

СЬЮЗАН КЕЙН

ИНТРОВЕРТЫ

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ОСОБЕННОСТИ
СВОЕГО ХАРАКТЕРА



Annotation

Эта книга — о том, как реализовать свои таланты и амбиции, будучи интровертом, как оказывать влияние на людей, руководить ими и направлять, сохраняя при этом свое личное пространство. Всегда есть альтернативные рецепты успеха, которые действуют хотя бы потому, что никто не ждет удара с неожиданной стороны. Здесь вы найдете многие из них.

- [Сьюзан Кейн](#)
 -
 - [От автора](#)
 - [Введение](#)
 - [Часть I](#)
 - [Глава 1](#)
 - [Глава 2](#)
 -
 - [Миф о харизматическом лидерстве: Гарвардская бизнес-школа](#)
 - [Глава 3](#)
 - [Часть II](#)
 - [Глава 4](#)
 - [Почти десять лет назад](#)
 - [Глава 5](#)
 - [Глава 6](#)
 - [Глава 7](#)
 - [Часть III](#)
 - [Глава 8](#)
 - [Часть IV](#)
 - [Глава 9](#)
 - [Глава 10](#)
 - [Глава 11](#)
 - [Заключение](#)
 - [О посвящении](#)
 - [О понятиях интроверсии и экстраверсии](#)
 - [Примечания](#)
 - [Введение](#)

- [Глава 1](#)
- [Глава 2](#)
- [Глава 3](#)
- [Глава 4](#)
- [Глава 5](#)
- [Глава 6](#)
- [Глава 7](#)
- [Глава 8](#)
- [Глава 9](#)
- [Глава 10](#)
- [Глава 11](#)
- [О понятиях интроверсии и экстраверсии](#)
- [Выражение признательности](#)
- [notes](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)
 - [4](#)
 - [5](#)
 - [6](#)
 - [7](#)
 - [8](#)
 - [9](#)
 - [10](#)
 - [11](#)
 - [12](#)
 - [13](#)
 - [14](#)
 - [15](#)
 - [16](#)
 - [17](#)
 - [18](#)
 - [19](#)
 - [20](#)
 - [21](#)
 - [22](#)
 - [23](#)
 - [24](#)
 - [25](#)

- [26](#)
- [27](#)
- [28](#)
- [29](#)
- [30](#)
- [31](#)
- [32](#)
- [33](#)
- [34](#)
- [35](#)
- [36](#)
- [37](#)
- [38](#)
- [39](#)
- [40](#)
- [41](#)
- [42](#)
- [43](#)
- [44](#)
- [45](#)
- [46](#)
- [47](#)
- [48](#)
- [49](#)
- [50](#)
- [51](#)
- [52](#)
- [53](#)
- [54](#)
- [55](#)
- [56](#)
- [57](#)
- [58](#)
- [59](#)
- [60](#)
- [61](#)
- [62](#)

Сьюзан Кейн

Интроверты. Как использовать особенности своего характера

Всем членам моей семьи

Нация, в которой каждый был бы генералом Паттоном, преуспела бы не больше, чем народ, в котором каждый был бы Винсентом ван Гогом. Я предпочитаю думать, что нашей планете в равной мере нужны атлеты, философы, секс-символы, художники, ученые; есть своя роль у отзывчивых и у черствых, у рациональных и у легко ранимых людей. Миру нужны те, кто посвятит свою жизнь изучению специфики работы слюнных желез у собак, а также те, кто сможет запечатлеть короткое мгновение цветения вишни в поэме из четырнадцати слогов или посвятить двадцать пять страниц описанию чувств маленького мальчика, лежащего в ночной тишине на своей кровати в ожидании поцелуя матери перед сном.

Наличие любого ярко выраженного таланта свидетельствует о том, что что-то было принесено в жертву...

Аллан Шон

© Susan Cain, 2012

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. В виду 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 темперамента{1}

Монтгомери, Алабама. Первое декабря 1955 года{2}. 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^[1] и спокойно наблюдает, как автобус наполняют пассажиры. Так продолжается до тех пор, пока водитель не просит ее освободить место для белого пассажира.

Женщина произносит одно-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.

— 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»^[2].

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». 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 адольтеру; влияет на способность нормально функционировать в условиях недостаточного сна; заставляет учиться на своих ошибках или стремиться к рискованной игре на биржевом рынке, а также влияет на способность воздерживаться от удовольствий; быть хорошим лидером и искать

альтернативные пути^[3]. Все 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 Библии{9}, в работах врачей Древней Греции и Рима. Некоторые эволюционные психологи утверждают{10}, 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, отказавшийся 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^[4]. Но благодаря Кингу ей и не пришлось этого делать.

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 в 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 экстравертированных{12} 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.

Учитывая 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 единым выводом. Доказано, например, что разговорчивые люди{13} считаются более умными, красивыми, интересными и желанными в качестве друзей. При этом значение имеет и темп речи{14}, 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 люди{15} 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 эксперимента{16}, 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 гравитации{17} сэра Исаака Ньютона;
- теории относительности{18} Альберта Эйнштейна;
- стихотворения «Второе пришествие»{19} Уильяма Батлера Йейтса^[5];
- ноктюрнов Фридерика Шопена{20};
- «В поисках утраченного времени» Марселя Пруста{21};
- «Питера Пэна»{22} Джеймса Барри^[6];
- «1984» и «Скотного двора» Джорджа Оруэлла{23};
- «Кота в шляпе» доктора Сьюза^[7];
- Чарли Брауна^[8] Чарльза Шульца{24};
- «Списка Шиндлера», «Инопланетянина» и «Ближних контактов третьей степени» Стивена Спилберга{25};
- Google{26} Сергея Брина и Ларри Пейджа;

— «Гарри Поттера» Джоан Роулинг{27}.

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}^[9] 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, а, согласно результатам некоторых исследований, большинство педагогов полагает{29}, 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»^[10] и Карли Шей из iCarly^[11]. Даже малыш Сид из «Sid the Science Kid»^[12], финансируемой PBS^[13], 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 начинают работать в компаниях, 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.)

Интроверту наверняка приходилось сталкиваться с разрушительным воздействием на психику всех этих предубеждений. Может, случалось 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 мною 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 часто 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 самой 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 одну 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^[14], 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 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, как говорила, 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}^[15], 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 вам когда-либо приходилось проходить тест Изабеллы Майерс-Бриггс (в его основу положена типология Юнга), который используется во многих университетах и солидных компаниях{31}, 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 Пятёрка (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 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 воздействия{32}. 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 попрыгать 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 сосредотачиваться 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 доминанты 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 синонимом{33} 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 неодобрения{34} 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 человеке{35} (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 с 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^[16], 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» в зависимости от того, насколько данное утверждение соответствует вашим внутренним ощущениям^[17].

1. Я предпочитаю беседы тет-а-тет взаимодействию с группами людей.
2. Мне лучше удастся 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 глубоким 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.

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 клиник{36} 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 Финляндии{37} 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 высокочувствительны{38}, 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 обладает 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. Большой акцент также делается на интерпретации результатов исследований. Современные психологи совместно с нейropsychологами, 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? Стоит 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.

Часть I

Идеальный экстраверт

Глава 1

Архетип своего парня

Как экстраверсия стала культурным идеалом

Взгляд незнакомца пытлив и критичен. Сможешь ли ты чувствовать себя комфортно под ним?

Печатная реклама мыла Woodbury's, 1922 г.

1902 год. Церковь Гармонии в крошечном городке в Миссури, расположенном у поймы реки в сотне миль от Канзас-Сити. Наш герой — добродушный, но неуверенный в себе ученик старшей школы Дейл{1}.

Худощавый, хилый и капризный Дейл — сын высокоморального и очень неуспешного в финансовом плане владельца свинофермы. Он с уважением относится к своим родителям, но с ужасом думает о перспективе пойти по их стопам. Его беспокоит еще очень много вопросов: гром и молнии, ад и посмертная жизнь, а также собственное косноязычие в важные моменты. Он даже дня своей свадьбы боится. Вдруг у него отнимется речь и он ничего не сможет сказать своей будущей невесте?

Однажды в город пришел представитель Шотауке. Движение Шотауке, возникшее в 1873 году и развивавшееся в верхней части штата Нью-Йорк, отправляло одаренных ораторов в отдаленные регионы страны для просвещения людей в вопросах литературы, науки и религии. Жители провинциальной Америки уважали их за блеск элитарного гламура, который они несли с собой, и за способность завораживать слушателей своими рассказами. Просветитель, пришедший в городишко в тот день, полностью заворожил молодого Дейла историей своей жизни в духе «из грязи в князи»: ему, нищему парнишке с фермы без перспектив на светлое будущее, удалось развить харизматичный ораторский стиль и с его помощью пробиться в Шотауке. Дейл внемлет каждому его слову.

Спустя несколько лет Дейл вновь столкнулся с огромной значимостью умения выступать на публике. Его семья перебралась на ферму в трех милях от Уорренсбурга в Миссури, чтобы он мог посещать колледж, не снимая жилье. Дейл пришел к выводу, что студенты, выигрывающие первые места в университетских конкурсах ораторского искусства, почти всегда предстают лидерами в глазах других, поэтому решил к ним

присоединиться. Он записывался на каждый подходящий конкурс и без усталы репетировал дома по вечерам, но проигрывал снова и снова. Несмотря на настойчивость, никаких задатков к ораторству у Дейла нет. Тем не менее его усилия начали приносить плоды. Он превратился в абсолютного победителя на всех факультетах и стал звездой общежития. Другие студенты обращались к нему с просьбами дать им пару уроков, что он и делал. И вскоре его ученики тоже начинали одерживать победы.

К моменту окончания колледжа в 1908 году семья Дейла по-прежнему бедствовала. Расцвет же корпоративной Америки был еще впереди. Генри Форд продавал автомобиль модели «Т», как горячие пирожки, используя слоган «для дела и для удовольствия». Имена Дж. К. Пенни, Вулворта, Сирса и Робака у всех на слуху^[18]. Электричество освещает дома представителей среднего класса, а современное водоснабжение избавляет от необходимости покидать дом ночью по нужде.

Новой экономике нужен новый работник — продавец, публичный представитель, человек с улыбкой на лице, уверенным рукопожатием и способностью мирно уживаться с коллегами, пытающийся при этом всячески их обойти. И Дейл влился в быстрорастущие ряды продавцов, отправившись в путь, не имея с собой ничего, кроме хорошо подвешенного языка.

Фамилия Дейла — Карнеги (нужно заметить, что он изменил написание своей фамилии для большего сходства с известным индустриальным магнатом Эндрю Карнеги). После нескольких лет утомительной работы продавцом говядины в *Armour & Company* он открывает курсы ораторского мастерства. Первое занятие Дейл проводит в здании вечерней школы Молодежной христианской организации на 125-й улице в Нью-Йорке. Карнеги пытался добиться стандартного оклада для учителей вечерней школы — 2 доллара за занятие, но директор, сомневаясь в популярности такого рода курсов, отказался платить столько.

С первого же занятия Дейл Карнеги становится сенсацией, и вот он уже открывает свой институт под собственным именем, где работает с бизнесменами, направляя усилия на борьбу с теми страхами, которые сам превозмог в юности. В 1926 году он издает свою первую книгу *Public Speaking and Influencing Men in Business* («Ораторское искусство и оказание влияния на деловых партнеров»). В ней он пишет: «В дни, когда ванная и пианино считались роскошью, красноречие считали даром чудачков, способным пригодиться разве что адвокату, священнослужителю или чиновнику{2}. Сегодня мы понимаем, что это незаменимое орудие для тех, кто желает добиться успеха в бизнесе».

Перевоплощение мальчика из фермерской семьи в продавца, а затем в эталон ораторского искусства иллюстрирует историю становления идеального экстраверта. Путь Карнеги отражает культурную эволюцию и ее переломный момент на стыке веков, навсегда изменившие наши представления о том, кого считать достойным уважения, как вести себя на собеседовании, что мы желаем видеть в сотрудниках, как мы обходимся со своими супругами и воспитываем детей. Америка, по словам влиятельного историка культуры Уоррена Сасмена, перешла от культуры характера к культуре личности{3}, открыв ящик Пандоры, полный страхов и фобий, от которых мы вряд ли теперь сможем избавиться.

Идеальный человек, согласно культуре характера, серьезен, дисциплинирован и честен. Важно не столько впечатление, какое он производит в обществе, сколько его поведение в уединении от общества. самого слова «личность» (personality) не существовало в английском языке до XVIII века, а идея о гармоничной личности не была широко известна вплоть до XX-го{4}.

С приходом культуры личности американцы стали беспокоиться о том, что о них думают другие. На пьедестал взошли люди с чувством юмора и изрядной долей дерзости. «Социальные представления изменились, и теперь каждый человек должен был быть в определенной мере актером, играющим себя», — пишет Сасмен.

Одной из движущих сил культурной эволюции было становление индустриальной Америки. Нация быстро развивалась из агрокультурного общества с его уединенными домами в прерии в могущественное, технологическое и урбанизированное государство. В ранние дни Америка жила, подобно родителям Дейла Карнеги, — на фермах и в мелких городках, жизнь людей проходила в обществе тех, кого они знали с детства. Но с наступлением XX века масштабное развертывание предпринимательства, урбанизация и приток иммигрантов навсегда изменили лицо населения США. В 1790 году только 3 процента американцев жили в городах{5}; в 1840-м — 8 процентов, а в 1920-м более трети населения составляли горожане. «Мы не можем все жить в городах{6}, — писал в 1867 году репортер Гораций Грили. — Тем не менее, кажется, именно к этому мы и стремимся».

Теперь американцам вместо соседей приходилось работать с незнакомцами. Граждане превратились в сотрудников, столкнувшись с

необходимостью производить хорошее впечатление на людей, которых раньше никогда не видел и с которыми ничем не связаны. «Причины, по которым человеку давали повышение или клеймили общественным отчуждением, стали менее очевидными, вытеснив хорошо знакомые и ставшие привычными фаворитизм или длительную вражду{7}. В современной бизнес-среде, где люди часто сталкиваются всего один раз в жизни, важны совсем иные вещи, поэтому все что угодно, вплоть до первого впечатления, могло сыграть ключевую роль», — пишет историк Роланд Маршан. Пытаясь подстроиться под эти перемены, американцы превратились в продавцов, способных продать не только новинку, но и самих себя.

