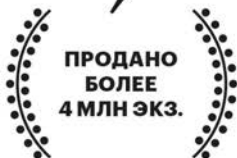


Сьюзан
Кейн

ТИХАЯ СИЛА

Как достичь
успеха,
если
не любишь
быть
в центре
внимания



Эту книгу хорошо дополняют:

Сила воли

Келли Макгонигал

Эссенциализм

Грег МакКеон

Без усилий

Грег МакКеон

Подумайте еще раз

Адам Грант

Оглавление

От автора	11
Введение. Полюса темперамента	13
Часть I. Идеальный экстраверт	35
Глава 1. Архетип своего парня	36
Глава 2. Миф о харизматическом лидерстве	57
Глава 3. Когда совместная работа мешает творчеству	106
Часть II. Ваша природа — ваше я?	143
Глава 4. Темперамент — это судьба?	144
Глава 5. За пределами темперамента	169
Глава 6. «Франклин был политиком, но Элеонора поступала по совести»	191
Глава 7. Почему на Уолл-стрит произошел крах, а Уоррен Баффет по-прежнему процветает	226
Часть III. Во всех ли культурах есть идеал экстраверта?	259
Глава 8. Мягкая сила	260
Часть IV. Как любить, как работать	291
Глава 9. Что делать, если нужно быть экстравертом?	292
Глава 10. Взаимное непонимание	320
Глава 11. О сапожниках и полководцах	344

8 Оглавление

Заключение. Страна чудес	377
О посвящении	381
О понятиях интроверсии и экстраверсии	384
Примечания	388
Выражение признательности	443

От автора

Формально я работала над этой книгой с 2005 года, но, по сути, всю свою жизнь. Я беседовала и переписывалась с сотнями, если не тысячами людей, обсуждая вопросы, представленные в книге, и прочитала огромное количество книг, научных и журнальных статей, обсуждений на форумах и в блогах. Некоторых авторов я цитирую дословно, мыслями остальных пронизано каждое предложение в этой книге.

Книга «стоит на плечах» многих людей, в основном ученых и исследователей, чьи работы многому меня научили. В идеальном мире я бы перечислила всех и каждого из тех, кто помогал мне и делился знаниями. Но, чтобы обезопасить читателя от бесконечного потока имен, некоторые авторы упоминаются только в разделе «Примечания».

По той же причине я иногда опускала кавычки, цитируя других людей, но при этом внимательно следила, чтобы новые слова не исказили смысла, вложенного в них автором. Если вы хотите познакомиться с оригиналом той или иной идеи, то сможете найти подробный перечень в разделе «Примечания».

Я изменила имена и описание внешности нескольких человек, чьи истории привожу здесь, как и истории из моей адвокатской практики. Для того чтобы не вторгаться в личную жизнь участников семинаров Чарльза ди Каньо, которые вовсе не ожидали, что станут персонажами книги, записываясь на курсы; история моего первого семинара представляет собой композицию общих впечатлений за все время обучения. То же касается истории Грега и Эмили, которая собрана из интервью

со многими парами. Ввиду несовершенства моей памяти многие истории приводятся в том виде, в каком я их запомнила. Следует также сказать, что я не проверяла их достоверность, поместив в книгу лишь те, которые показались мне правдоподобными.

Введение

Полюса темперамента¹

Монтгомери, Алабама. Первое декабря 1955 года². Ранний вечер. Останавливается городской автобус, и в него входит скромно одетая женщина лет сорока. Ее осанка прямая, несмотря на то что весь день она провела, склонившись над гладильной доской в подвале прачечной местного универмага. Ее ноги опухли, плечи ломит от усталости. Она садится в первом ряду «цветной» секции* и спокойно наблюдает, как автобус наполняют пассажиры. Так продолжается до тех пор, пока водитель не просит ее освободить место для белого пассажира.

Женщина произносит единственное слово, которое впоследствии даст жизнь одному из самых важных движений по борьбе за гражданские права в XX веке, — слово, которое выведет Америку на путь морального обновления.

Это слово — нет.

Водитель угрожает арестовать ее.

— Можете сделать это, — отвечает Роза Паркс.

Прибывает полицейский. Он спрашивает у Паркс, почему она отказалась уступить место.

— А почему вы все время указываете нам, где оно находится? — просто отвечает она.

* Места в общественном транспорте, отводимые для людей других рас. Распространенная практика для южных штатов США тех лет, часть политики сегрегации. *Прим. ред.*

— Понятия не имею,— говорит он, — но закон есть закон! — вы арестованы.

В день судебного разбирательства ее признают виновной в противоправном поведении и осуждают. После вынесения приговора Национальная ассоциация содействия прогрессу цветного населения в Монтгомери проводит митинг в поддержку Паркс в баптистской церкви на Холт-стрит, в беднейшем районе города. Пять тысяч человек собрались, чтобы выразить поддержку одинокому акту мужества этой женщины. Они протискиваются в церковь, пока все скамьи не оказываются занятыми. Оставшимся приходится ждать снаружи и слушать системы громкого вещания. Преподобный Мартин Лютер Кинг-младший обращается к толпе. «Приходит время, когда люди устают. Мы собрались здесь сегодня вечером, чтобы сказать тем, кто столь долго и плохо обращался с нами, что наше терпение лопнуло. Мы устали от сегрегации и унижений, мы устали от железных кулаков угнетателей»^{*}.

