на вашому робочому місці?
11. Як гадаєте, чи відповідає ваша робота вашому темпераменту? Якщо ні, що ви могли б зробити, щоб це змінити?
12. Якщо у вас є діти, як «уживаються» ваші темпераменти? Як вам вдається залагодити конфлікт темпераментів?
13. Якщо у вас є друга половинка, як «уживаються» ваші темпераменти? Як вам вдається залагодити конфлікт темпераментів?
14. Чи подобаються вам соціальні мережі, як-от Facebook чи Twitter? Чи можуть вони, на вашу думку, впливати на темперамент?
15. «Сила інтровертів» розповідає про «нішу відновлення» — місце чи заняття, де інтроверти можуть відновити свої сили. Яка ваша улюблена ніша відновлення?
16. Сьюзен Кейн закликає до Тихої революції. Чи хотіли б ви приєднатися до подібного руху? Якщо так, то яку першочергову зміну ви хотіли б побачити?

ІНТРОВЕРТИ В ЛІТЕРАТУРІ

1. *Бик Фердинанд з дитячої книжки «Історія про Фердинанда» Мунро Ліфа.* Фердинанд — молодий іспанський бик, який полюбляє тихенько сидіти під деревом та нюхати квіти.
2. *Маргарет Шлегель з книжки «Говардс Енд» Едварда Форстера.* Інтелектуал-інтроверт постійно думає про сенс людського життя та значення речей.
3. *Джейн Ейр з однойменної книжки Шарлотти Бронте.* Джейн Ейр, яка є класичним прикладом любительки книжок, з неперевершеною кмітливістю розповідає читачам, що «лише з книжкою на колінах вона почувається щасливою».
4. *Гіткліф з книжки «Буремний перевал» Емілі Бронте.* Класичний замислений романтичний герой, Гіткліф, зазначає: «гості в моєму домі настільки рідкісне явище, що ми з собакою, котрого я колись заведу, не знаємо, як їх приймати».
5. *Патрокл з неперевершеного дебютного роману «Пісня Ахіллеса» Мейдін Міллер.* У цьому переказі «Іліади» Міллер досліджує глибокі дружні стосунки між спокійним та врівноваженим Патроком та богоподібним Ахіллом. Патрокл володіє тихою силою, котра повною мірою розкривається наприкінці книжки.
6. *Шерлок Холмс в «Етюдів у багряних тонах».* Артур Конан Дойль описує свого легендарного детектива, як «чоловіка, котрого не так просто розговорити, хоча він може бути доволі товариським, якщо у гарному настрої».
7. *Вікі Остін з книжки «Зустрічайте Остінів» Медлін Ленгль.* Вікі — замріяна тінейджерка, котра постійно заглиблюється у себе. Вона тиха, чутлива, з філософським ставленням до життя

і, разом з тим, досить чарівна, щоб займати головну роль у збірці п'яти чудових романів для підлітків про родину Остінів.

8. *Гидке каченя Ганса Крістіана Андерсена*. Довершений та чутливий персонаж інтровертного типу у дитячій літературі.
9. *Ганді, «Автобіографія»*. У ній Ганді, один з неперевершених світових лідерів, пояснює, як його сором'язлива і тиха натура допомагала вести за собою націю.