Ярким примером перехода от культуры характера к культуре личности можно считать появление традиции самопомощи, в которой столь важную роль сыграл Дейл Карнеги. Книги по самопомощи всегда были важной частью американской культуры. Многие из первых таких руководств имели религиозный характер — например, «Путешествие пилигрима в небесную страну» (The Pilgrim's Progress){8}, изданное в 1678 году, поощряло в читателях самоограничение, если они действительно хотели попасть в рай. Сборники советов XIX века имели менее религиозное содержание, но все же проповедовали ценность благородного характера. Как правило, они включали в себя примеры из жизни известных исторических деятелей, например Авраама Линкольна, представавшего не только одаренным оратором, но и скромным человеком{9}, который, по словам Ральфа Уолдо Эмерсона, «не подавлял своим превосходством». В них превозносились также и простые люди, живущие в соответствии с высокими моральными ценностями. Популярное в 1899 году руководство{10} под названием «Характер: величайшая вещь на свете» (Character: The Grandest Thing in the World)^[19] поведало историю о скромной девушке, которая отдала свое копеечное жалованье попрошайке и умчалась прочь из-за страха, что кто-то ее может увидеть. Ее добродетель, как становилось понятно читателю, была не только в ее великодушии, но и в стремлении остаться незамеченной.

В 1920-х годах популярные пособия{11} из раздела самопомощи сместили акцент с внутренней добродетели на внешний шарм — умение «понимать что и как говорить», как отмечалось в одном из них. «Старайтесь всегда демонстрировать хорошие манеры, быть дружелюбным, производить впечатление своего парня, — написано в другом. — В этом залог вашего успеха и популярности». Журналы Success и The Saturday Evening Post{12} создали целые отделы, которые занимались

сочинением советов читателям по вопросам ведения светских бесед. Орисон Марден, автор книги «Характер: величайшая вещь на свете», написанной в 1899 году, создает в 1921-м новый бестселлер. Называлась книга «Сила личности» (Masterful Personality)^[20].

Многие руководства были адресованы бизнесменам. Впрочем, женщин тоже не обошли стороной: им предлагалось развивать способность очаровывать^{13}. Женщина, достигшая зрелости в 20-х годах прошлого века, сталкивалась с более жесткой конкуренцией, нежели поколение ее бабушек. В одном «путеводителе» по вопросам красоты написано: «Прохожие никогда не поймут, насколько вы умны и очаровательны, если ваш внешний облик не скажет им об этом»^{14}.

Главная задача такого совета — облегчить людям понимание законов жизни. На самом деле он заставлял беспокоиться даже относительно уверенных в себе людей. Сасмен провел подсчет слов, описывающих успешного человека в подборках советов начала XX века, и сравнил их с подобными данными руководств XIX-го. Ранние книги делали ударение на таких вещах:

- гражданская ответственность;
- долг;
- работа;
- достойные поступки;
- честь;
- репутация;
- манеры;
- целостность.

Новые издания выделяли совсем иные качества, и, что бы ни говорил Дейл Карнеги, обрести их было делом непростым. Вы либо обладали ими, либо нет:

- притягательность;
- обворожительность;
- привлекательность;
- лучезарность;
- харизматичность;
- умение повелевать;
- энергичность.

Значит, вовсе не случайно в период между 1920–1930 годами американцы были одержимы кинозвездами{15}. Кто же может быть более притягательным, чем идол с большого экрана?

* * *

Кроме того, нравилось это американцам или нет, рекламная индустрия давала им советы относительно того, как себя вести. Если первые рекламные объявления прямо и четко описывали рекламируемый продукт («Eaton's highland linen{16} — только самая свежая и чистая письменная бумага»), то новые лично-направленные сообщения изображали покупателей как неких актеров, со страхом сцены, которым может помочь только рекламируемый продукт. В этих объявлениях всегда фигурировал образ сурового судьи в лице общественного мнения. Все вокруг молча оценивают вас{17}, говорилось в 1922 году в рекламе мыла Woodbury's. «Вас оценивают критическим взглядом прямо сейчас»{18} — гласила реклама крема для бритья Williams.

Мэдисон-авеню^[21] прямо обращалась к страхам и опасениям продавцов и мужчин среднего класса. В рекламе зубных щеток Dr. West's выглядящий обеспеченным молодой человек, сидя за столом и вальяжно уперев руку в бедро, спрашивает: «Приходилось ли вам когда-нибудь пытаться продать себя самому себе?»{19} Благоприятное первое впечатление — важнейшая составляющая будущего успеха в бизнесе и личной жизни». А в рекламе крема для бритья Williams мужчина с прилизанными волосами и стильными усиками призывает читателей «изобразить на лице уверенность{20}, а не озабоченность. Ведь именно по лицу окружающие создают мнение о вас».

Другие рекламные сообщения напоминали женщинам о том, что их успех в брачных играх зависит не только от внешних данных, но и от их индивидуальности. В 1921 году в рекламе мыла Woodbury's показывали опечаленную молодую женщину, одиноко сидящую дома после неудачного свидания. Согласно подписи под картинкой, она «пыталась выглядеть успешной, оживленной и веселой»{21}, но без правильного мыла все эти попытки заведомо обречены на провал.

Спустя десять лет элитное моющее средство для стирки Lux выпустило печатную рекламу в виде письма, адресованного Дороти Дикс^[22]. «Дорогая мисс Дикс, как мне стать более популярной?»{22} Я

довольно неглупая и привлекательная, но очень стесняюсь и веду себя скованно, когда рядом кто-то есть. Мне всегда кажется, что я не понравлюсь... Джоан Г.»

Ответ мисс Дикс был четок и понятен. Если бы Джоан использовала моющее средство Lux при стирке своего белья, занавесок и диванных подушек, она бы сразу почувствовала «глубокую внутреннюю убежденность в том, что она само очарование».

Изображение ухаживания как театрального акта с перспективой хороших последствий служит одним из проявлений культуры личности. В сдерживающих, порою даже сковывающих стандартах культуры характера отношения между полами всегда были весьма скромными^{23} в период брачных игр. Женщин, которые любили привлекать к себе внимание или просто заглядывались на незнакомцев, считали бесстыжими. Представительницы элиты имели больше прав на участие в беседе, чем женщины скромного социального положения, их нередко оценивали по мере их остроумия, но даже им полагалось периодически опускать глаза и краснеть. Им внушали, что «холодная сдержанность куда более привлекательна для мужчины в женщине, которую он хочет видеть своей женой, нежели даже намек на фамильярность». Мужчинам же полагалось развивать в себе самоконтроль и власть над проявлением своих чувств. Хотя застенчивость была недопустима, сдержанность считалась признаком хорошего воспитания.

С наступлением культуры личности все устои и формальности в поведении были низвергнуты как для мужчин, так и для женщин. Вместо постоянного нанесения визитов и публичной декларации своих намерений мужчины теперь должны были отпускать в адрес своих избранниц утонченные комплименты, которые, по сути, представляли собой завуалированный флирт. Мужчина, который вел себя слишком скромно в обществе женщин, подвергался риску показаться гомосексуалистом. Как говорилось в популярном пособии по сексу 1926 года, «гомосексуалисты по своей природе скромны, сдержанны и скрытны». От женщин в беседе ожидали баланса между излишней отстраненностью и выходящей за рамки приличия откровенностью. Кстати, если женщина очень робко реагировала на романтические дифирамбы собеседника, порой этого было достаточно, чтобы получить клеймо «фригидной».

Под давлением общественного спроса психология тоже вынужденно занялась вопросами уверенности в себе. В 1920 году известный американский психолог Гордон Олпорт^{24} создал диагностический тест для определения уровня склонности к доминированию или подчинению,

измеряющий эти свойства личности. «Современная цивилизация, — писал Олпорт, сам человек скромный и сдержанный, — предпочитает агрессивных людей, способных пойти и сделать то, что надо». В 1921 году Карл Юнг отметил очень шаткое положение интроверсии в современном обществе. Сам психоаналитик считал интровертов «просветителями и проповедниками культуры», существование которых подчеркивало значимость «внутренней жизни, столь скромной у представителей современной цивилизации». Хотя он признавал, что «сдержанность и безосновательная стыдливость вполне естественно рождают предрассудки и предубеждение против них»{25}.

Ничто так не побуждало предпринимать попытки выглядеть уверенным в себе, как недавно открытое психологами понятие комплекса неполноценности. КН — как стали называть его в прессе — описал в 1920-х годах австрийский психолог Альфред Адлер{26}, чтобы выразить ощущение неадекватности и его последствий. «Вы испытываете неуверенность в себе?» — спрашивалось в названии его самого большого бестселлера «Понимание человеческой природы» (Understanding Human Nature). Вы малодушны? Предпочитаете подчиняться? Адлер объяснил, что все дети чувствуют себя второстепенными по сравнению со взрослыми и старшими братьями или сестрами. При нормальном воспитании они обучаются направлять энергию своих переживаний на достижение целей. Но если что-то пошло не так, то у человека образуется пресловутый комплекс неполноценности — непреодолимое препятствие в мире возрастающей конкуренции.

Идея объединить все свои фобии и волнения в некоем комплексе импонировала многим американцам. Комплекс неполноценности стал универсальным объяснением любых проблем во всех сферах — неудач в личной жизни, воспитании детей, карьере и т. д. В 1924 году в журнале Collier's появилась статья о молодой девушке, которая боится выйти замуж из-за страха, что у ее жениха комплекс неполноценности. Еще один журнал опубликовал статью под названием «Ваш ребенок и этот новомодный комплекс», в которой родителям объясняли, что может стать причиной его возникновения и как этого избежать. Казалось, будто комплекс неполноценности есть у *каждого*. И для некоторых он был отличительной чертой. Линкольн, Наполеон, Теодор Рузвельт, Эдисон и Шекспир — все страдали от комплекса неполноценности, по мнению автора статьи в Collier's 1939 года. «Итак, если у вас развивается большой, вредный КН, то это еще не конец света. При условии, что у вас хватит духу с ним совладать».

Несмотря на обнадеживающий тон этой статьи{27}, педагоги тех лет из кожи вон лезли, чтобы воспитать в детях дух победителей. Нужно отметить, что прежде основной их заботой была работа с девушками фривольного поведения и юношами, склонными к преступным действиям, теперь же все внимание врачей, социальных работников и психологов уделялось обычным детям с «дезадаптивной личностью», в частности застенчивым. Робость приводит к печальным последствиям, предостерегали они, от алкоголизма до суицида, тогда как общительность обеспечивает социальный и материальный успех. Специалисты советовали родителям следить за тем, чтобы дети как можно больше общались, а школам — пересмотреть свой подход и перейти от обучения по учебникам к «помощи в формировании и развитии личности ученика». Работники сферы образования с энтузиазмом последовали этому совету. В 1950 году состоялась конференция в Белом доме по вопросам детства и юношества под названием «Здоровую личность каждому ребенку».

В середине прошлого века ответственные родители были единодушны во мнении, что быть застенчивым непозволительно{28}, а коммуникабельность — образец поведения как для мальчиков, так и для девочек. Некоторые даже препятствовали стремлению детей проводить время в одиночестве или серьезным увлечениям типа занятий классической музыкой{29}, которые могли бы снизить их популярность. Детей стали отправлять в школы во все более раннем возрасте, а основным элементом обучения теперь стали навыки социализации. Интровертированные дети тут же отмечались как потенциально трудные{30}. (В США такая проблема и сегодня знакома многим родителям.)

В книге-бестселлере 1956 года «Человек организации» (The Organization Man) Уильяма Уайта описывается, как объединялись в борьбе родители и учителя, чтобы переломить тихих детей. «Джонни не очень преуспевал в школе, — вспоминает Уайт слова своей матери. — Учитель рассказал, что уроки он выполняет сносно, но его вовлеченность в общественную жизнь оставляет желать лучшего. Он проводит время с одним-двумя друзьями, а иногда и вовсе сидит дома один». Родители приветствовали такое вмешательство, говорит Уайт. «За исключением нескольких человек, все были довольны тем, что школа пытается бороться со склонностью к интроверсии и другим небольшими отклонениям».

Нельзя считать, что родители, принявшие эту систему ценностей, не желали добра своим отпрыскам, просто они готовили их к жизни в «реальном мире». Когда их дети подрастали и поступали в колледж, а затем на свою первую работу, то обнаруживали, что общительность

представляет собой вездесущий стандарт. Люди, занимавшиеся набором студентов, искали не самых одаренных учеников, а самых экстравертированных. В 1940-х ректор Гарвардского университета Пол Бак{31} объявил, что Гарварду стоит отказаться от зачисления «чувствительных, нервных» абитуриентов, «склонных заикаться на интеллектуальной работе» в пользу «здоровых и экстравертированных». В 1950-м президент Йельского университета Альфред Грисвольд провозгласил, что идеальный студент его вуза — это не «хмурый, ограниченный своим узким делом знаток, а гармонично развитый человек». Один декан обратил его внимание на то, что «при отборе будущих студентов было бы разумно полагаться не только на свои стандарты, но и на то, что ценит в сотрудниках корпоративный мир, куда через четыре года обучения попадут студенты. А ему по душе активный и общительный тип людей. Так что нам лучше искать учеников, имевших достойные результаты в учебе (с успешностью на уровне 80–85 процентов) и с богатой историей внеклассной активной деятельности. Одаренные интроверты нам ни к чему»{32}.

Декан университета очень тонко воспринял образ желанного сотрудника середины XX века, который распространился даже на представителей тех профессий, деятельность которых не связана с выступлениями на публике, например на работников научной лаборатории. Экстравертированность, как у торговца, всегда предпочиталась склонности к глубокому размышлению. «Каждый раз слово «талантливый», — говорил Уайт, — либо предшествует слову “но” (например, “Все мы высоко ценим таланты, но...”), либо образует пару с такими определениями, как эксцентричный, непредсказуемый, чудаковатый и т. п.». По мнению одного менеджера эпохи 1950-х, талантливым ученым в его подчинении «предстоит работать в организации, и было бы неплохо, если бы они могли произвести хорошее впечатление».