Он восхваляет отвагу Паркс и обнимает ее. Все это время она тихо стоит рядом с ним, и одного лишь ее присутствия достаточно, чтобы вдохнуть энтузиазм и силы в толпу. Ассоциация запускает общегородскую акцию бойкотирования автобусов, которая длится 381 день. Люди идут пешком на работу целые мили или, голосуя на дорогах, просят незнакомцев подвезти их. Своим поведением они меняют курс американской истории.

Я всегда представляла себе Розу Паркс статной женщиной с вызовом в глазах — словом, таким человеком, который легко дерзит в автобусе, полном пассажиров. Однако после ее смерти в 2005 году в возрасте 92 лет целый поток некрологов описывал ее как женщину некрупного телосложения, мягкую в общении, с приятным характером. О ней говорили, что она была «скромна и застенчива», но имела «львиную отвагу».

^{*} Цит. по: Миллер У. Мартин Лютер Кинг. Жизнь, страдание и величие. М. : Текст, 2004. *Прим. ред.*

В описаниях встречалось много фраз типа «глубокое смирение» и «тихая стойкость». Что это значит — быть тихим и стойким? Что под этим подразумевается? Как можно быть одновременно скромным и отважным?

Паркс, кажется, осознавая этот парадокс, назвала свою биографию «Тихая сила» — и это название заставляет нас пересмотреть свое представление о силе и стойкости. Почему тихое *не может* быть сильным? И что может сочетаться со спокойствием, о чем раньше мы не догадывались?

Наша жизнь определяется характером не менее сильно, чем расой или полом. И основной чертой личности — «южным и северным полюсом темперамента», по выражению одного ученого, — является принадлежность к экстравертированному или интровертированному типу. Степень выраженности этих качеств влияет на наше поведение, на выбор круга друзей и знакомых, манеру вести разговор, способ решать проблемы и проявлять любовь. Склонность к экстраверсии или интроверсии влияет на выбор профессии и успешность в ней. Она же предопределяет наше желание заниматься физическими упражнениями; определяет склонность к адюльтеру; влияет на умение нормально функционировать в условиях недостаточного сна; заставляет учиться на своих ошибках или стремиться к рискованной игре на биржевом рынке, а также воздействует на способность воздерживаться от удовольствий; быть хорошим лидером и искать альтернативные пути*. Все

* Распределение этих качеств между экстравертами и интровертами выглядит так: склонность к спорту — экстраверты; склонность к адюльтеру³ — экстраверты; лучше обходятся без сна⁴ — интроверты; учатся на своих ошибках⁵ — интроверты; более азартны⁶ — экстраверты; откладывают удовольствие — интроверты; лучшие лидеры⁷ — в зависимости от типа лидерства либо интроверты, либо экстраверты; склонность обдумывать альтернативные варианты⁸ — интроверты. *Прим. авт.*

эти качества обусловлены механизмом функционирования нервной системы, ее индивидуальными особенностями. Сегодня интроверсия и экстраверсия — одни из наиболее глубоко исследованных черт личности, но интерес ученых и психологов к этой теме по-прежнему очень высок. За последние годы при помощи современных технологий исследователи сделали множество удивительных открытий.

Интерес к вопросу о темпераменте имеет весьма глубокие корни. Поэты и философы размышляли над характером человека с начала времен — об этом можно судить по историческим документам. Описания обоих типов личности встречаются в Библии⁹, в работах врачей Древней Греции и Рима. Некоторые эволюционные психологи утверждают¹⁰, что примеры экстравертированного и интровертированного поведения особей можно найти и в животном мире: интроверты и экстраверты встречаются как среди мух-дрозофил, так и среди высокоразвитых макак-резусов. Как и в случае с другими важными парами противоположностей — мужским и женским, Востоком и Западом, либеральностью и консервативностью — человечество было бы значительно менее разнообразным без двух личностных типов.

Рассмотрим для примера тандем Розы Паркс и Мартина Лютера Кинга-младшего. Влиятельный оратор, отказавшись уступить место в автобусе, не произвел бы такого же эффекта, как тихая женщина, предпочитающая вести себя скромно, если тому не препятствует чрезвычайная ситуация. Паркс же не удалось бы завести толпу, вздумай она выйти к трибуне и заявить, что у нее есть мечта*. Но благодаря Кингу ей и не пришлось этого делать.