ПУБЛІЧНІ ВИСТУПИ ДЛЯ ІНТРОВЕРТІВ

1. **Для людей, котрі виступають з промовами, а особливо для інтровертів, належна підготовка є першоосновою.** Витратіть трохи часу на те, щоб промова була безперервною та підшукайте до неї кілька відповідних історій і прикладів. Промовляйте її вголос, доки не почуватиметеся упевнено. Якщо це важлива промова, запишіть свій тренувальний виступ на відео. Головна причина, чому виступати перед публікою так некомфортно, — це те, що ми навіть не уявляємо, як виглядаємо збоку. Якщо ви йдете на співбесіду і не поглянули перед виходом у дзеркало, ви, звісно, можете сподіватися, що у вас охайний вигляд, але як ви знатимете це напевне? Краще все ж таки не покладатися на здогадки.
2. **Подумайте про те, що очікує почути аудиторія.** Люди прагнуть дізнатися щось нове? Збагнути сутність якогось питання? Яку проблему прагнуть розв'язати? Дайте їм те, чого вони очікують. Адже промова для них, а не для вас.
3. **Якщо ви давно публічно не виступали і відчуваєтеся від цього у поганій формі, перегляньте відеозаписи із вдалими виступами промовців, так ви дізнаєтеся, як можна утримувати увагу публіки.** (У багатьох промовців TED є такі записи.) Переглядаючи відео, уявляйте себе на їхньому місці. Спробуйте уявити, як воно, коли на тебе дивляться сотні очей.
4. **Якщо маєте можливість, знайдіть аудиторію, де ви могли б попрактикуватися.** Повправляйтеся стояти на сцені та дивитися на ряди стільців.
5. **Робіть нотатки виступів вправних ораторів.** Аналізуйте їх. Як промовець сформував виступ? Як розпочав та завершив промову? Як наводив приклади? Як залучав, надихав та навчав

аудиторію? Більшість людей не народжуються чудовими ораторами. Вони багато вчать і практикуються. (Цю пораду дав Стів Гаррісон, співзасновник компанії Reporter Connection.)

6. **Проаналізуйте свої слабкі і сильні сторони як промовця і намагайтеся зосереджуватися на позитивних рисах.** Якщо у вас хороше почуття гумору, використовуйте його. Якщо ви не вважаєте себе жартівником, не намагайтеся ним бути. Натомість зосередьтеся на тому, що вам вдається найкраще. Ви можете розповісти захопливу історію? У вас є цікава думка, якої аудиторія ще не чула? Можливо, інформація, котру їм обов'язково необхідно дізнатися? Організуйте свою промову навколо цього повідомлення і навколо своєї особистості. Розум і вміння спонукати до мислення такі ж потужні, як і здатність розважати і ділитися енергією.
7. **Промови перед публікою можна вважати справжнім виступом, і при цьому не бути актором.** Ви коли-небудь замислювалися над тим, чому людям так подобаються костюмовані вечірки? Це можна пояснити розкутістю, яку відчувають вони, коли взаємодіють з іншими, приховуючись за маскою, за певною роллю. Костюм Попелюшки чи Дона Дрейпера усуває комплекси не гірше за келих вина. Сприймайте себе на сцені подібним чином.
8. **Усміхайтесь своїм слухачам, коли вони входять у залу, і усміхніться їм перед виступом.** Так ви почуватиметесь більш розслабленими, упевненими у собі та поєднаними з аудиторією.

ПОРАДИ БАТЬКАМ ДІТЕЙ-ІНТРОВЕРТІВ

1. **Приймайте дитину такою, якою вона є, і цінуйте її.** Доки дитина-інтроверт почуватиметься комфортно, вона буде доброю, чуйною, зосередженою і дуже товариською.
2. **Якщо дитина неохоче знайомиться з людьми чи займається новими заняттями, поступово привчайте її до новизни.** Не дозволяйте дитині ухилятися від участі, але зважайте на її особливості, навіть якщо вони здаються вам невиправданими. Крок за кроком допомагайте їй долати страхи. Коли дитина намагається приєднатися до інших дітей, проявіть підтримку. Скажіть їй щось на зразок: *«Я бачив, як ти підійшов вчора до тих дітей. Знаю, це було не просто, але я тобою пишаюся»*. Зрештою, коли дитина зрозуміє, що їй подобається займатися тим, що зовсім недавно їй навряд чи сподобалось би або лякало, скажіть їй про це. Таким чином дитина навчиться контролювати свої почуття і переживання.
3. **Якщо ваша дитина сором'язлива, ніколи її так не називайте.** Інакше вона сприйматиме свою нерішучість як невід'ємну рису характеру, а не емоцію, котру можна навчитися контролювати. Крім того, вона дізнається, що сором'язливість у суспільстві зазвичай сприймається як негативна риса. Коли інші називають вашу дитину сором'язливою (а таке траплятиметься часто), переключіть її увагу, сказавши щось на зразок: *«Софі полюбляє досліджувати нові ситуації»*.
4. **Якщо ви інтроверт, не намагайтеся проектувати своє життя на дитину.** Інтроверсія в дитинстві могла завдати вам страждань. Але це зовсім не значить, що ваша дитина стикнеться з подібним або не зможе впоратися з перешкодами на своєму