Работа ученого заключалась не только в проведении исследования, но и в его продаже, а для этого требовалась определенная смекалка. В корпорации IBM, эталоне своего времени, все представители отдела продаж каждое утро пели на построении гимн компании — «Только вперед!» (Ever Onward IBM!), а также песню «Selling IBM»{33} — корпоративный вариант «Singin' in the Rain»^[23]. «Продаем IBM, — пелось в ней. — Мы продаем IBM. Как славно это, лучше занятия мы в мире не найдем». А завершалась песенка так: «Без жалоб и усталости мы продаем IBM. Мы продаем, продаем, продаем IBM».

Затем сотрудники отправлялись на рабочие места, подтверждая

правоту упомянутых выше глав Гарварда и Йеля: только людям определенного типа понравится начинать свой день таким образом.

Всем остальным приходилось подстраиваться. Если можно считать это аргументом, то история американской фармацевтики косвенно подтверждает факт давления на многих людей. В 1955 году фармацевтическая компания Carter-Wallace выпустила новое успокоительное средство Miltown, предназначенное для снятия стресса от пребывания в обществе. После удачного маркетинга Miltown стал самым быстропродаваемым продуктом в американской истории, по утверждению социального историка Андреа Тоун. В 1956 году каждый двадцатый американец хотя бы однажды применял это лекарство, а в 1960-м в треть врачевных рецептов включался этот препарат или его аналог Equanil{34}. «Беспокойство и напряжение стали привычными в наши дни», — гласила реклама Equanil. В 1960 году в рекламе нового седативного средства Serenitil еще более прямо обещали повысить социальную успешность. Лекарство помогало при «волнении, вызванном ощущением неуместности»{35}.

* * *

Хотя, разумеется, идеальный экстраверт существовал и до этого. Склонность к экстраверсии заложена в нашей ДНК{36} (в буквальном смысле, если верить некоторым ученым). Эта черта в людях встречается в Азии и Африке реже, чем в Европе и Америке, население которых состоит по большей части из переселенцев. Абсолютно логично заключить, что путешественники были более экстравертированными людьми, чем те, кто остался дома, и что эта черта передалась последующим поколениям. «Так как личностные качества обусловлены генетикой, — пишет Кеннет Ольсон, — каждая последующая волна эмигрантов будет увеличивать количество социально активных людей на их новой родине по сравнению с населением покинутой ими страны».

Культ экстраверсии можно обнаружить у народов Древней Греции, где ораторское искусство считалось высоким искусством, и Древнего Рима, где худшим наказанием считалось изгнание за пределы города{37} со всей его бурной социальной жизнью. Американцы во многом почитают своих отцов-основателей именно за их способность произносить пылкие речи о свободе («Свобода или смерть!»^[24]). Даже религиозная жизнь Америки периода становления государства{38}, вплоть до эпохи Великого

Пробуждения^[25] в XVIII веке, очень зависела от актерских талантов священников, чьи проповеди считались успешными, если сдержанные в обычной жизни прихожане начинали рыдать, кричать или иным образом демонстрировать потерю самообладания. «Ничто не причиняет мне столько боли и не вызывает такого негодования, как священник, стоящий неподвижно и монотонно декларирующий свои истины, подобно математику, производящему расчет расстояния от Земли до Луны», — говорилось в одной религиозной газете 1837 года.

Подобная демонстрация презрения показывает, что ранние жители Америки превозносили людей дела{39} и с подозрением относились ко всем проявлениям интеллекта, ассоциирующегося у них с блеклой и унылой аристократией Старого света, которую они желали оставить позади. Президентские выборы 1828 года{40} свели лицом к лицу Джона Квинси Адамса, в прошлом преподавателя из Гарварда, и Эндрю Джексона, прославленного военного героя. Слоган Джексона очень лаконично определял различия двух кандидатов: «Джон Квинси Адамс умеет писать — Эндрю Джексон умеет воевать».

Кто победил в тех выборах? Боец одолел писателя, как выразился историк культуры Нил Гэблер. (Кстати, политологи-психологи полагают, что Джон Квинси Адамс был одним из немногих интровертов{41} в истории президентских выборов США.)

Становление культуры личности только укрепило эти предубеждения и распространило их среди всего населения Штатов. И хотя производители мыла смогли существенно увеличить свой доход за счет такого внимания к шарму и харизме, далеко не все были в восторге от этих тенденций. «Никогда еще человеческую личность не уважали столь мало{42}, — заметил один интеллектуал в 1921 году. — Поэтому в высшей мере иронично, что никто так много не говорит о личности, как мы, жители Америки{43}. Хотя у нас действительно есть школы для “самовыражения” и “саморазвития”, на самом же деле мы имеем в виду развитие характеристик успешного риелтора».

Другой критик тоже с возмущением отзывался о том, какую рабскую привязанность к миру развлечений питают американцы: «Занимательно, как много внимания достается от прессы всему, что связано со сценой и всевозможными шоу», — негодовал он. Всего двадцать лет назад, во времена культуры характера, эту тему некорректно было даже обсуждать, теперь же «она играет столь важную роль в жизни общества, что стала повсеместной темой обсуждения у всех классов».

Даже известная поэма 1915 года Томаса Стернза Элиота «Песнь любви

Альфреда Пруфрока», в которой он воспекает необходимость «для встречи новых лиц создать себе лицо»^[26], звучит, как крик души в ответ на новые требования поведения в обществе. В то время, как поэты минувшего века скитались в одиночестве по свету^{44} (Уильям Вордсворт в 1802 году) или жили, отрекшись от мира возле Уолденского пруда^{45}^[27] (Генри Торо в 1845-м), Пруфрок в основном был обеспокоен глядящими на него глазами, от которых ничего не утаишь и которые «сразу же ставят на вас свое клеймо».

* * *

Примерно столетие спустя стихи Торо вошли в учебную программу большинства школ, и сегодня их старательно заучивают и стремительно забывают современные подростки, все более умело оперирующие онлайн — и офлайн-образами. Эти дети унаследуют мир, в котором статус, доход и самооценка зависят от соответствия требованиям культуры личности больше, чем когда-либо раньше. Давление, побуждающее нас всегда быть готовыми и способными развлекать окружающих, «продавать себя» и при этом подавлять внешние проявления беспокойства, продолжает усиливаться. Количество американцев, которые считают себя застенчивыми^{46}, выросло с 40 процентов в 1970-е годы до 50 процентов в 1990-е, во многом из-за того, что мы сравниваем себя со все более высокими стандартами безудержной самопрезентации. Социофобия (в сущности, своего рода парадоксальная застенчивость) предположительно свойственна каждому пятому из нас^{47}. В последней редакции настольной книги каждого психотерапевта «Руководство по диагностике и статистике психических расстройств» (DSM-IV)^{48} боязнь публичных выступлений рассматривается как патологическое состояние, а не как досадный недостаток или затруднение, и как болезнь, если она снижает рабочую производительность страдальца. «Что толку, — сказал один менеджер высшего звена в Eastman Kodak Дэниелу Гоулману, — сидеть за своим компьютером^{49} и наслаждаться только что фантастически проведенным регрессионным анализом, если вы чувствуете недоумение при одной мысли о публичной демонстрации его результатов на исполнительном совете». (Отсюда следует, что нет ничего страшного в том, чтобы наслаждаться публичными выступлениями и испытывать отвращение к регрессионному анализу.)

Возможно, более наглядным примером будет рассмотрение сферы саморазвития, с которой во многом и началось становление культуры личности. Сегодня, через сто лет после того, как Дейл Карнеги провел свой первый семинар, его книга-бестселлер «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» до сих пор красуется в витринах многих книжных магазинов и значится в списках лидеров продаж{50}. Институт Дейла Карнеги предлагает модернизированные версии семинаров своего основателя, в их задачи входит обучение умению вести непринужденную беседу. До сих пор, кстати, процветает и некоммерческая организация Toastmasters^[28], основанная в 1924 году; по словам ее основателя, «любой разговор — это своего рода продажа, а любая продажа включает в себя разговор»{51}. Члены этой организации еженедельно собираются для отработки навыков публичных выступлений; она насчитывает более двенадцати с половиной тысяч филиалов в ста тринадцати странах мира{52}.

В основу рекламного ролика на сайте Toastmasters{53} положен комический сюжет. Двое коллег, Эдуардо и Шейла, сидят в зале на Шестой ежегодной бизнес-конференции и наблюдают за тем, как выступающий нервно и заикаясь ведет свой жалкий доклад.

— Какое счастье, что я — не он, — говорит Эдуардо.

— Да ты, наверное, шутишь, — замечает Шейла с самодовольной улыбкой. — Разве ты не помнишь свою торговую презентацию перед новыми клиентами в прошлом месяце? Я думала, ты потеряешь сознание.

— Да брось, все ведь было не так уж плохо, правда?

— Вообще-то, все было именно так. Даже хуже.

Эдуардо выглядит заметно подавленным, однако бесцеремонная Шейла не придает этому никакого значения.

— Но дело можно поправить, — говорит Шейла. — Ты сможешь делать это лучше... Слышал когда-нибудь о Toastmasters?

Шейла, молодая и привлекательная брюнетка, тащит Эдуардо на собрание Toastmasters. Там она добровольно вызывается выполнить упражнение «Правда или ложь», по правилам которого она должна рассказать группе из пятнадцати человек историю своей жизни, после чего участники решают, правдива она или нет.

— Готова поспорить, что смогу надуть кого угодно, — тихо шепчет она Эдуардо, перед тем как выйти на сцену.

Она рассказывает замысловатую историю о жизни оперной певицы, завершая ее рассказом о том, как она приняла мучительное решение отказаться от карьеры и проводить больше времени со своей семьей. По

завершении ведущий группы спрашивает участников, верят ли они Шейле. Все руки поднимаются вверх. Ведущий оборачивается к участнице и спрашивает, правдива ли ее история.

— Да что вы, мне медведь на ухо наступил! — победно восклицает она.

Шейла лицемерна, но при этом странным образом вызывает симпатию. Как и все обеспокоенные читатели пособий по личностному росту, изданных в 1920-х годах, она просто пытается выделиться у себя в офисе. «В моем рабочем окружении так много конкуренции и соперничества, — признается Шейла на камеру. — Мне вдвойне важно поддерживать свои навыки на высоте».

Но о каких навыках идет речь? Так уж ли необходимо искусно овладеть самопрезентацией, чтобы без подозрений со стороны окружающих скрывать свою истинную суть? Обязаны ли мы уметь управлять голосом, мимикой и жестами на уровне профессиональных актеров, чтобы успешно продавать или рассказывать любую историю? Наши корыстолюбивые устремления очень ярко показывают, как далеко мы продвинулись (совсем не в позитивном смысле) по этой дороге со времен детства Дейла Карнеги.

Родители Дейла исповедовали высокие моральные принципы: они хотели, чтобы их сын строил карьеру в сфере религии или образования, а не продаж. Вряд ли они одобрили бы такую технику саморазвития, как «Правда или ложь», или советы Карнеги о том, как заставить людей восхищаться вами и делать то, что вам нужно. В его книге много рассказывается о том, как сделать человека счастливым от исполнения ваших желаний или как мгновенно заставить других полюбить вас.

Все это подводит нас к вопросу: как же мы перешли от культуры характера к культуре личности, не заметив утраты чего-то очень ценного по пути?

Глава 2

Миф о харизматическом лидерстве

Культура личности сто лет спустя

Общество само устанавливает нормы экстравертированности, и вряд ли какое-либо другое из существовавших ранее проповедовало их с таким усердием, как наше. Ни один человек не существует отстраненно, как остров^[29], и, как бы ни старался Джон Донн узнать, почему это так, мысль эта глубоко укоренилась в наших головах.

Уильям Вайт

Мастерство продаж как добродетель: вживую с Тони Роббинсом^[30].

— Вы взволнованы? — воодушевленно спрашивает меня молодая девушка Стейси, когда я протягиваю ей заполненную анкету. Ее милый голос действует на меня ободряюще. Я киваю и лучезарно улыбаюсь. Из другой части вестибюля конференц-центра Атланты доносятся крики.

— Что там за шум? — спрашиваю я.

— Они пытаются пробиться внутрь, — с энтузиазмом разъясняет Стейси. — Боюсь, это неотъемлемая часть всех ОВС-занятий. Она протягивает мне фиолетовую брошюру и беджик с моим именем. «ОСВОБОДИ ВНУТРЕННЮЮ СИЛУ!» — гласит название брошюры, которую получили все участники вводного семинара Тони Роббинса.

Если верить рекламным материалам, то я заплатила 895 долларов, чтобы научиться быть более энергичной, придать новый импульс своей жизни и преодолеть страхи. По правде говоря, я пришла сюда не для того, чтобы высвободить внутреннюю силу (хотя я всегда рада полезным советам), а для того, чтобы понять образ идеального экстраверта. Этот семинар — моя первая попытка.

Мне приходилось раньше видеть Тони Роббинса в рекламных роликах и на выступлениях, и всегда он представлялся мне одним из самых экстравертированных людей на земле. Но Тони не просто экстраверт — он король в сфере личностного развития. Его клиентами были Билл Клинтон, Тайгер Вудс, Нельсон Мандела, Маргарет Тэтчер, принцесса Диана,

Михаил Горбачев, мать Тереза, Серена Вильямс, Донна Каран и еще 50 миллионов человек{1}. Индустрия личностного роста, в которую сотни тысяч американцев ежегодно вкладывают свое время, душу и порядка 11 миллиардов долларов{2}, призывает раскрыть суть нашего идеального я и обещает помочь прийти к нему при помощи применения семи принципов того и трех законов этого. И мне очень хочется узнать, что же это за идеальное я такое.

Стейси интересуется, взяла ли я с собой еду. Кажется, все остальные участники хорошо подготовились: они снуют вокруг с полными пакетами еды, в основном энергетическими батончиками, бананами и кукурузными хлопьями. Прихватив в буфете парочку печеных яблок, я присоединяюсь к ним и прокладываю себе путь ко входу в зал. У дверей стоят, постоянно подпрыгивая и блаженно улыбаясь, привратники в футболках с надписью ОВС. Мимо них не пройдешь, не поздоровавшись. В этом я убедилась на собственном опыте.