* Намек на самую известную речь Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта», произнесенную 28 августа 1963 года со ступеней Мемориала Линкольна во время Марша на Вашингтон «За работу и свободу!». *Прим. ред.*

И все же социально одобряемым считается очень узкий диапазон проявления личностных качеств. Нам говорят, что быть успешным значит быть отважным, а быть счастливым значит легко ладить с людьми. Мы видим себя нацией экстравертов и, следовательно, упускаем из виду, кто мы на самом деле. Результаты различных исследований, в зависимости от того, к какому из них вы обратитесь, показывают, что от трети до половины американцев — интроверты, иными словами, *один из двух или трех человек, с которыми вы знакомы*¹¹. (Учитывая, что США считаются одной из наиболее экстравертированных¹² наций, количество интровертов должно быть как минимум не ниже в других частях света.) Даже если сами вы не интроверт, то им вполне может быть ваш супруг, коллега, друг или родственник.

Если эта статистика удивляет вас, то, скорее всего, потому, что многие люди просто притворяются экстравертами. Интроверт от природы может весьма успешно скрывать свое настоящее лицо на детской площадке, в школьной раздевалке или офисном коридоре. Некоторые преуспевают даже в самообмане, по крайней мере, до наступления определенного момента в жизни — увольнения, стадии «опустевшего гнезда» или получения неожиданного наследства, — который позволяет им жить так, как они всегда хотели, и открывает глаза на их истинную сущность. Попробуйте-ка поднять эту тему в разговоре с друзьями и знакомыми, и вы с удивлением обнаружите, что многие люди, по их собственному признанию, считают себя интровертами, несмотря на разительное отличие их поведения от ваших стереотипных представлений.

Если учесть все сказанное, становится абсолютно понятным, почему многие интроверты скрывают от других и от самих себя свое истинное лицо. В нашем обществе правит система ценностей, которую я называю «идеальный экстраверт», или вездесущее убеждение, что идеальный «я» должен быть общительным, доминирующим и уверенно себя чувствующим

в центре внимания. Согласно архетипной модели, экстраверт предпочитает действие размышлению, риск — осмотрительности, а уверенность — сомнениям. Он склоняется к быстрым решениям, несмотря на высокую вероятность их ошибочности, хорошо работает в команде и не имеет проблем с социализацией. Нам нравится думать, что мы ценим индивидуальность, тогда как в большинстве случаев лишь один тип личности вызывает наше восхищение — человек, который привык преодолевать трудности, который надрывается на работе ради достижения поставленных целей. Конечно, мы позволяем всем одаренным чудакам-одиночкам, создающим компании в гаражах, проявлять свою личность как им угодно, но это скорее исключение из правила — наша толерантность распространяется обычно на тех из них, кому удастся сказочно разбогатеть, или, по крайней мере, на тех, кто подает на это надежды.

Интроверсия, как и ее «двоюродные братья» — чувствительность, серьезность и застенчивость, считается качеством второго сорта, чуть ли не выходящим за пределы нормы, и вызывает разочарование. Жизнь интровертов в мире идеального экстраверта напоминает жизнь женщины в мужском мире. Их не принимают из-за того, что составляет самое ядро их личности и определяет их истинную сущность. Экстраверсия чрезвычайно привлекательна, но мы превратили это качество в единственный стандарт, которому все почему-то должны соответствовать.

Существование стандарта идеального экстраверта косвенно подтверждается многими исследованиями, хотя все эти данные никогда не объединялись. Доказано, например, что разговорчивые люди¹³ считаются более умными, красивыми, интересными и желанными в качестве друзей. При этом значение имеет и темп речи¹⁴, и ее громкость: люди, говорящие быстро, кажутся более компетентными и привлекательными по сравнению с теми, кто говорит медленно. Аналогичную

тенденцию можно проследить и в других исследованиях: болтливые люди¹⁵ всегда создают впечатление более умных и приятных в общении, чем их молчаливые собратья, несмотря на полное отсутствие корреляции между способностью рождать хорошие идеи и тем, насколько хорошо у человека подвешен язык. Даже смысл слова «интроверт» приобрел негативный оттенок: в ходе одного неформального эксперимента¹⁶, проведенного психологом Лори Хэльго, было выявлено, что большинство интровертов используют богатый и красочный лексикон для описания собственной внешности («сине-зеленые глаза», «экзотичный», «высокие скулы»), но на просьбу описать среднестатистического интроверта они рисуют размытую и непривлекательную картину («неловкий», «бесцветный», «с плохой кожей»).

По-моему, мы совершаем непростительную ошибку, слепо восхваляя идеал экстравертированности. Некоторые из величайших человеческих идей, произведений искусства и изобретений — взять хотя бы теорию эволюции, или «Подсолнухи» Винсента ван Гога, или персональные компьютеры, — появились у тихих, мыслящих людей, которые способны настроиться на свой внутренний ритм и найти в закоулках разума истинные сокровища. Без интровертов мир лишился бы:

- теории гравитации¹⁷ сэра Исаака Ньютона;
- теории относительности¹⁸ Альберта Эйнштейна;
- стихотворения «Второе пришествие»¹⁹ Уильяма Батлера Йейтса*;
- ноктюрнов Фридерика Шопена²⁰;
- «В поисках утраченного времени» Марселя Пруста²¹;
- «Питера Пэна»²² Джеймса Барри**;
- «1984» и «Скотного двора» Джорджа Оруэлла²³;

* Ирландский поэт и драматург. *Прим. ред.*

** Шотландский драматург и романист. *Прим. ред.*

- «Кота в шляпе» доктора Сьюза^{*};
- Чарли Брауна^{**} Чарльза Шульца²⁴;
- «Списка Шиндлера», «Инопланетянина» и «Ближних контактов третьей степени» Стивена Спилберга²⁵;
- Google²⁶ Сергея Брина и Ларри Пейджа;
- «Гарри Поттера» Джоан Роулинг²⁷.