шляху. Вона усе подолає і досягне успіху. Найкраще, що ви можете для неї зробити, — радіти, що у неї є такі чудові якості, бути впевненими, що вони допоможуть дитині у майбутньому, і навчити її усього, що може знадобитися для контролю непростой натури.

5. **Якщо ваша дитина «надмірно чутлива» — до світла, звуків, емоційних переживань чи нових ситуацій, вона може належати до так званих «дітей-орхідей».** Цей термін походить від прогресивної теорії, котру активно розробляють сучасні психологи. У ній ідеться, що більшість дітей можна порівняти з кульбабками, котрі здатні виживати у будь-якому середовищі. Інших дітей можна порівняти з орхідеями. Вони легко в'януть, але у сприятливому середовищі можуть з легкістю влаштуватися у світі краще за дітей-кульбабок. Зазвичай діти-орхідеї мають міцніше здоров'я, краще навчаються та створюють міцніші стосунки.

Один із захисників теорії орхідей, Джей Бельські з Лондонського університету, пояснює, що батькам дітей-орхідей, насправді, дуже пощастило, адже «час та зусилля, котрі вони вкладають у своїх дітей, дійсно мають велике значення. Замість того, щоб сприймати їх вразливими до мінливостей долі, батькам слід сприймати їх гнучкими як до поганого, так і до хорошого».

6. **Діти-інтроверти зазвичай здатні чимось сильно захоплюватися.** Будьте уважними до ентузіазму своєї дитини та підтримуйте її. Активне залучення до діяльності — перевірений шлях до щастя, а розвинений таланти — чудове джерело впевненості у собі. Типові дитячі заняття, як-от футбол чи гра на піаніно, можуть піти на користь певним дітям, але не забувайте виходити за звичні рамки. Наприклад, Врітопія Лебс у Нью-Йорку розробила неймовірну творчу програму з написання історій для заглиблених у себе дітей.

ПОРАДИ ВЧИТЕЛЯМ

1. **Не сприймайте інтроверсію як хворобу.** Якщо дитині-інтроверту потрібна допомога з соціальними навичками, порадьте їй додаткові заняття за межами школи. Це так само, як порадити деяким учням підтягнути математику чи читання. І цінують їх такими, якими вони є.
2. **Перегляньте «групову роботу» на заняттях.** Деякі спільні заняття можуть бути доволі корисними і для інтровертів. Але їх слід проводити у невеликих групах (в парах чи в трійках) і ретельно організовувати, щоб кожна дитина чітко розуміла свою роль.
3. **Не садіть сором'язливу дитину у зону «високої взаємодії» у класі.** Адже в іншому разі вона не буде більше спілкуватися, але почуватиметься більш наляканою і матиме негаразди із зосередженням уваги.
4. **Збалансуйте викладацькі методики, щоб ефективно працювати з усіма дітьми в класі.** Екстраверти полюбують активні заняття, стимуляцію та спільну роботу. Інтроверти надають перевагу лекціям, роботі над помилками та самостійним проектам. Тож ефективно поєднуйте різні форми занять.
5. **Спробуйте техніку «парного обміну».** Під час обговорень ставте запитання. Але запропонуйте дитині-інтроверту спершу обговорити відповідь з сусідом по парті, замість того щоб виголошувати перед усім класом. Це найпростіший спосіб заохотити учня до взаємодії з іншими. Після цього можете запропонувати школярам поділитися думками з усім класом. Мовчазні діти з більшою ймовірністю спілкуватимуться з групою після попереднього тихого обговорення питання з партнером.