Внутри группа танцоров энергично разогревает публику под песню Билли Айдола *Monu, Monu*, звучащую на полную громкость из профессиональной акустической системы и сопровождаемую ярким видеорядом на огромных телеэкранах, расположенных позади сцены. Они двигаются синхронно, как танцоры из клипов Бритни Спирс, но при этом одеты как обычные менеджеры среднего звена. Звезда здесь — лысеющий танцор в возрасте за сорок лет в белой рубашке с закатанными рукавами и расстегнутой верхней пуговицей, классическим галстуком и приветливой улыбкой. Послание всего этого представления понять очень легко: нет ничего сложного в том, чтобы каждое утро приходить на работу в таком настроении.

Движения танцоров достаточно просты, их можно повторять, сидя на своих местах: прыжок и двойной хлопок в ладоши, хлопок слева от себя и затем справа. Когда песня меняется на *Gimme Some Lovin'*, многие в зале взгромождаются на свои металлические стулья и продолжают пританцовывать сидя. Я упрямо стою, скрестив руки на груди, до тех пор пока не становится понятно, что мне ничего другого не остается, как присоединиться к остальным участникам семинара.

И вот наступает момент, которого все ждали: на сцене появляется Тони Роббинс. И так немалого роста — два с лишним метра, на огромном экране за его спиной он выглядит настоящим исполином. И в довершение всего у него голливудская внешность: каштановые локоны, улыбка, как у героев рекламы зубной пасты, и четко очерченные скулы. «ИСПЫТАЙТЕ ЭНЕРГЕТИКУ ТОНИ РОББИНСА ВЖИВУЮ!» — было обещано в

рекламной брошюре, и вот он здесь, танцует вместе с восторженной публикой.

В помещении всего десять градусов тепла, но на Тони только рубашка-поло и шорты. Многие в зале предусмотрительно захватили с собой одеяла, видимо, наперед знали, что в зале будет поддерживаться температура, как в холодильнике, подходящая, кажется, лишь для высокооктанового метаболизма Тони. Только очередной Ледниковый период охладит пыл этого человека! Он прыгает, лучезарно улыбается и каким-то чудом умудряется поддерживать визуальный контакт с каждым из 3 800 участников семинара. Тони широко разводит руками, как будто обнимая нас. Если бы Иисус вернулся на землю и начал свой путь из конференц-центра в Атланте, вряд ли он мог бы рассчитывать на более радушный прием.

Таковы мои впечатления с заднего ряда, с места «общей» категории всего по 895 долларов за билет, а что уже говорить о тех, кто потратил две с половиной тысячи на «бриллиантовое членство» и сидит настолько близко к Тони, насколько это возможно. Когда я по телефону бронировала билет, продавец-консультант сообщил мне, что люди, покупающие места поближе к сцене — где можно смотреть непосредственно на Тони, а не на его изображение на большом экране, — в целом «...более успешны в жизни. Во время выступления у них много энергии, и они постоянно кричат». У меня нет возможности судить о том, насколько эти люди успешны в жизни, но их восторг не вызывает сомнений. Увидев собственными глазами своего героя, многие начинали безудержно орать и прыгать, как на рок-концерте.

Вскоре к ним присоединилась и я. Я всегда любила танцевать, и, должна признаться, плясать в толпе под хиты — это отличный способ провести время. По мнению Тони, освободить внутреннюю силу можно только с помощью большого количества энергии, и я понимаю, что он имеет в виду. Не удивительно, что люди отправляются в дальний путь, чтобы увидеть Тони вживую. Рядом со мной милая молодая девушка сидела, вернее прыгала, с умиротворенной улыбкой на лице. Пожалуй, и мне стоит заняться аэробикой по приезду в Нью-Йорк.

* * *

Когда музыка стихла, Тони наконец начал излагать свою теорию «практической психологии». Вкратце, ее основная идея заключается в том, что знания, не воплощенные в реальных действиях, бесполезны. Его

умиротворяющая и при этом динамичная манера говорить заставит завистливо вздохнуть любого торгового агента. Для демонстрации принципов практической психологии в деле Тони предлагает найти среди присутствующих в зале партнера для выполнения задания и поприветствовать его так, словно чувствуешь себя недостойным и боишься, что он ответит отказом. Мне в пару достается рабочий-строитель из Атланты, и мы обмениваемся долгим и напряженным рукопожатием на фоне играющей на заднем плане I Want You To Want Me.

Затем Тони обращается к аудитории с искусно сформулированными вопросами:

- Вы дышали глубоко или поверхностно?
- Поверхностно! — в унисон отвечает публика.
- Вы мялись или сразу подошли к партнеру?
- Мялись!
- В теле чувствовали расслабление или напряжение?
- Напряжение!

Тони просит нас повторить упражнение и на этот раз выполнить его так, будто от первого впечатления, которое мы произведем на этого человека, зависит, согласится ли он на деловое сотрудничество. И если нет, то «всех, кого мы любим, постигнет смерть в адских мучениях».

Меня несколько смутило, что Тони заговорил о деловом сотрудничестве — все-таки мы на семинаре по личностному росту, а не на тренинге для продавцов-консультантов. Чуть позже я вспомнила, что Тони — не только лайф-коуч, но и преуспевший в бизнесе человек: он начинал свою карьеру обычным торговцем, а сегодня возглавляет советы директоров нескольких частных компаний{3}. Журнал Business Week некогда оценил годовой доход Роббинса в 80 миллионов долларов. И теперь он, с присущей ему харизмой, пытается передать свое деловое обаяние и чутье последователям. Тони хочет, чтобы мы не просто чувствовали себя хорошо, но чтобы от нас исходили волны энергии; чтобы мы не просто нравились окружающим, а могли *продать* себя кому угодно. Надо признаться, я уже получила некоторые рекомендации от компании Anthony Robbins, воспользовавшись личностным онлайн-опросником на сайте при подготовке к этому мероприятию. Основным замечанием к Сьюзан (то есть ко мне) и предметом для дальнейшей работы тест указал ее (мою) способность передавать, а не продавать идеи. (Рекомендации были преподнесены от третьего лица, как будто читать их будет представитель отдела кадров, изучающий мой потенциал.)

Снова разделившись на пары, участники с энтузиазмом

представляются и энергично пожимают руки партнерам. Когда все позади, вновь звучат вопросы:

— В этот раз вы почувствовали себя лучше?

— Да!

— Вы иначе использовали свое тело?

— Да!

— Вы больше применяли мимику?

— Да!

— Вы прямо и без колебаний подошли к партнеру?

— Да!

Целью этого упражнения было показать, как психологическое состояние влияет на поведение, но тренер намекал, что способность продавать позволяет добиваться лучших результатов даже в обычных повседневных делах. Любая встреча или социальное взаимодействие представляется как игра с высокими ставками в виде расположенности собеседника, и можно либо выиграть, либо проиграть. Выполнение упражнения подталкивает нас к борьбе с социальными страхами с помощью приемов, типичных для экстравертов. Необходимо быть энергичными и уверенными в себе, нельзя долго раздумывать, и тогда собеседник улыбнется нам в ответ. Действуя таким образом, мы почувствуем себя лучше, что в свою очередь усиливает нашу способность продавать себя.

В проявлении этих качеств Тони кажется просто эталоном. Он восхищает меня как яркий представитель гипертимного типа^[31]{4}. Он словно экстраверт на стероидах, или, как выразился мой знакомый психиатр, «человек неудержимый, оптимистичный, сверхэнергичный и чрезмерно уверенный в себе» — набор качеств, высоко ценимый в бизнесе, особенно в сфере продаж. Обычно в компании таких людей замечательно проводишь время, что и демонстрирует со сцены Тони.

Но разве восхищение подобными людьми не мешает вам наслаждаться собственной задумчивостью и уравновешенностью? Разве знания не являются для вас самодостаточной ценностью, а не всего лишь руководством к действию? Разве вы не хотели бы встречать в мире больше людей, склонных к размышлению?

Кажется, Тони предвидел эти вопросы. «Но что, если я не экстраверт, воскликнете вы! — сказал он нам в начале семинара, — Ну и что с того? Не нужно быть экстравертом, чтобы чувствовать себя живым!»

И правда. Хотя, согласно убеждению Тони, лучше всего вести себя именно как экстраверт, если вы не хотите, чтобы попытка продать что-либо

с треском провалилась, а ваши близкие скончались в адских муках.

* * *

Завершается вечер хождением по углям — фишкой семинара ОВС; всем участникам предстоит пройти по раскаленным углям и при этом не обжечь ног. Многие люди посещают эти занятия только из-за желания самому выполнить это упражнение. По идее, необходимо ввести себя в состояние полного бесстрашия, и температура в 600 градусов ^[32] вам уже не преграда.

В подготовке к этой минуте мы часами отрабатываем различные техники, предлагаемые Тони: упражнения, танцевальные па, визуализацию. Я заметила, что многие в аудитории начинают подражать Тони, копируя его мимику, манеру двигаться и говорить и даже его коронное движение — вскидывание вверх сжатой руки, словно ловящей бейсбольный мяч. И так проходит вечер, пока наконец ровно в полночь мы дружной процессией с факелами отправляемся на стоянку неподалеку, скандируя по дороге «Да! Да! Да!» в такт отбивающим племенные ритмы барабанам. Пам-пам-пам! Да! Бум-бум-бум! Да! Этот стук напоминает сигнал, подаваемый барабанщиками Древнего Рима, возвещающий прибытие полководца к городу, который он вот-вот возьмет штурмом. Привратники, стоявшие у входа в зал утром — те самые, которым нужно было улыбнуться в ответ и дать пятерню, — теперь превратились в хранителей огня и жестом призывают подойти к помосту.

Мне кажется, успех в хождении по углям зависит от толщины кожи, а не от состояния духа, поэтому я с опаской смотрю издали. Хотя я, видимо, единственная пытаюсь остаться в стороне. Большинство участников «ОВС» без проблем пересекают препятствие, весело улюлюкая.

— Я сделал это! — кричат они, оказавшись на другой стороне огненного коридора. — Я сделал это!

Стало быть, они смогли войти в то состояние духа, о котором говорил Тони Роббинс. Но что же это за состояние?

В первую очередь, это настрой превосходства — полная противоположность комплексу неполноценности, описанному Альфредом Адлером. Хотя Тони предпочитает использовать слово «сила» вместо «превосходство» (многое изменилось с начала эпохи культуры личности: мы больше не рассматриваем самосовершенствование с точки зрения сравнения себя с другими членами общества), но все в нем так и кричит о

превосходстве: начиная с его манеры обращаться к аудитории «Ребята!» и заканчивая рассказами о роскошных домах, могущественных друзьях и о том, как он, в прямом смысле, возвышается над толпой. Сверхчеловеческий рост — неотъемлемый элемент бренда Тони{5}; чего только стоит название его бестселлера «Разбуди в себе исполина».

Его ум производит не меньшее впечатление, хотя, по мнению Тони, высшее образование очень переоценено в обществе (его главный недостаток заключается в том, что никто не учит нас владеть своим телом и эмоциями). И он не спешит с написанием следующей книги, так как, если верить Тони, никто больше не читает. Тони Роббинс, базируясь на работах известных ученых-психологов, сумел сделать одно большое, потрясающее шоу, вполне способное вызвать у посетителей настоящее озарение.

Часть гениальности Тони заключается в невысказанном обещании помочь слушателям пройти путь от неполноценности к превосходству. Его величие вовсе не врожденное, говорит он. В детстве на него жалко было смотреть. До того как занялся собой, Тони страдал от лишнего веса. И прежде чем он стал жить в замке Дель Мар в Калифорнии, ему приходилось снимать квартиру, такую маленькую, что тарелки приходилось держать под раковиной в ванной. Следовательно, можно преодолеть любые препятствия, и даже интроверты способны научиться ходить по углям, громко и с запалом выкрикивая «Да!».

Вторым элементом правильного настроения Тони, наверное, стоит считать доброжелательность. Он никогда бы не смог вдохновить такое огромное количество людей, если бы они не чувствовали с его стороны искренней заботы и стремления помочь им освободить внутреннюю силу. Когда Тони танцует, поет, ликует и вздыхает на сцене вместе с остальными, создается впечатление, что он вкладывает в это всю свою душу. В те моменты, когда толпа поднимается со своих мест и в унисон с ним танцует и поет, просто невозможно не полюбить его. В какой-то момент он начал говорить о различных потребностях людей — потребности в любви, уверенности, разнообразии и т. п. Он говорит, что его мотивирует любовь, — и мы ему верим.

Хотя невозможно не заметить и кое-что другое: в течение семинара Тони то и дело пытается вам что-то «впарить». Он и его помощники используют семинар «ОВС» — хотя его участники и так выложили кругленькую сумму, — для рекламы многодневных курсов с еще более заманчивыми названиями и внушительными ценами: «Встреча с судьбой» за пять тысяч долларов, «Управление вселенной» — за десять и уникальное «Платиновое партнерство» за какие-то сорок пять тысяч, участие в котором

позволяет вам наравне с другими одиннадцатью счастливыми сопровождать Тони в экзотических поездках.

Во время обеденного перерыва Тони задерживается на сцене со своей женой, очаровательной блондинкой Сейдж. Глядя ей в глаза, он проводит рукой по ее волосам и нежно шепчет что-то на ухо. Хотя у меня счастливый брак — учитывая, что сейчас мой муж Кен в Нью-Йорке, а я здесь, в Атланте, — я все равно чувствую себя одинокой, наблюдая за ними. А каково было бы мне, не имея я вовсе кавалера, или если бы мои отношения были несчастливыми? Абсолютно очевидно, что это пробудило бы во мне определенные желания; именно так Дейл Карнеги советовал продавцам поступать с потенциальными покупателями — пробуждать в них желание. И действительно, в скором времени на экране появляется реклама семинаров Тони, посвященных построению взаимоотношений.

Несколько позже Тони Роббинс совершает еще один умелый ход: после получасового монолога о том, как выгодно в финансовом и эмоциональном смысле окружать себя правильными людьми, начинается реклама «платиновой» программы. Те, кто приобретет одно из двенадцати мест, говорят нам, смогут попасть в «самое правильное окружение» — в «сливки общества», «элитную элиту элиты».

Меня не перестает удивлять, почему никто из участников не возражает против такого подхода. К этому времени у многих из них уже есть пакеты с различной тематической продукцией, приобретенной тут же, — всевозможные DVD, книги и даже глянцевые фотографии Тони размером с журнальный разворот.