По мнению ученого-журналиста Уинифред Галлахер, способность воспринимать и обдумывать окружающую реальность, вместо того чтобы сразу же вступать с ней во взаимодействие, более вероятно приводит к созданию выдающихся произведений искусства и науки. Ни $E = mc^2$, ни «Потерянный рай»^{28***} не могли быть на скорую руку слеплены *развеселым тусовщиком*. Даже в таких областях деятельности, как финансы, политика, движение за гражданские права, где, казалось бы, требуется известная экстравертированность, некоторые выдающиеся прорывы были сделаны интровертами. Так, в этой книге вы встретите примеры Элеоноры Рузвельт, Эла Гора, Уоррена Баффета, Махатмы Ганди и Розы Паркс — людей, которые достигли победы не *вопреки*, а *благодаря* своим личным качествам.

И все же, как вы поймете далее, многие институты нашего общества ориентированы на людей, которые наслаждаются командной работой над проектами и легко поддаются воздействию стимулов.

С детства мы проводим время за партами, расставленными по принципу постоянно расширяющихся групп, что способствует формированию привычки к групповому обучению,

^{*} Теодор Сюз Гейзель (доктор Сюз) — американский детский писатель. *Прим. ред.*

^{**} Один из персонажей комиксов Peanuts, созданный художником Чарльзом Шульцем. *Прим. ред.*

^{***} Поэма Джона Мильтона. Издана на русском языке: Мильтон Дж. Потерянный рай. М. : Эксмо, 2004.

а, согласно результатам некоторых исследований, большинство педагогов полагают²⁹, что идеальный ученик должен быть экстравертом. Мы смотрим всевозможные телевизионные шоу, участники которых совсем не напоминают реальных людей, встречающихся нам в жизни; мы видим рок-звезд и эпатажных ведущих с раздутым эго вроде «Ханны Монтаны»^{*} и Карли Шей из iCarly^{**}. Даже малыш Сид из Sid the Science Kid^{***}, финансируемой PBS^{****}, который должен служить образцом дошкольника, начинает каждый день в саду с того, что танцует в коридоре вместе с друзьями. («Зацени мои движения! Я — рок звезда!»)

Став взрослыми, многие из нас приходят в компании, которые требуют командной игры и вынуждают нас работать в офисах без перегородок под руководством начальников, больше всего ценящих умение ладить с людьми. Чтобы продвигаться по служебной лестнице, мы обязаны бесцеремонно выдвигать себя при любом удобном случае. Ученые, которым удается добыть финансирование, часто оказываются очень уверенными в себе людьми, может быть, даже слишком уверенными. Художники, чьи работы украшают выставочные залы современных галерей, приняв внушительную позу, красуются у входа в вычурных нарядах. Авторам, чьи книги издаются — некогда их считали странным видом затворников, — сегодня приходится доказывать свою способность выступать на ток-шоу и пресс-конференциях. (Вы не читали бы эту книгу, если бы мне не удалось убедить издателя, что я достаточно хороший псевдоэкстраверт, чтобы заниматься ее продвижением.)

^{*} Героиня американского телевизионного телесериала о девочке-подростке, транслировавшегося на канале Disney. *Прим. ред.*

^{**} Персонаж молодежного комедийного сериала телеканала Nickelodeon. *Прим. ред.*

^{***} Персонаж американской образовательной мультипликационной передачи. *Прим. ред.*

^{****} Public Broadcasting Service — американская некоммерческая служба телевизионного вещания. *Прим. ред.*

Интроверту наверняка приходилось сталкиваться с разрушительным воздействием на психику всех этих предубеждений. Может, случилось в детстве подслушать, как родители извиняются за застенчивость своего чада. (Почему ты не можешь быть таким, как мальчишки из семьи Кеннеди? Этот вопрос частенько слыхивал от родителей один из опрошенных мной людей.) В школе вас, вполне вероятно, заставляли «вылезти из панциря» — даже в самом этом странном выражении отражается непонимание того, почему некоторые животные всюду таскают на себе переносное убежище и — почему некоторые люди поступают так же. «Все эти замечания, услышанные мной в детстве, до сих пор звенят в моих ушах, говоря, что я ленивый, тупой, медленный, скучный, — пишет один из членов онлайн-сообщества “Пристанище интроверта”. — К тому времени, когда я смог понять интровертированность своей природы, часть меня уже подверглась влиянию убеждения, что со мной что-то не в порядке. Хорошо бы суметь отыскать это терзающее меня зерно сомнения и навсегда избавиться от него».