6. **Зачекайте п'ять секунд після того, як поставили запитання у класі.** Це дасть інтровертам час подумати та заохотить їх до обговорення.
7. **Використовуйте інтерактивні навчальні техніки.** Діти можуть ділитися своїми думками, ідеями та взаємодіяти онлайн так, як не могли би працювати у «живому» обговоренні. І як тільки вони залучаться до роботи в мережі, то з більшою ймовірністю взаємодіятимуть у класі.
8. **Якщо ви збираєтеся оцінювати участь у класній роботі, подумайте про окремі бали за обсяг знань.** Доповніть значення «активної участі» роботою в мережі та письмовими завданнями, а також візьміть до уваги не помітні на перший погляд якості, як-от вміння слухати інших учнів.

ІНТЕРВ'Ю ІЗ СЬЮЗЕН КЕЙН

Сьюзен Кейн переконана в тому, що самоаналіз лежить у серці ефективного спілкування. У книжці «Сила інтровертів» вона показує, наскільки сильно наше суспільство недооцінює інтровертів, та визначає переваги цього типу темпераменту (опираючись на останні дослідження у галузі психології та нейробіології). І ось кілька відповідей на запитання про її пристрасть до інтровертів.

— Звідки виникла ідея написати цю книжку?

— У сучасному світі існують упередження стосовно інтровертів. Школи, робочі місця та релігійні установи створені для екстравертів, тому чимало інтровертів переконані, що з ними щось не гаразд, і намагаються поводитися як екстраверти. Подібні упередження призводять до неймовірної втрати таланту, енергії і — що найважливіше — щастя.

— Чи має ця тема особисте значення для вас?

— У двадцять років я почала займатися корпоративним правом на Волл-стріт. Спершу мені здалося, що я ув'язалась в неймовірне випробування, адже була переконана, що успішний адвокат доволі комфортно почувається у світлі софітів, а я ж була сором'язливою та заглибленою у себе. Проте згодом збагнула, що у моєму характері є багато переваг: мені вдавалося створювати міцні особистісні зв'язки; я могла зачинити двері, зосередитися та якісно виконати роботу; і, як багато інтровертів, ставила чимало запитань і уважно слухала відповіді, а це безцінне вміння у будь-якій розмові. Я почала розуміти, що у цій проблемі приховується дещо більше

за культурні стереотипи. Тому останні п'ять років займалася дослідженням сили інтроверсії.

— **Чи були часи, коли американське товариство цінувало інтровертів?**

— На світанку розвитку нації інтровертам було значно легше завоювати повагу. Колись Америка була втіленням того, що дослідник культури Воррен Сасмен називав «культурою характеру», в основі якої лежали внутрішня сила, чесність і добрі справи, котрі людина робила, не привертаючи до себе уваги. Ви могли досягти неймовірного успіху і бути при цьому тихим, стриманим та благородним. Авраам Лінкольн був доволі стриманим чоловіком, котрого, за словами Емерсона, «не ображала вищість».

— **Які переваги мають інтроверти?**

— Можна назвати чимало позитивних рис, але варто звернути увагу на дві, здавалося б, суперечливі якості, які грають на руку інтровертам: вони полюбляють проводити час на самоті і, разом з тим, охоче йдуть на співпрацю. Дослідження показують, що багато найталановитіших людей є інтровертами, і частково це завдяки їхній здатності жити в тиші. Інтроверти обережні та вдумливі мислителі, котрі можуть працювати на самоті, що сприяє генеруванню ідей. З іншого боку, впровадження хороших ідей потребує співробітництва, й інтроверти успішно працюють у середовищі співпраці, у той час як екстравертам необхідне середовище конкуренції.