По-моему, дело в том, что, как и всякий хороший продавец, Тони искренне верит в свой товар, именно это и заставляет людей делать покупки. Он не видит никакого противоречия между желанием помочь другим и желанием жить в шикарном особняке. Он убежденно говорит, что использует свой талант продавца не только для личной выгоды, но и для того, чтобы помочь стольким из нас, скольким он сможет. Так вот, я лично знакома с одним очень вдумчивым интровертом, успешным торговцем — он и сам иногда проводит семинары, — который клянется, что Тони Роббинс не только помог ему улучшить бизнес, но и стать лучше как человек. Еще в то время, когда он начал посещать мероприятия, подобные ОВС, он смог сосредоточиться на том, кем хочет быть, и сейчас, когда он уже сам проводит семинары, он стал таким человеком. «Тони заряжает меня энергией, — утверждает мой знакомый. — И теперь я тоже могу заряжать энергией своих слушателей, стоя на сцене».

Во времена становления культуры личности нас подталкивали развивать в себе черты экстраверта из эгоистических соображений: чтобы выделиться из серой массы безликого общества, преисполненного жестокой конкуренции. Но сегодня мы уже полагаем, что превращение в экстравертов не только сделает нас более успешными, но и поможет стать хорошими людьми. Умение продавать равняется возможности поделиться своими дарованиями с миром. Именно поэтому фанатичное стремление Тони продавать и быть превозносимым толпой выглядит не как нарциссизм и стремление к наживе, а как лидерство высокого уровня. И если Авраам Линкольн был воплощением добродетели во времена культуры характера, то Тони Роббинс вполне подошел бы на эту роль в эпоху культуры личности. Недаром толпа начинает неистово аплодировать, когда Тони упоминает, что однажды подумывал о том, чтобы баллотироваться на пост президента США.

Но всегда ли уместно отождествлять лидерство и гиперэкстраверсию? Чтобы ответить на этот вопрос, я посетила Гарвардскую школу бизнеса — учреждение, которое кичится своей способностью обнаруживать и воспитывать лидеров в бизнесе и политике.

Миф о харизматическом лидерстве: Гарвардская бизнес-школа

Первым возле здания Гарвардской бизнес-школы бросается в глаза то, как люди ходят. Никто тут не идет неторопливым, прогулочным или медленно-размеренным шагом. Все шагают уверенно и быстро, преисполненные целеустремленности. На улице солнечный сентябрьский день, и тела студентов в соответствии со временем года словно вибрируют энергией осенних гроз. Проходя мимо друг друга, они не ограничиваются простым кивком головы, а, напротив, сердечно приветствуют знакомого и спрашивают, как прошла летняя стажировка в J. P. Morgan или поездка в Гималаи.

То же самое можно наблюдать в оранжерее Шпанглера, роскошно обставленном студенческом центре. Во всю высоту стен здесь развеваются шелковые занавески цвета морской пены, великолепные кожаные диваны манят своим уютом, огромные плазменные экраны телевизоров Samsung беззвучно вещают новости студенческого городка, а высокие потолки

венчают дорогие канделябры. Диваны и столы расположились по периметру комнаты, образуя узкий проход посредине, мало чем отличающийся от подиума, и по нему беззаботно снуют студенты, не обращая внимания на глядящие со всех сторон глаза. Их беспечности можно лишь позавидовать.

Сами студенты производят не меньшее впечатление, чем интерьер помещения, если такое вообще возможно. Тут не встретишь людей с лишним весом, проблемной кожей или в странных нарядах. Местные девушки представляют собой комбинацию бизнес-леди и капитана команды поддержки. Одеты они, как правило, в облегающие джинсы, тонкие блузки и туфли на высоком каблуке, издающие мелодичное цоканье на лакированном паркете. Многие из них двигаются, словно модели, разве что выглядят общительными и доброжелательными, а не бесстрастными статуями. Мужчины тут все как один ухоженные и подтянутые и ведут себя так, словно привыкли отдавать указания, правда, в весьма дружелюбной манере, как командиры бойскаутов. Возникает чувство, что если спросить у одного из них как пройти куда-то, он в лепешку расшибется, чтобы помочь вам найти путь — даже если сам его не знает.

Я присела рядом с двумя студентами, которые очень бурно обсуждали грядущую поездку — студенты Гарвардской бизнес-школы вообще все время планируют новые походы, вылазки и вечеринки или делятся впечатлениями о недавно совершенных. Они спросили, что привело меня к ним в общежитие, и я ответила, что прибыла сюда провести ряд интервью для книги об экстравертах и интровертах. Я не упоминаю, что один мой друг, некогда окончивший это заведение, однажды в разговоре высказался об этом месте, как о «настоящей Мекке для экстравертов». Но, оказывается, говорить ничего и не нужно.

— Удачи вам в поисках интроверта, — говорит один из студентов.

— Эта школа была создана для экстравертов, — подхватывает другой. — И оценки, и общественное признание тут так или иначе зависят от этого качества. Таковы местные правила. Здесь все открыто и общительно.

— Неужели здесь не найти ни одного тихони? — спрашиваю я.

Они с любопытством смотрят на меня.

— Это маловероятно, — завершает разговор первый студент.

Гарвардская бизнес-школа — это исключительное место. Ее основали в 1908 году{6}, как раз в то время, когда Дейл Карнеги начинал свой путь коммивояжера, и за три года до проведения им первого семинара. Школа позиционирует себя как образовательное заведение для «настоящих лидеров, которые влияют на развитие общества». Среди ее выпускников президент Джордж Буш-младший, значительное количество руководителей Всемирного банка, председатели казначейства США, мэры Нью-Йорка, руководители крупных компаний, таких как General Electric, Goldman Sachs, Procter & Gamble и, что интересно, Джеффри Скиллинг^[33], виновник скандала с Enron{7}. В период с 2004 по 2006 год примерно 20 процентов высших руководящих должностей в компаниях из списка Fortune 500 занимали выпускники Гарвардской бизнес-школы.

Выпускники этого заведения влияют на нашу жизнь больше, чем мы думаем. Часто именно они решают, с кем и когда нам предстоит воевать; они определили будущее автоиндустрии Детройта; так или иначе были замешаны во всех кризисах, потрясавших Уолл-стрит, Мейн-стрит и Пенсильвания-авеню^[34]. Если вы принадлежите к корпоративной Америке, то, весьма вероятно, именно бывшие ученики Гарвардской бизнес-школы регламентируют вашу жизнь, принимая решения о том, сколько приватности вам полагается на рабочем месте, как много семинаров по работе в команде в течение года следует посетить и как добиваться большей креативности — в одиночестве или в ходе мозгового шторма. Учитывая огромный масштаб их влияния на нашу жизнь, было бы неплохо изучить, кто поступает в это заведение и каких принципов придерживается по его окончании.

Студент, пожелавший мне удачи в поисках интроверта, был твердо уверен, что тут таких не найдешь. Очевидно, он не был знаком с первокурсником Доном Ченом. Впервые я встретила с Доном в оранжерее Шпанглера, где он сидел в нескольких рядах от меня и студентов, обсуждавших план поездки. С виду типичный учащийся данной школы: высокий, вежливый, с обрисованными скулами и дружелюбной улыбкой, подстриженный по последней моде. Как и многие другие, он хочет найти работу в частной фирме после завершения образования. Но стоит с ним заговорить, как сразу замечаешь, что его голос звучит тише, чем у однокурсников, голова немного наклонена вперед, а на губах играет задумчивая улыбка. Дон называет себя «горьким интровертом» — чем больше времени он проводит в бизнес-школе, тем сильнее чувствует необходимость исправить это «упущение».

Дон любит проводить время наедине с собой, но в местных условиях это сложно. Каждый день начинается с того, что рано утром он и его «учебная команда» — группа студентов, занимающихся вместе (быть членом такой команды строго обязательно) — готовятся к занятиям (в школе даже в душ сходить в одиночку проблематично). Остаток времени до обеда проходит в учебной аудитории, в компании девяти студентов, сидящих в деревянном амфитеатре, с высоким президиумом в центре. Как правило, в начале занятия преподаватель просит одного из студентов описать аудитории разбираемый сегодня случай. Обычно изучаются реальные примеры из бизнеса — скажем, некий CEO^[35] планирует в корне пересмотреть политику компании в отношении заработной платы. Во время этого упражнения главное действующее лицо (в данном случае CEO) именуется протагонистом, и основной вопрос преподавателя звучит как: «Как бы вы поступили на месте протагониста?» — очевидно, что студенты скоро окажутся на этом месте.

В основе положений Гарвардской образовательной программы лежит убежденность в том, что лидеры часто действуют в условиях недостатка информации, но вести себя при этом должны твердо и решительно. Ключевой вопрос тут стар как мир: если у вас недостаточно данных — а чаще всего так и бывает, — будете ли вы действовать или предпочтете собрать больше информации? А что, если промедление будет стоить вам доверия или вы потеряете запал? Ответ далеко не однозначен. Действия на основе плохой информированности приводят к беде, а проявление нерешительности подрывает боевой дух последователей, инвесторы не сделают вложений в ваше дело, и вся организация может рухнуть.

Во время обучения в Гарвардской школе бизнеса предпочтение отдается уверенности. Пусть CEO не знает точно лучшего пути, действовать он должен непременно. В свою очередь ученики тоже должны высказать свое мнение. Как правило, они уже делились им со своими братьями из учебной команды и теперь готовы выступить перед всей аудиторией. После того как один ученик высказывается, преподаватель подталкивает остальных оспорить предложенные идеи или дополнить их своими. Примерно половина оценки студента и в значительной мере будущий социальный статус зависит от того, насколько успешно он справляется с такими заданиями. Это позволяет понять, чего он стоит: светит ему что-нибудь в жизни или он очередной неудачник.

Многим адаптироваться в такой системе не трудно. Но только не Дону. Ему сложно продвигать свою позицию во время подобных дискуссий. Порой он вообще воздерживается от выступления. Он предпочитает

говорить, только если считает свой взгляд по-настоящему свежим или если категорически не согласен с мнением другого студента. Это вполне разумно, но Дон считает, что ему нужно набраться смелости и научиться больше говорить, просто чтобы получать больше «эфирного времени».

Дон и другие вдумчивые ученики Гарвардской бизнес-школы часто обсуждают аудиторные дебаты. Существует ли тут допустимый предел? Существует ли достаточный минимум? В каких случаях возражение чужому мнению вызывает конструктивный спор, а в каких — это лишь противостояние равноценных точек зрения? Одна сокурсница Дона очень переживала из-за письма от преподавателя, в котором он просил студентов, владеющих достоверной информацией об изучаемом сегодня случае, сообщать ему об этом заранее. Она абсолютно уверена, что преподаватель таким образом хочет ограничить количество глупых замечаний, которыми грешат студенты вроде нее. Другой ученик обеспокоен тем, что у него недостаточно громкий голос. «У меня от природы тихий голос, — сетует он, — поэтому, когда я говорю достаточно громко для остальных, мне кажется, что я кричу. Что с этим делать?»

Немало усилий школа также прикладывает к тому, чтобы превратить тихих студентов в ораторов. Преподаватели регулярно встречаются, обсуждают свои занятия, делятся наблюдениями, пытаются обнаружить самых молчаливых студентов. Ведь если студент не выступает на занятиях, это не только его минус, но и преподавателя. «Очень плохо, если к концу семестра не удастся расшевелить какого-нибудь студента, — говорит Майкл Энтби, местный преподаватель. — Значит, я тоже не справился со своей работой».

Школа предлагает вниманию учащихся семинары, а также сайты, посвященные правилам выступления в групповых дискуссиях. Друзья Дона с легкостью называют некоторые из приводимых там рекомендаций.

— Говорите с верой в свои слова. Даже если вы уверены в своей правоте на 55 процентов, говорите так, словно убеждены на все сто.

— Готовясь к занятию в одиночку, вы поступаете неправильно. Ничто в Гарвардской бизнес-школе не ориентировано на самостоятельную работу.

— Не думайте о том, говорите вы правильные вещи или нет. Лучше сказать хоть что-нибудь, чем промолчать.

Школьная газета The Harbus тоже предлагает статьи с советами по решению проблемы: «Как быстро думать и выступать без подготовки», «Развиваем сценические навыки», «Заносчив или просто уверен в себе?».

И дело не ограничивается только учебой. После занятий многие спешат на обед в Шпанглере, и это навеивает на студентов вроде Дона

худшие воспоминания о столовой в средней школе. Каждый день он разрывается между тем, чтобы спокойно поесть в своей комнате и необходимостью присоединиться к товарищам. Но даже если Дон принимает решение пойти в оранжерею Шпанглера, социальное напряжение продолжается и после обеда. Идти ли сегодня на «счастливые часы» вместе с остальными? Принять ли приглашение провести вечер в шумной компании? Студенты Гарвардской бизнес-школы несколько раз в неделю проводят вылазки большими группами, говорит Дон. Участвовать как будто не обязательно, но на самом деле необходимо.

— Общение здесь подобно экстремальному спорту, — говорит один из друзей Дона. — Вечеринки проходят постоянно. Стоит пропустить одну, как на следующий день посыплются вопросы: «Где ты был?» Я заставляю себя посещать их, как будто это моя работа.

Дон также отмечает, что те, кто организует все эти общественные мероприятия — «счастливые часы», званые ужины, пивные соревнования, — находятся на вершине социальной иерархии. «Преподаватели твердят нам, что наши однокурсники — те люди, которых мы пригласим к себе на свадьбу, — говорит он. — Если после окончания Гарварда у вас не завелась широкая сеть знакомств, то вы, можно сказать, провалились на главном экзамене».

К тому времени, когда Дон ложится спать, он по-настоящему истощен. И иногда он спрашивает себя, почему, собственно, он должен так надрываться ради того, чтобы выглядеть коммуникабельным. Дон наполовину китаец; недавно он проходил летнюю стажировку в Китае. Различие в культурных нормах показалось ему огромным{8}. Юноша удивился тому, насколько комфортнее он себя чувствовал. В Китае делают акцент на слушании и постановке вопросов, а не на пустых разглагольствованиях. В Соединенных Штатах Америки, по мнению Дона, любая беседа сводится к тому, чтобы подать свою информацию в виде захватывающей истории, в Китае же люди, напротив, озабочены тем, не отнимают ли они у вас слишком много времени ненужными деталями.

— Тем летом я понял, насколько китайцы близки мне по духу.