Даже во взрослом возрасте вполне можно испытывать некоторые угрызения совести, отклоняя приглашение на обед в пользу чтения хорошей книги. Или, быть может, вы любите ужинать в одиночестве в ресторане и предпочли бы не ловить на себе сочувственные взгляды других посетителей. Или вам то и дело говорят, что вы слишком часто «уходите в себя», что нередко слышат спокойные и задумчивые люди.

Разумеется, их можно назвать еще одним словом — мыслители.

Я лично видела, как тяжело порой бывает интровертам овладеть новыми навыками и как успешно после они их применяют. Более десяти лет я проводила тренинги для самой

разношерстной публики (корпоративных юристов, менеджеров хедж-фондов, студентов университетов и супружеских пар) по ведению переговоров. Естественно, мои тренинги затрагивали основные вопросы: как подготовиться к переговорам, когда делать первое предложение, как себя вести, если другая сторона настаивает: «соглашайтесь или уходите». Но помимо этого я помогала клиентам лучше понять себя и более успешно использовать свой потенциал.

Моей первой клиенткой была женщина-юрист с Уолл-стрит. Тихая и мечтательная, Лора избегала излишнего внимания и не переносила агрессии. Каким-то чудесным образом она смогла окончить Гарвардскую юридическую школу — в этом суровом месте занятия проходят в огромных амфитеатрах, пригодных для проведения гладиаторских боев. (Однажды от напряжения Лору стошнило прямо по пути на пару.) И сейчас, в реальном мире, она не была уверена, что сможет отстаивать интересы своих клиентов с таким напором, как они того ожидают.

В течение первых трех лет работы, как младшему юристу в компании, ей не представилось случая проверить свое предположение. Но однажды старший юрист, которому она помогала, уехал в отпуск, и Лоре пришлось взять на себя ответственность за ведение одних очень серьезных переговоров. Лора представляла южноамериканскую промышленную компанию, которая не успевала погасить банковский заем и надеялась договориться о новых условиях; на другой стороне стола переговоров сидел адвокат синдиката банкиров, выдавшего этот заем.

Лора с радостью предпочла бы спрятаться под вышеуказанным столом, но сумела побороть это желание. Мужественно, хотя и нервно, она заняла свое место, разместившись между своими клиентами: главным консультантом и старшим сотрудником финансового отдела. Надо сказать, это были любимые клиенты Лоры — изысканные и учтивые, очень

отличавшиеся от других клиентов компании, которые вели себя как властители мира. В прошлом Лоре довелось вместе с главным консультантом посетить игру Yankees*, к тому же она помогла ему выбрать сумочку в подарок сестре. Но теперь все эти милые мероприятия — именно такое социальное взаимодействие было Лоре по душе — казались далеким сном. На противоположной стороне стола сидели девять раздраженных банкиров в дорогих костюмах вместе со своим юристом — женщиной с квадратным подбородком, но дружескими манерами. Эта дамочка, явно не робкого десятка, сходу произнесла внушительную речь о том, как несказанно повезло клиентам Лоры: им ведь дана возможность принять условия банкиров. По ее словам, с их стороны это было невероятно великодушное предложение.

Все ожидали, что Лора скажет что-нибудь в ответ, но ей решительно ничего не приходило в голову. И она просто сидела и моргала. Под пристальными взглядами всех присутствующих. Клиенты Лоры напряженно ерзали в креслах. В мозгу женщины проносились по привычному кругу обычные мысли: «Я слишком робкая для такой работы, нерешительная, слишком много думаю». Ей виделся человек, который больше подошел бы для выполнения этого задания: уверенный в себе, дерзкий, готовый ударить кулаком по столу. В школе таких называли «коммуникабельными» — в оценочной шкале семиклассника это качество стоит даже выше, чем «милая» для девушек и «спортивный» для парней. Лора пообещала себе, что сегодня ей предстоит вынести последнее мучение. Завтра же она начнет заниматься поиском новой карьеры. Но затем Лора вспомнила о том, что я много раз неустанно повторяла ей: как интроверт, она имеет уникальные способности для ведения переговоров — возможно, не столь ярко выраженные, зато не менее эффективные. Вероятно, она готовилась к этим

* New York Yankees — профессиональный бейсбольный клуб в США. *Прим. ред.*

переговорам как никто другой. Ее речь была спокойной, но уверенной, потому что она редко говорила, не подумав. Мягкая в общении, Лора могла занять сильную, даже агрессивную позицию, выдавая ее за спокойный и вдумчивый подход. А еще она умела задавать вопросы, много вопросов, и выслушивать ответы — а это очень полезное качество на переговорах, независимо от типа личности.

Так что Лора решила вести себя естественно.

— Давайте еще раз по порядку. На чем основаны ваши цифры? — спросила она. — А что, если мы структурируем кредит таким вот образом?.. Или вот так? Есть еще какие-нибудь варианты?

Поначалу вопросы Лоры были довольно осторожными. Но в процессе выступления они становились все более конкретными и определенными, демонстрируя, что она выполнила свое домашнее задание и разобралась в ситуации до мельчайших деталей. При этом Лора осталась верна своему стилю: не повышала голоса и не теряла самообладания. Каждый раз, когда банкиры высказывали спорную идею, она показывала им ее неконструктивность.