Но одно дело Китай — другое Гарвард. И если судить об эффективности Гарвардской бизнес-школы по степени подготовки ее выпускников к жизни в «реальном мире», то создается впечатление, что она очень в этом преуспела. Ведь после ее окончания Дон Чен попадет в бизнес-культуру, где, согласно исследованию Стэнфордской школы бизнеса, общительность и умение поддерживать беседу считаются наиболее важными предвестниками успеха{9}. В этой среде, как однажды сказал

один менеджер среднего звена из General Electric, никто не станет слушать о ваших идеях, если вы не проведете полноценную презентацию с применением PowerPoint. Даже простую рекомендацию коллеге вы не сможете дать, не встав из-за стола. Нужно обязательно подготовить презентацию, представив в ней все «за» и «против», в виде выгодного предложения.

Большинство взрослого населения США, за исключением фрилансеров и домашних работников, работают в офисах, где сослуживцы постоянно курсируют по коридорам, тепло и уверенно приветствуя друг друга. В одной статье 2006 года говорится следующее: «В деловом мире каждый понимает, как важно быть экстравертом и как туго приходится интроверту. И люди прикладывают невероятные усилия к тому, чтобы выглядеть экстравертами, удобно им это или нет. Это все равно, что проверить, пьешь ли ты на вечеринке тот же напиток, что и твой босс, или в правильный ли фитнес-центр ходишь».

Даже в сферах творческих профессий — живопись, дизайн и др. — явно отдается предпочтение экстравертам. «Наша цель — привлечение креативных сотрудников», — сказала мне менеджер из отдела по работе с персоналом одной крупной медиакомпании. Когда я решила уточнить, что она имеет в виду, то немедленно получила ответ: «Это общительные, энергичные и веселые люди, которым подойдет работа в нашей компании».

Нигде эта тенденция не проявлена ярче, чем в современной рекламе. Например, в сюжете рекламного ролика выделенного канала связи для бизнес-аудитории нерасторопный сотрудник упускал интересное поручение.

Босс (обращаясь к Теду и Элис). Тед, я посылаю Элис на конференцию по продажам, так как она соображает быстрее, чем ты.

Тед молча слушает.

Босс. Итак, Элис, ты отправляешься в четверг...

Тед: Да не соображает она быстрее меня!{10}

В других рекламных роликах рекламируемые продукты прямо позиционировались как усилители экстраверсии. В 2000 году туристическая фирма Amtrak приглашала всех желающих «отправиться далеко от своих комплексов и блоков»{11}. Nike во многом обязана своим успехом кампании «Просто сделай это». В 1999 и 2000 годах в рекламе антидепрессанта Paxil создатели обещали излечить с его помощью

социопатию, рассказывая истории в духе превращения Золушки в принцессу{12}. Так, в одном рекламном сюжете об этом препарате зрители увидели опрятно одетого бизнесмена, пожимающего протянутую через стол переговоров руку. «Я прямо-таки ощущаю успех», — гласила подпись под картинкой. А на другой было показано, что происходит без чудо-лекарства: бизнесмен уныло сидит один в своем кабинете, подперев голову кулаком. И примечание к ней: «Мне стоило чаще принимать участие».

* * *

И все же иногда даже в Гарвардской бизнес-школе истинность такого стиля лидерства, для которого характерны быстрое принятие решений и однозначные ответы, ставится под сомнение.

Каждой осенью первокурсники принимают участие в детально продуманной ролевой игре под названием «Выживание в Заполярье». «Сейчас около двух с половиной часов дня пятого октября, — звучит текст инструкции, — вы только что совершили экстренную посадку на гидросамолете у восточного берега озера Лора на северной границе Квебека и Ньюфаундленда». Разделившись на маленькие группы, учащиеся продолжают слушать инструкцию; далее им предстоит ознакомиться со списком вещей, которые они якобы смогли вытащить в целости из самолета: компас, спальный мешок, топор и др. Затем им предлагают расположить эти вещи в порядке значимости для выживания группы. Вначале участники делают это индивидуально, затем — в составе всей группы. После этого они сравнивают свой список с оценкой экспертов. И наконец, смотрят видеозапись своей дискуссии, чтобы понять, что было сделано правильно, а что — нет.

Смысл этого задания заключается в развитии групповой синергии. В результате полноценной командной работы рейтинг, составленный группой, должен быть ближе к эталонному рейтингу экспертов, чем любой из индивидуальных. В данной ситуации слишком самоуверенное отстаивание своей позиции — самый простой путь к провалу.

Один из однокурсников Дона во время этой игры попал в команду с парнем, у которого имелся богатый опыт и хорошее знание описываемой территории. У него было много отличных идей о том, как расположить в порядке убывания значимости все пятнадцать уцелевших предметов, однако к его мнению не прислушались. Во многом из-за того, что он очень тихо его высказывал.

«Весь наш план действий был составлен людьми, яростнее всех отстаивавшими свою позицию, — вспоминает молодой человек. — Если идеи высказывались тихо, их просто игнорировали. Они могли бы помочь нам выжить, но мы пренебрегли ими только потому, что высказывали их с меньшим напором. Когда после выполнения задания нам показали видеозапись обсуждения, было просто неловко его смотреть».

Быть может, «Выживание в Заполярье» покажется вам забавной игрой, но, проанализировав свой жизненный опыт, вы наверняка сможете вспомнить не один случай, когда вопреки здравому смыслу часто верх в дискуссии брал самый бойкий и голосистый участник, пусть это и было мало значимое событие вроде родительского собрания в школе по понедельникам или четвергам. Но, возможно, вы были свидетелем и более серьезных случаев — например, экстренного заседания правящей верхушки компании Enron с целью решить, следует ли публично объявить о сомнительной практике ведения бухгалтерского учета. (В главе 7 нам еще предстоит обсудить эту ситуацию.) Или, что вам приходилось входить в состав суда присяжных и принимать решение, отправить за решетку мать-одиночку или нет.

Я обсудила задание «Выживание в Заполярье» с профессором Куином Милзом, специалистом по стилям лидерства. Милз — благовоспитанный мужчина, он носит костюм в полоску и желтый галстук в горошек. У него от природы очень звучный голос, и он отлично умеет им пользоваться. «С точки зрения Гарвардской школы бизнеса лидер должен быть хорошим оратором, — прямо заявляет он, — и, по моему мнению, частично так и есть». Однако Милз упоминает также о распространенном феномене «проклятие победителя». Объясню его на примере следующей ситуации: две компании сражаются за право купить третью, постепенно повышая цену предложения, и вот в один момент стоимость становится неоправданно высокой с экономической точки зрения и начинается противостояние — кто кого. Отказываться от лакомой компании в ущерб имиджу не хочется, а получить ее по адекватной цене уже невозможно.

«Очень часто именно самоуверенные люди заставляют нас принимать неразумные решения, — говорит Милз. — Такое происходит кругом. И затем мы спрашиваем себя, как же так, почему мы потратили столько денег? Обычно во всем винят ситуацию, на самом деле причина — в доминантных и самоуверенных людях. В случае с учащимися, которые слишком хорошо умеют отстаивать свою точку зрения, даже если она не является истинной, — это главный риск».

Если допустить, что у скромных и у самоуверенных людей примерно

равное количество верных и ошибочных идей, то постоянное превосходство вторых должно вызывать некоторые опасения, ведь это означает, что часто-густо плохие идеи вытесняют действительно стоящие. Этот факт демонстрируют все исследования в области групповой динамики. Мы воспринимаем разговорчивых людей, как более умных{13}, несмотря на то, что многие исследования уровня интеллекта и простая статистика оценок опровергают это мнение. В ходе эксперимента, в котором двое незнакомых людей разговаривали друг с другом по телефону{14}, было обнаружено, что тех, кто говорил больше, воспринимали как более умных, привлекательных и приятных в общении. Кроме того, мы склонны воспринимать общительных людей как лидеров{15}. Чем больше человек говорит, тем больше внимания он привлекает к себе и тем сильнее его влияние на группу{16}. Важен и темп речи: те, кто говорит быстрее, выглядят более способными{17}, чем те, кому присуща медлительность в устном общении.

Все бы ничего, если бы склонность много говорить действительно коррелировала с проницательностью, но исследования не обнаруживают подобной зависимости. Участникам одного эксперимента предстояло решить математические задачи сообща{18} и затем оценить рассудительность и ум друг друга. Те ученики, которые говорили первыми и долго выступали, получали самые высокие баллы, несмотря на то, что ни их предложения, ни их реальные оценки не были лучше, чем у молчаливых студентов. То же самое повторялось, когда нужно было оценить их аналитические и творческие задатки при обсуждении стратегии для нового стартапа.

Широкоизвестное исследование, проведенное профессором Филипом Тетлоком в университете Беркли{19}, обнаружило, что телевизионные эксперты — люди, зарабатывающие себе на жизнь тем, что уверенно отстаивают на глазах миллионов телезрителей свое мнение, основанное на ограниченном количестве информации, — делают плохие прогнозы относительно экономических и политических тенденций, в отличие от случайно выбранных специалистов. Кроме того, выяснилось, что менее всего соответствующие реальности прогнозы делают самые известные и уверенные в себе специалисты — словом, именно те люди, которые пользовались бы успехом в Гарвардской бизнес-школе.

В армии США этот феномен называют «автобус в Абилин»{20}. Полковник в отставке Стивен Геррас, преподаватель психологии в армейском колледже, написал в 2008 году в журнал *Yale Alumni*: «Любой военный офицер расскажет вам, что значит сесть в автобус на Абилин. Это

история об одной семье, мирно сидевшей жарким летним днем на лавке у своего дома в Техасе. Кто-то из них произнес: “Мне скучно. Почему бы нам не поехать в Абилин?” По приезду в Абилин оказывается, что вообще-то он не хотел никуда ехать, и тогда кто-то другой говорит: “Я тоже не хотел, мне казалось: это было твое желание” и т. д. Когда в армейском подразделении кто-то произносит: “Мне кажется сейчас мы сядем в автобус в Абилин”, значит, следует прекратить дальнейшее обсуждение. Это очень мощный инструмент нашей культуры».

История о поездке в Абилин явно демонстрирует нашу склонность следовать за теми, кто совершает действие, — по сути, любое действие. По той же причине мы склоняемся к мнению самых напористых ораторов. Один очень успешный венчурный предприниматель признался мне, что его часто вгоняет в ступор неспособность многих собратьев по цеху различать способность к лидерству и умение хорошо себя преподнести. «Меня беспокоит, что на важные посты часто назначают людей, которые хорошо говорят, но не способны генерировать хорошие идеи. Легко перепутать талант и ораторское мастерство. Если кто-то хорошо проводит презентации и имеет непринужденную манеру общения, то его награждают за это. А почему? Эти качества действительно важные, но не стоит отдавать предпочтение отличной презентации вместо хорошей идеи или критическому мышлению».

В своей книге «Разрушители стереотипов» (Iconoclast) специалист по нейроэкономике Грегори Бернс пишет о том, что происходит, когда компания полагается на презентации, принимая решение о том, какие идеи жизнеспособны, а какие нет. Он описывает компанию по производству программного обеспечения Rite-Solutions, которая предлагает сотрудникам продвигать свои идеи через «рынок идей» в режиме онлайн, — все просто, по существу и без лишних усилий. Президент компании Джо Марино и ее СЕО Джим Лавье создали эту систему, чтобы справиться с трудностями, с которыми им самим не раз приходилось сталкиваться. «В моей бывшей компании, — рассказывает Лавье Бернсу, — если ты предлагал идею, то в ответ слышал: “Отлично, мы назначим тебе встречу с советом убийц” — группой людей, которые систематично накладывали вето на новые идеи». Марино описывает, что происходило затем:

Некий технический сотрудник приходит с хорошей идеей, и ему начинают задавать вопросы, ответов на которые он не знает. Например: «Насколько велик этот рынок? Есть ли у вас бизнес-план? Какова предполагаемая себестоимость продукции?»

Это нельзя было наблюдать без сожаления. Многие не могли ответить на вопросы, те же, кому это удавалось, вовсе не были авторами лучших идей. Они просто хорошо готовили презентации.

Вопреки модели лидерства Гарвардской бизнес-школы, ряды эффективных управляющих компаниями полны интровертов, среди которых Чарльз Шваб, Билл Гейтс, Бренда Барнс, CEO компании Sara Lee, и Джеймс Коупленд, бывший CEO Deloitte Touche Tohmatsu{21}. «Некоторые из самых эффективных лидеров, которых я встречал за последние полвека, — писал гуру менеджмента Питер Друкер, — любили сидеть в одиночестве в своих кабинетах, некоторые — без устали общались. Одни были быстрыми и импульсивными, другие бесконечно анализировали ситуацию и оттягивали принятие решения... Единственное, что у них было общего, или, вернее, чего ни у кого из них не было, — они ни в коей мере не были “харизматичными”»{22}. В подтверждение слов Друкера Бредли Эгл, преподаватель Университета Янга Бригама, проанализировав деятельность CEO 128 крупных компаний, сделал вывод, что у тех из них, кого совет директоров считает харизматичными, более высокие зарплаты, но отнюдь не лучшие показатели деловой эффективности{23}.

Мы склонны переоценивать коммуникабельность с точки зрения важных для лидера качеств. «Большая часть работы лидера корпорации осуществляется на небольших собраниях, а также путем дистанционного общения через письма и видеозвонки, — говорит профессор Милз. — Им не нужно выступать перед большими группами людей. Разумеется, не совсем без этого: нельзя быть лидером большой корпорации, если бледнеешь от страха при одной мысли о том, что нужно пойти на собрание в комнату, полную специалистов. Но и постоянно выступать тоже не придется. Я знал немало глав корпораций, вдумчивых и замкнутых людей, которым не помешало бы развить в себе умение работать с другими».

Милз ссылается на Лу Герстнера, легендарного CEO IBM. «Он ведь учился в нашей школе, — напоминает он. — Не знаю, как бы сам Лу охарактеризовал себя. Когда ему нужно выступать перед большой аудиторией, он делает это без особых усилий. Но все же мне кажется, что намного комфортнее ему работает в составе небольших групп. Это верно для многих лидеров. Не для всех, конечно, но для очень значительной части».

Действительно, если верить известному исследованию, проведенному

влиятельным теоретиком менеджмента Джимом Коллинзом, многие наиболее успешные компании возглавляют «лидеры пятого уровня». Эти исключительные руководители из мира бизнеса отличаются не эпатажностью или харизмой, а предельной скромностью и невероятной силой воли. В своей знаменитой книге «От хорошего к великому»^[36] Коллинз рассказывает историю Дарвина Шмидта, который за двадцать лет на посту главы Kimberly-Clark превратил эту компанию в номер один на мировом рынке бумаги и умудрился добиться возврата инвестиций, в четыре раза превышающего средние цифры на рынке» {24}.

Шмидт — скромный человек с мягкими манерами, он носит недорогие костюмы и простые очки в черной оправе, а отпуск проводит в одиночестве на своей ферме в Висконсине. Когда журналист из Wall Street Journal попросил его определить свой стиль лидерства, Шмидт долго и неловко смотрел на него и в итоге сказал всего одно слово — «эксцентричный».

За его мягкими манерами скрывается неизменная решительность. Вскоре после назначения на должность он принял радикальное решение о продаже всех заводов по производству основного продукта компании — мелованной бумаги, и вложил деньги в потребительские бумажные товары; по его мнению, за ними было более светлое экономическое будущее. Все считали его поступок ошибкой. Уолл-стрит резко понизил цену на акции компании, но это ничуть не пошатнуло уверенности Шмидта, он продолжал все делать по-своему. В итоге компания стала сильнее, чем за все время своего существования, и серьезно потеснила конкурентов. Когда позже Шмидту задавали вопросы о выборе стратегии, он отвечал, что просто всегда стремился делать то, что должен.

Когда Коллинз начинал писать свою книгу, он вовсе не был нацелен на исследование примеров тихого лидерства. Он просто хотел узнать, что позволяет компании обходить конкурентов. Для глубокого анализа он выбрал одиннадцать обычных компаний. Поначалу Коллинз вообще не уделял внимания проблеме лидерства, так как стремился избегать упрощенных объяснений. Однако, попробовав понять секреты производительности успешнейших компаний, всегда натыкался на одно и то же — личность их руководителей. *Каждой из таких компаний руководил выдающийся человек вроде Дарвина Шмидта.* Те, кому довелось работать с такими руководителями, описывают их как тихих, скромных, сдержанных, застенчивых, щедрых, с хорошими манерами и предпочитающих избегать всеобщего внимания.

Выводы, по мнению Коллинза, очевидны. Нам не нужны люди с раздутым самомнением, чтобы преобразить компанию. Нам нужны лидеры,

которые думают о росте фирмы, а не своей самооценки.

* * *

Что же лидеры-интроверты делают иначе, а иногда и лучше, чем лидеры-экстраверты?

Один ответ нам даст работа профессора Адама Гранта, преподавателя менеджмента в Уортоне, который долгое время консультировал руководителей компаний из списка Fortune 500 и высших офицеров армии США. Впервые мы с ним встретились, когда он преподавал в Бизнес-школе Росса при Мичиганском университете. Именно тогда он начал сомневаться в полноте данных корреляционных исследований, обнаруживших связь между экстраверсией и лидерством.

Грант рассказал мне об одном командире авиационного звена в ВВС США (очень высокий чин, под командованием которого находятся тысячи людей, в его задачи входит защита ракетной базы) — прямо-таки шаблонном интроверте и при этом прирожденном лидере. Этот человек становился несколько рассеянным после длительного взаимодействия с людьми, поэтому всегда выделял в своем графике время, чтобы побыть в одиночестве и восстановить силы. Он говорил тихо, почти монотонно, без особой мимики на лице. Ему куда приятнее было слушать и собирать информацию, а не выпячивать свое мнение и переубеждать собеседника.

Он был всеобщим любимцем; а когда говорил, все внимательно этого командира слушали. В принципе в этом нет ничего удивительного: в армии принято слушать высшее командование. Но дело было не только в соблюдении военного регламента, но и в стиле руководства: он всегда поддерживал разумные инициативы подчиненных, принимал здравые предложения, оставляя, тем не менее за собой последнее слово в решении всех вопросов. Его не очень заботило, кому достанется слава, он не поддерживал разговоров о том, кто на самом деле главный, а просто раздавал поручения тем, кто больше других подходил для их выполнения, а также делегировал интересные, ответственные и важные задачи — все то, что, как правило, лидеры приберегают для себя.

Почему ни в одном исследовании не описаны таланты, подобные тем, которыми обладал командир авиационного звена? Грант полагал, что ответ ему известен. Во-первых, внимательно ознакомившись с результатами исследований в области лидерства, он обнаружил, что корреляция между экстраверсией и лидерством была весьма невысокой. Во-вторых, все

исследования отражали представления ученых о том, кого следует считать хорошим лидером, а не объективные предпосылки. А их представления, разумеется, зиждутся на распространенных культурных стереотипах.

Самым же интересным Грант счел то, что исследования не дифференцировали ситуации, с которыми может столкнуться лидер{25}. Хотя разумно предположить, что для одних условий и организаций лучше подойдет лидер-интроверт, а для других — подход экстраверта. Почему-то этот момент в исследованиях был упущен.

У Гранта было свое видение того, в каких ситуациях интроверт мог оказаться предпочтительнее. По его гипотезе, экстраверт лучше управляет группой пассивных людей, а интроверту подойдут активные подчиненные. Чтобы проверить это предположение, он и двое коллег, профессора Франческа Джино и Дэвид Гофман, провели несколько исследований.

В первом — Грант и его коллеги проанализировали данные одной из пяти крупнейших сетей пиццерий в Соединенных Штатах Америки. Оказалось, что еженедельные доходы в заведениях, руководимых экстравертами, были на 16 процентов выше, чем в пиццериях, возглавляемых их коллегами-интровертами, — но только в тех случаях, когда персонал заведения состоял из пассивных сотрудников, не проявлявших энтузиазма. Противоположной была ситуация в тех заведениях, где сотрудники всячески стремились улучшить его работу. В управлении такими людьми эффективность интровертированных руководителей превосходила показатель экстравертов более чем на 14 процентов.

Для второго исследования команда Гранта разделила 163 учащихся колледжа на две команды, соревнующиеся в укладке футболок с лимитом времени в 10 минут. Без ведома участников в каждую команду поместили двух актеров, которые разыгрывали бурную сцену либо, наоборот, вели себя крайне пассивно. Например, первый актер вслух интересовался, нет ли какого-нибудь способа ускорить процесс, на что второй — отвечал, что его друг из Японии научил его методу, который позволит значительно ускорить процесс, но требуется две минуты для его изучения. Затем он спрашивал лидера группы «Ну что, может, попробуем?»

Результаты были довольно показательными. Лидеры-интроверты соглашались испытать новый метод на 20 процентов чаще, чем экстраверты, и в итоге получали продуктивность на 20 процентов выше. Когда же никакие методы не предлагались и студенты просто выполняли указания лидера, эффективность команд под руководством экстравертов превосходила аналогичные показатели команды интровертов

на 22 процента.

Какая связь между лидерской эффективностью и активностью подопечных? Грант считает абсолютно нормальным то, что интроверты гораздо лучше справляются с управлением инициативными людьми. Из-за отсутствия желания доминировать и благодаря умению слушать интроверты с большей вероятностью одобряют рационализаторские предложения. К тому же они способны стимулировать последователей проявлять еще большую активность — иными словами, организовывать непрерывный круг проактивности. Участники команд с лидерами-интровертами подчеркивали, что их руководители открыты новым идеям и предложениям и это мотивировало их работать еще усерднее{26}.

Экстраверты весьма озабочены тем, чтобы все поступали по образцу, и рискуют упустить из виду отличную возможность. «Часто такие лидеры очень много говорят и почти не слушают, — замечает Франческа Джино. — Они пропускают мимо ушей предложения подчиненных»{27}. Но врожденная способность воодушевлять позволяет им добиться больших результатов при управлении пассивными сотрудниками.

Это исследовательское направление еще только начинает свое становление. Но под покровительством Гранта — сам он весьма активный и инициативный человек — его развитие произойдет очень быстро. (Один из коллег Гранта описал его как человека, который «может выполнить план прежде, чем наступит день его старта по расписанию.)) Грант уже предвкушает значение этих открытий, так как верит, что проактивные сотрудники, которым дают возможность проявить себя без указания лидера, — это настоящая находка для современного бизнеса. Понимать, как в полной мере использовать потенциал таких сотрудников, очень важно для всех лидеров. Для компаний же не менее важно обучать своих лидеров не только говорить, но и слушать.

Популярные издания, говорит Грант, постоянно твердят нам, что лидеры-интроверты должны учиться выступать на публике и больше улыбаться. Но исследование Гранта вносит важную поправку относительно инициативных работников: в этой ситуации интровертам следует вести себя привычным образом, ведь для них это лучший путь к успеху. А вот экстравертам лучше попытаться перенять опыт интровертов и обратить внимание на более сдержанный и ненавязчивый стиль управления. В данном случае продуктивнее всего позволить высказаться другим.

Что, собственно, и сделала однажды женщина по имени Роза Паркс.

Несколько раньше того памятного дня в декабре 1955 года, когда Роза Паркс отказалась уступить место в автобусе, она работала в Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения (НАСПЦН) и даже прошла курс подготовки по ненасильственному сопротивлению^{28}. На политическую активность ее вдохновили многие вещи. В детстве она наблюдала, как мимо ее дома маршировал Ку-клукс-клан. Она видела, с каким презрением смотрели на ее брата после возвращения из армии, несмотря на то что во время Второй мировой войны он спас жизнь не одному белому солдату. Видела, как обычного черного мальчишку-расसильного, всего восемнадцати лет от роду, безосновательно обвинили в изнасиловании и отправили на электрический стул. Паркс занималась поддержанием в порядке архивов НАСПЦН, отмечала все взносы ее участников и просвещала соседских детишек. Она старательно и с достоинством выполняла свои обязанности, но никто никогда не воспринимал ее как лидера. Она казалась рядовым исполнителем.

Не многие знают, что за 12 лет до печально известного инцидента в том автобусе в Монтгомери у нее уже был конфликт с тем же человеком и, вероятно, в том же автобусе. Однажды днем в ноябре 1943 года Паркс зашла в автобус через переднюю дверь, так как задняя часть автобуса была сильно заполнена. Водитель Джеймс Блейк, известный своими предрассудками, приказал ей воспользоваться задней дверью и принялся выталкивать ее из автобуса. Паркс попросила его не трогать ее. Она сказала, что выйдет сама. «Прочь из моего автобуса», — прошипел Блейк.

Паркс повиновалась, но по пути наружу умышленно уронила сумочку и, поднимая ее, как бы невзначай присела на «белое» сиденье. «Бессознательно она вступила в пассивное сопротивление, применив идею, получившую название от Льва Толстого и использовавшуюся Махатмой Ганди», — пишет историк Дуглас Бринкли в своей замечательной биографии Паркс. Это было еще за десятилетие до того, как Кинг популяризовал идею ненасильственного отпора, и задолго до того, как Паркс прошла подготовительные курсы гражданского неповиновения, и все же Бринкли считает, что «эти принципы просто идеально подходили для характера Розы Паркс».

Паркс испытала такое отвращение от поведения Блейка, что в течение последующих двенадцати лет избегала поездок в его автобусе. И в тот день, когда она снова сделала это, Роза превратилась в «мать движения за

гражданские права», хотя, если верить Бринкли, женщина села в автобус просто по растерянности.

Поступок Паркс в тот день был храбрым, но мало значил сам по себе. Истинная сила этой женщины проявилась лишь в юридических разбирательствах, последовавших за ним. Юристы местной организации по борьбе за гражданские права подталкивали ее к подаче иска в суд, чтобы пересмотреть нормы и порядки в общественном транспорте. Однако решиться на такой шаг было непросто. У Паркс была больная мать, а подача подобного иска означала, что ее и ее мужа уволят. Да что говорить, был вполне реальный риск, что ее просто вздернут на самом высоком телеграфном столбе без суда и следствия. «Роза, белые просто линчуют тебя», — отговаривал ее муж. «Одно дело быть арестованным за единичный инцидент в автобусе, — пишет Бринкли, — и совсем другое — добровольно отправиться на запретную территорию во второй раз».

В силу своего характера Паркс идеально подходила на роль истца. И не только потому, что она была благочестивой христианкой и добропорядочной гражданкой, но и из-за мягкости нрава. «Не с теми связались!», — скандировали протестующие во время долгих пеших прогулок в школу или на работу. Эта фраза стала их боевым кличем. Ее значимость заключалась в парадоксальности содержания. Ведь обычно так говорят, если кто-то связывается с местным заправилкой или просто крутым парнем. Но в случае Паркс имелась в виду некая внутренняя сила. «Эти слова напоминали всем, что инициировала весь этот протест женщина с добрым сердцем, а Господь никогда не оставляет мучеников без поддержки», — пишет Бринкли.

Паркс, хотя и не сразу, все же твердо решила подать иск в суд. Она согласилась также принять участие в собрании вечером перед судебным разбирательством — в том самом, на котором Мартин Лютер Кинг-младший, глава недавно созданной Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения Монтгомери, убедил все темнокожее население города бойкотировать автобусы. «Раз уж это произошло, — говорил Кинг толпе, — то я рад, что это произошло именно с человеком вроде Розы Паркс, ибо ни у кого не может быть сомнений в ее безграничной честности. Никто не оспорит благородства ее души. Пусть миссис Паркс скромна и непритязательна, но силы духа ей не занимать».

Несколько позже, в том же году, Паркс согласилась принять участие в туре по сбору денежных средств, вместе с Кингом и другими предводителями движения. В этой поездке ее мучили бессонница, язва и тоска по дому. По дороге она встретила со своим кумиром Элеонорой

Рузвельт, которая описала их встречу в газетной статье: «Она [Роза Паркс] очень спокойная и нежная женщина, поэтому сложно представить себе, как она решилась на такой смелый поступок». Когда почти год спустя после начала движения протест наконец закончился и Верховный суд декретом разрешил вопрос с автобусным передвижением, пресса совсем упустила Розу Паркс из виду. В New York Times была опубликована статья на два разворота, восхвалявшая Кинга, но в ней не содержалось ни одного упоминания о Розе Паркс. На снимках лидеры движения гордо сидели на передних местах в автобусе, но Паркс среди них тоже не было. Она и не возражала. В день, когда в городе впервые пустили автобусы, места в которых не раздавались в соответствии с цветом кожи, она предпочла остаться дома и заботиться о своей матери.