— Неужели это единственное решение? Может, сто́ит поискать альтернативу?

Постепенно атмосфера в комнате изменилась, точь-в-точь как написано в пособиях по ведению переговоров. Банкиры перестали разглагольствовать и пытаться придать себе излишнюю важность, то есть играть в игру, в которой Лора чувствовала себя не в своей тарелке, и приступили непосредственно к обсуждению.

Беседа все продолжалась, но стороны по-прежнему не могли прийти к согласию. Один из банкиров в гневе вылетел из комнаты, разбросав на своем пути бумаги. Лора проигнорировала этот демарш, во многом потому, что просто не знала, как на него реагировать. Позже кто-то сказал ей, что в этот решающий момент она великолепно применила один

из приемов «переговорного джиу-джитсу»; однако она всего лишь поступила так, как обычно ведут себя тихие люди в нашем шумном мире.

В конце концов стороны заключили соглашение. Банкиры покинули здание, любимые клиенты Лоры отправились в аэропорт, а она сама пошла домой и, уютно устроившись с книгой на диване, попробовала забыть обо всех перипетиях прошедшего дня.

На следующее утро позвонила главный юрист банкиров — та самая женщина с массивной челюстью — и предложила ей работу. «В жизни не встречала человека, который был бы учтив и при этом твердо стоял на своем», — сказала она. А через день руководитель банка позвонил Лоре и поинтересовался, не могла бы в дальнейшем ее юридическая фирма вести дела его компании. «Нам бы пригодился человек, способный договариваться о сделках, но не позволяющий это затмевать его рассудок», — сказал он.

Придерживаясь мягкого подхода, Лора привлекла нового бизнес-партнера для своей фирмы и предложение о работе для себя лично. Без повышения голоса или ударов кулаком по столу.

Сегодня Лора научилась эффективно использовать свою природу, приняв интровертированность как неотъемлемую часть своей личности. Теперь старая мелодия о том, что она тихая и неуверенная в себе, звучит в ее голове намного реже. Лора уверена, что сможет постоять за себя, если придется.

Что именно я подразумеваю под тем, что Лора интроверт? Начиная писать эту книгу, я первым делом решила выяснить, как определяют интроверсию и экстраверсию современные психологи-исследователи.

В 1921 году известный психиатр Карл Юнг издал монументальный труд «Психологические типы»^{30*}, где описал фундаментальные качества личности — экстраверсию и интроверсию, сделав тем самым эти термины популярными. Интроверты, по Юнгу, сосредоточены в первую очередь на мире мыслей и внутренних переживаний, тогда как экстраверты — на окружающем их мире людей и объектов. Интроверты осмысливают происходящие вокруг них события, а экстраверты пытаются сразу же стать их участниками. Для пополнения запаса сил интровертам нужно побыть наедине, экстравертам же восстановление необходимо, только если они общаются *недостаточно*. Если вы когда-либо проходили тест Изабеллы Майерс-Бриггс (в его основу положена типология Юнга), который используется во многих университетах и солидных компаниях³¹, то у вас, вероятно, уже есть некоторое представление о том, что я говорю.

И все-таки, что об интроверсии и экстраверсии думают современные ученые? Оказалось, единого универсального определения для этих понятий нет. Их не так легко и просто описать, как, допустим, дать определение словам «кучерявый» или «подростковый», смысл которых понятен всем. К примеру, последователи такого направления в психологии личности, как «Большая пятерка» (согласно их концепции, человеческую личность можно классифицировать по пяти базовым элементам), определяют интроверсию не по богатству внутренней жизни, а по низкому показателю значения таких качеств, как уверенность и общительность. Определений *экстравертированности* и *интровертированности* существует почти столько же, сколько и психологов, занимающихся изучением личности; и все они без конца спорят о том, чье определение более точное. Одни считают, что идеи

* Издана на русском языке: Юнг К. Психологические типы. М. : АСТ, 2006. Прим. ред.

Юнга изжили себя, другие — что только юнгианская теория отражает реальное положение вещей.

Впрочем, по некоторым вопросам мнения психологов совпадают: например, все согласны с тем, что эти два типа отличаются комфортной для них степенью необходимости внешнего воздействия³². Интровертам в самый раз полное его отсутствие, им бы тихо выпить вина наедине с близким другом, почитать книжку или кроссворд решить. Экстраверты же всегда рады возможности повзаимодействовать с окружающей средой: познакомиться с новыми людьми, покататься на лыжах или прыгать под бодрую музыку. «Другие люди всегда заставляют вас волноваться, — говорит личностный психолог Дэвид Винтер, объясняя, почему типичный интроверт предпочтет во время отпуска почитать книжку на пляже, вместо того чтобы тусоваться нон-стоп на вечеринках в путешествии на круизном лайнере. — Общение с ними вызывает чувство опасности, страха, паники или влюбленности. Сотня людей — куда более сильный раздражитель, чем сотня книг или песчинок».

Многие психологи единодушны в том, что интровертам и экстравертам присущ разный стиль работы. Экстравертам по душе сразу погрузиться в выполнение задания. Они склонны принимать быстрые (порой опрометчивые) решения, комфортно себя чувствуют, распределяя внимание между многочисленными задачами, и не боятся рисковать. Экстраверты наслаждаются «азартом погони» и трофеями, которые он сулит, — деньгами и статусом.

Интроверты работают намного медленнее, зато основательнее. Они предпочитают сосредоточиваться на одной задаче за раз и отличаются недюжинными способностями к концентрации. Их можно считать относительно невосприимчивыми к магии славы и богатства.

Тип личности определяет стиль социального взаимодействия. Экстравертам не составит труда оживить званый ужин и не скупиться на смех в ответ на ваши шутки. Они уверены

в себе, несколько доминантны и нуждаются в компании. Экстраверты думают вслух и на ходу, предпочитая говорить, а не слушать, и редко испытывают недостаток в словах, часто кидая реплики, которые не имели намерения произносить. Без труда справляются с конфликтами, но не с одиночеством.

В противоположность им интроверты, хотя нередко и владеют значительными навыками в светском общении и проведении деловых встреч, через некоторое время в ходе интенсивного общения начинают чувствовать усталость и сожалеть, что не остались дома. Свою социальную энергию они предпочитают тратить на близких друзей, коллег и родственников. Больше слушают, чем говорят, думают прежде, чем раскрывают рот, и часто лучше выражают свои мысли на письме, нежели устно. Конфликты — не их стихия. Многие из них не любят бессмысленных разговоров ни о чем, но наслаждаются глубоким обсуждением волнующих тем.

Какие качества ошибочно приписывают интровертам? Слово «интроверт» часто считают синонимом³³ слов «отшельник» и «мизантроп». Возможно, некоторые интроверты действительно могут вести себя подобным образом, однако в большинстве своем это абсолютно дружелюбные люди. Кроме того, вовсе не обязательно, что все интроверты застенчивы от природы. Застенчивость порождается страхом социального неодобрения³⁴ или боязнью унижения, интровертированные люди просто предпочитают тихую и спокойную обстановку. Застенчивость вызывает весьма болезненные переживания, интроверсия — нет. Многие путают эти два понятия, потому что названные качества часто проявляются в одном и том же человеке³⁵ (хотя психологи и не пришли к единому мнению о том, в какой мере коррелируют эти черты). Некоторые специалисты рассматривают эту пару характеристик, как оси в системе координат, размещая интроверсию-экстраверсию на оси X, а уровень тревожности на оси Y. Таким образом, образуются четыре квадрата, соответствующие четырем возможным

комбинациям качеств: спокойный экстраверт, беспокойный экстраверт, спокойный интроверт и беспокойный интроверт. Иными словами, можно быть робким интровертом, как Барбра Стрейзанд, яркой личностью со всеподавляющим страхом сцены, или совсем не застенчивым интровертом вроде Билла Гейтса, который, как гласит молва, мало внимания обращает на мнение окружающих.

Разумеется, вы можете быть интровертом и при этом застенчивым человеком. Внутренние переживания застенчивого экстраверта, молчаливо сидящего на деловом совещании, могут быть иными, нежели у спокойного интроверта: застенчивый человек просто боится выступать публично, тогда как спокойный интроверт просто сосредоточенно слушает, хотя, на взгляд окружающих, они ведут себя одинаково. Этот пример хорошо иллюстрирует, как стереотип образа успешного человека мешает нам увидеть правду, несмотря на огромный потенциал, который скрыт в истинной природе интроверта. По абсолютно разным мотивам застенчивые и интровертированные люди проводят свободное время вдали от внимания общества, делая новые изобретения, проводя исследования, или сидя у постели смертельно больных, или занимая руководящие должности, с которыми они справляются профессионально и без лишнего шума. Пусть они и не вписываются в традиционное представление об альфа-лидере*, все же многое в их стиле поведения достойно подражания.

Если вы по-прежнему не уверены, в какой точке шкалы экстраверсии-интроверсии разместиться, может быть, вам поможет следующий опросник. Отвечайте «верно» или «неверно»

* Термин «альфа» заимствован психологами из зоологии, где альфой называют доминирующего самца на территории. *Прим. ред.*

в зависимости от того, насколько данное утверждение соответствует вашим внутренним ощущениям*.

1. Я предпочитаю беседы тет-а-тет взаимодействию с группами людей.
2. Мне лучше удается выражать свои мысли письменно.
3. Я нахожу удовольствие в одиночестве.
4. Я думаю, что богатство, знаменитость и социальный статус интересуют меня меньше, чем моих ровесников.
5. Не люблю болтать по пустякам, но наслаждаюсь глубокими дискуссиями об интересных мне вещах.
6. Мне часто говорят, что я хороший слушатель.
7. Я не люблю сильно рисковать.
8. Мне нравится погрузиться в работу, и я не терплю, когда меня прерывают.
9. Я предпочитаю отмечать свой день рождения с несколькими близкими друзьями или родственниками.
10. Меня считают спокойным и мягким в общении человеком.
11. Я не люблю обсуждать свои дела до их завершения.
12. Мне не по душе конфликты.
13. Лучше всего мне удастся работать в одиночку.
14. Обычно я обдумываю свои слова, перед тем как высказаться.
15. Я чувствую истощение от длительного пребывания на всевозможных мероприятиях, даже в комфортной атмосфере.
16. Я часто не отвечаю на звонки, предоставляя шанс пообщаться автоответчику.
17. Я предпочел бы ничего не делать в уик-энд, чем активно проводить время в эти дни.

* Это неофициальный опросник, а не научно валидный тест. Все утверждения сформулированы соответственно современным идеям психологов о проявлении этих качеств. *Прим. авт.*

18. Мне не нравится выполнять много задач одновременно.

19. Я без труда могу сосредоточиться.

20. В учебе я предпочитаю лекции семинарам.

Чем больше у вас ответов «верно», тем выше вероятность, что вы интроверт. Если же ответов «верно» и «неверно» оказалось примерно поровну, то, вполне может быть, вы амбиверт (да-да, такое слово существует).

Впрочем, даже если все ответы четко вписываются в одну категорию, это вовсе не означает, что ваше поведение предсказуемо в любой ситуации. Не все интроверты книжные черви, и не все экстраверты приходят на вечеринку в колпаках. С таким же успехом можно было бы утверждать, что все женщины от природы склонны идти на примирение, а все мужчины любят контактные виды спорта. По словам Юнга, «чистых экстравертированных и интровертированных типов не существует. Разумеется, пациенты психиатрических клиник³⁶ не в счет».

Во-первых, человеческая личность — это сложно устроенная система, а во-вторых, даже в экстравертированном или интровертированном типе выделяется много *подвидов*. Интроверсия и экстраверсия в сочетании со многими другими свойствами личности и опытом индивидуального развития порождает огромное разнообразие человеческих характеров. Американский юноша, чей отец всегда пытался сделать из него футболиста, подобного его братьям, разительно отличается от финской бизнес-леди, чьи родители-интроверты работали смотрителями маяка. (В Финляндии³⁷ вообще поразительно много интровертов. Типичная финская шутка: как понять, нравитесь ли вы финну? Очень просто. Если вы ему нравитесь, он начнет смотреть на ваши туфли, а не на свои.)

Многие интроверты высокочувствительны³⁸, хотя это и звучит излишне поэтично. Психологи придумали для таких людей

специальный термин. Чувствительный, или *сенситивный*, человек с большей долей вероятности испытает удовольствие от прослушивания «Лунной сонаты» Бетховена, красивых слов или акта милосердия, в отличие от менее чувствительного человека. Вас быстрее прочих возмутит насилие, уродство, и, скорее всего, у вас весьма требовательная совесть. Вас наверняка называли застенчивым в детстве, и вы до сих пор нервничаете в ситуации оценивания, например, во время первого свидания. Несколько позже мы рассмотрим, почему эти, казалось бы, не связанные друг с другом особенности поведения часто встречаются в комплексе и почему, вырастая, такой человек становится интровертированным. (Никто точно не знает, сколько интровертов обладают повышенной чувствительностью, но можно смело сказать, что 70 процентов чувствительных людей — интроверты.)

Итак, вы уже поняли, что не все, о чем будет идти речь дальше, полностью подходит вам, даже если вы себя считаете чистым интровертом. Для начала обсудим такие качества, как застенчивость и чувствительность, хотя, вполне вероятно, вы не обладаете ни одним из них. Ничего страшного. Применяйте те приемы, которые подходят вам, а с помощью остальной информации попробуйте улучшить отношения с окружающими.

Принимая во внимание вышесказанное, потратим немного времени на изучение терминов и определений. Для исследователей, пытающихся разграничивать интровертированность с другими смежными качествами, такими как робость, например, очень важно ясно понимать различия. Акцент также делается на интерпретации результатов исследований. Современные психологи совместно с нейропсихологами, с их всевозможными устройствами для сканирования мозга, пролили свет на множество вещей, в корне изменив наше восприятие мира и себя. Они бьются над ответами на такие вопросы: почему одни люди говорят без умолку, а другие четко

взвешивают каждое слово? почему одни с головой уходят в работу, а другие занимаются организацией корпоративных праздников? почему одни люди легко справляются с данной им властью, а другие не любят никаких форм субординации? могут ли интроверты быть лидерами? почему интроверсия сохранилась в процессе естественного отбора? сто́ит ли интроверту заниматься тем, что ему не по душе, или все же следует превозмочь себя, подобно Лоре за столом переговоров?

Возможно, ответы вас удивят.

Ну а если из всей книги вы почерпнете только одну идею, надеюсь, это будет обновленное чувство своей уникальности. И могу вас заверить, понимание себя может очень сильно изменить вашу жизнь. Помните мою клиентку — ту, которую в целях конфиденциальности я назвала Лорой?

Так вот, это была я. Я стала своей первой клиенткой.