* * *

История Паркс — это живое напоминание о многих других лидерах нашей истории, которые избегали света прожекторов. К примеру, Моисей, если верить истории о нем^{29}, вовсе не был разговорчивым и самоуверенным человеком вроде тех, что строят план грядущих поездок в аудиториях Гарвардской бизнес-школы. Напротив, по современным стандартам, он был непозволительно робким. Заикался и мямлил. Книга Чисел описывает его как одного из «самых смиренных людей, когда-либо ходивших по земле».

Когда Господь впервые явился Моисею в виде горящего куста, тот работал пастухом у своего отчима, у него даже не было собственной отары. И после того, как Бог разъяснил Моисею его предназначение стать освободителем евреев, разве он с энтузиазмом воспринял это задание? Напротив, он попросил отправить вместо него кого-то другого. «Кто я такой, чтобы явиться к фараону? — вопрошал он. — Я не красноречив. Моя речь медлительна и неказиста».

Моисей согласился выполнить это поручение, только когда Господь позволил ему взять с собой его брата-экстраверта Аарона. Моисей составлял для него речи и помогал из тени, словно серый кардинал, в то время как Аарон выступал перед общественностью. «И будет так, словно он голос твой, — сказал Господь, — и словно ты Бог для него».

При поддержке Аарона Моисей вывел евреев из Египта, обеспечив их всем необходимым в пустыне на сорок лет, и затем передал им десять заповедей на горе Синай. Все это он сделал как типичный интроверт: он

взошел на гору в поисках мудрости в одиночестве и тщательно записал на двух каменных табличках все, что там узнал.

Мы знаем образ Моисея, описанный в Исходе. (Например в классической киноленте Сесилля Де Милля «Десять заповедей» Моисей предстает неугомонным человеком, вовсе не нуждающимся в помощи Аарона для выступлений на публике.) Мы не задумываемся о том, почему Бог избрал своим пророком заику со страхом перед выступлениями. А может, стоило бы. В книге Исход не найдешь ясного ответа, однако все библейские истории намекают на то, что интроверсия и экстраверсия дополняют друг друга, как ян и инь. Посланник — не главная часть послания. Люди следовали за Моисеем, потому что его слова имели смысл, а не потому, что он облачал их в красивую форму.

* * *

За Паркс говорили ее поступки, за Моисея — его брат Аарон, сегодня же появился новый тип интроверта, который общается с миром при помощи Интернета.

В своей книге «Переломный момент»^[37] Малькольм Гладуэлл исследует способность людей с «особым даром объединять весь мир и врожденным умением налаживать социальные контакты», которых он называет коннекторами. Он приводит в пример классического коннектора Роджера Хорчоу, обаятельного и успешного бизнесмена, спонсирующего различные бродвейские хиты (например, «Отверженные»), который «коллекционирует людей, как другие коллекционируют марки»{30}. «Если бы вам пришлось лететь с Роджером через Атлантический океан, — пишет Гладуэлл, — он завел бы с вами разговор еще тогда, когда самолет выруливал на взлетную полосу. Вы бы смеялись уже к тому моменту, когда погас сигнал “Пристегните ремни”, а когда самолет совершил бы посадку, решительно недоумевали, как же быстро пролетело время».

Как правило, думая о коннекторе, мы представляем себе человека, по описанию похожего на Хорчоу: говорливого, общительного и даже завораживающего. Но вообразим себе на минутку скромного, задумчивого невысокого лысеющего мужчину в очках. Крейг Ньюмарк работал системным инженером в IBM. Раньше он увлекался динозаврами, шахматами и физикой. Если бы вам пришлось сидеть рядом с ним в салоне самолета, то, скорее всего, вы всю дорогу лицезрели бы его погруженным в книгу.

Как ни удивительно, этот человек основал и возглавляет Craigslist — сайт, который соединяет людей. К 28 мая 2011 года Craigslist был семнадцатым по посещаемости англоязычным сайтом в мировой Сети{31}. Пользователи из более чем 700 городов находят с помощью сайта Ньюмарка работу, партнера для свидания и даже донора органов. Здесь также можно стать участником музыкальной группы или создать новую, поделиться с другими пользователями хайку собственного сочинения или исповедаться. Ньюмарк считает Craigslist не бизнес-проектом, а чем-то вроде службы общего пользования.

«Объединять людей со всего мира, чтобы сделать его лучше, — это способ достичь наивысшего духовного развития», — говорит Ньюмарк. После урагана Катрина Craigslist помог многим семьям, лишившимся крова, найти новый дом. Во время забастовки работников общественного транспорта в Нью-Йорке в 2005 году на Craigslist отчаявшиеся люди находили попутчиков, согласных их подвезти. «И вновь во время кризиса Craigslist сплотил людей, — писал один блогер о роли сайта в преодолении кризиса. — Как вообще этот ресурс взаимодействует с людьми сразу на стольких уровнях? Как такое возможно? И как он создает такую глубокую связь между своими пользователями?»

Вот один из вариантов ответа: социальные медиа открывают дорогу для многих новых стилей лидерства, которым не нашлось места в Гарвардской бизнес-школе.

Десятого августа 2008 года Гай Кавасаки^[38], автор бестселлеров, оратор, предприниматель с длинным послужным списком и легенда Кремниевой долины написал в своем Twitter: «Вам, наверное, сложно в это поверить, но я интроверт. Мне приходится играть определенную роль, но обычно я предпочитаю побыть в одиночестве». Это сообщение вызвало много разговоров в социальных медиа. «На аватаре Гая — его снимок в розовом боа на шумной вечеринке, которую он закатил у себя дома, — писал один блогер. — Гай Кавасаки — интроверт? Что-то не верится»{32}.

Пятнадцатого августа 2008 года Пит Кэшмор, основатель Mashable, онлайн-путеводителя по миру социальных медиа, присоединился к дискуссии: «Ну не иронично ли, что все ярые последователи мантры “это все о людях” сами вовсе не испытывают восторга от перспективы встречаться с большими группами людей? Возможно, социальные медиа дают уверенность и чувство контроля, которого мы не испытываем в реальной жизни. Экран служит надежным барьером между нами и окружающим миром. Смело записывайте меня в число “интровертов”, в компанию к Гаю»{33}.

Согласно результатам исследований, в Сети интроверты с большей готовностью, чем экстраверты, способны делиться личными секретами{34}, чему удивились бы их друзья и члены семьи. Они также проводят больше времени за онлайн-обсуждениями, так как считают, что в Сети им легче выразить свое истинное я. Они с радостью общаются в цифровом измерении. Человек, который стесняется поднять руку на лекции, с легкостью задает вопрос в своем блоге, независимо от количества его читателей. Те, кому хронически не везет со знакомствами в реальной жизни, могут установить контакт в Интернете, чтобы потом перенести новые отношения в реальный мир.

* * *

Что бы произошло, если бы игровая ситуация «Выжить в Заполярье» разыгрывалась в режиме онлайн с учетом голосов всех участников, в том числе людей, похожих на Розу Паркс, Крейга Ньюмарка и Дарвина Шмидта? Что, если бы эта группа состояла из проактивных людей, ведомых интровертом с талантом тихо поощрять их активность? Что, если бы во главе таких людей стояли плечом к плечу интроверт и экстраверт, подобно Розе Паркс и Мартину Лютеру Кингу-младшему? Смогли бы они добиться выдающихся результатов?

Невозможно сказать. К сожалению, насколько мне известно, никто не проводил подобных исследований. Можно понять, почему в модели лидерства, развиваемой Гарвардской бизнес-школой, акцент делается на уверенности в себе и умении быстро принимать решения. Поскольку такие люди с большей вероятностью добиваются своего, то для них эти качества очень полезны, ведь их работой будет вдохновлять других. Уверенность лидера передается подчиненным, а ее отсутствие или хотя бы намек на него подрывают боевой дух.

Впрочем, нельзя возводить это правило в абсолют, в некоторых ситуациях более мягкий подход дает куда лучший результат. Покидая общежитие Гарвардской школы бизнеса, я остановилась у витрины библиотеки Бейкера; за стеклом стояли подборки карикатур из Wall Street Journal. На одной из них был изображен изможденный руководитель, уныло изучающий график снижения доходов.

«Это все из-за Фрадкина, — говорит он своему коллеге, — у него абсолютно нет делового чутья, но все слепо следуют за ним по дороге к краху только потому, что он прирожденный лидер».

Благоволит ли Господь к интровертам? Типичная евангельская дилемма.

Если Гарвардская бизнес-школа представляет собой своеобразный инкубатор для мировой элиты, то заведение, о котором я сейчас расскажу, можно считать полной ее противоположностью. Оно расположено на территории в 48,56 гектара в пригороде города Лейк Форест в Калифорнии. В отличие от Гарвардской бизнес-школы, сюда принимают всех желающих. Целые семьи гуляют по рощам, засаженным пальмовыми деревьями, и по тропинкам в лесных зарослях. Дети резвятся в искусственных ручьях и водопадах. Персонал весело машет каждому встречному, проезжая мимо на небольших гольфмобилях. Никакого дресс-кода: шлепанцы и кроссовки здесь — привычное дело. Заведует этим учреждением не группа холеных профессоров, использующих в речи слова вроде «протагонист» или «метод кейсов», а доброжелательный господин в гавайке, с седой козлиной бородкой, похожий на Санта Клауса.

Церковь Седлбэк одна из наиболее крупных и влиятельных евангельских церквей в США. Каждую неделю ее посещают более 22 тысяч человек{35}. Лидер церкви Рик Уоррен, автор книги «Целеустремленная жизнь»^[39] — одного из самых успешных бестселлеров нашего времени, принимал присягу на инаугурации президента Барака Обамы. Хотя из Седлбэк не выходит так много известных на весь мир личностей, сколько из Гарвардской бизнес-школы, ее роль в жизни общества не менее важна. Лидеры евангельских церквей общаются с главами государств, вещают тысячи часов эфирного времени и управляют многомиллионными предприятиями, а их самые успешные фирмы и студии могут похвастать контрактами с такими гигантами мира медиа, как Time Warner.

У Седлбэк есть нечто общее с Гарвардской бизнес-школой: это роль церкви в становлении культуры личности.

Сегодня, в воскресное утро августа 2006 года, я нахожусь в гуще церковных владений и сверяюсь с картой-билбордом вроде тех, что в Диснейленде, с яркими стрелками, указывающими направление к различным объектам: молитвенному дому, центральной площади, кафе на террасе и кафе на пляже. Невдалеке виднеется постер с изображением сияющего молодого человека в красной рубашке-поло и кроссовках. Он спрашивает: «Вы заблудились? Позвольте нам вам помочь!»

Вообще-то, я ищу книжную лавку под открытым небом; там я договорилась встретиться с Адамом Мак-Хью, местным пастором, с

которым некоторое время до этого переписывалась. По общему мнению, Мак-Хью интроверт. Я хочу узнать у него, каково тихому и задумчивому человеку входить в состав евангельского движения, а тем более исполнять роль лидера. Как и в Гарвардской бизнес-школе, здесь полагают, что экстравертированность — очень нужное, даже почти обязательное, качество для лидера. «Священник должен быть... экстравертом, чтобы с энтузиазмом вовлекать в деятельность прихожан церкви и обращать в веру новопривывших», — написано в описании вакантной должности приходского священника, под началом которого 1400 человек паствы. Один высокопоставленный священник другой церкви признался мне, что сам советовал ответственным за выбор лицам проверять претендентов на подобные должности по тесту Майерс-Бриггс. «Если первая буква шифра не Э (экстраверт), подумайте дважды, прежде чем его принять... Уверен, наш Господь был экстравертом», — наставлял он.

Мак-Хью не подходит подобное описание. Он обнаружил свою интроверсию еще на первом курсе Клермонтского колледжа Мак-Кинна, когда поймал себя на том, что встает раньше всех просто для того, чтобы в одиночестве насладиться горячим кофе. Ему нравились вечеринки, хотя он и покидал их раньше других. «Когда ребята начинали разговаривать все больше и больше, я в основном замолкал», — сказал он мне. Слово «интроверт» он впервые узнал после того, как прошел тест Майерс-Бриггс. Оно очень точно описывало человека, который любит проводить время так же, как он.

Поначалу Мак-Хью вполне устраивало желание проводить время наедине. Однако, по мере того как стал принимать более активное участие в евангелистском движении, он начал чувствовать вину за свое стремление к уединению. Даже верил, что Господь не одобряет его выбор, таким образом не одобряя и его самого.

«Евангелистская культура соединяет в себе веру и экстравертированный подход к жизни, — объясняет Мак-Хью. — На главном месте всегда находится община, необходимо участвовать в различных программах и мероприятиях, постоянно встречаться с новыми людьми. Вести такой образ жизни тяжело для многих интровертов. А для религиозного человека необходимость в нем ставит под сомнение очень многое. Вместо “Кажется, я мог бы справляться лучше”, он думает: “Господь недоволен мной”».

Для неевангелистов слова Мак-Хью звучат, как шокирующее откровение. С каких это пор одиночество приравнивается к семи смертным грехам? Но для любого верующего ощущение духовного провала имеет

вполне реальный смысл. С точки зрения современного евангельского учения каждый человек, с которым вы не встретились и не обратили к Богу, — это душа, которую вам не удалось спасти{36}. В новых евангельских церквях очень поощряется участие в различных группах по интересам, организованных другими верующими. В каких угодно группах — от кулинарных курсов до риелторской компании. Выходит, каждая вечеринка, с которой Мак-Хью уходил раньше остальных, каждое утро, проводимое им в одиночестве, и каждая группа, в которую он мог, но не захотел вступить, — это утраченные возможности создать новые связи с людьми.

Тем не менее Мак-Хью знал, что он не одинок. Осмотревшись вокруг, он увидел многих верующих людей, испытывающих подобные душевные страдания. После посвящения в сан пресвитерианского священника ему приходилось работать со студенческими активистами из Клермонтского колледжа, и многие из них были интровертами. Объединившись, они начали проводить своего рода опыты над интровертивными формами лидерства и работы в церкви. В паре или в составе небольшой группы они пытались достичь равновесия между необходимым им уединением и достаточной социальной активностью. При этом Мак-Хью поддерживал их в стремлении выступать и заводить новые знакомства.

Несколькими годами позже, в момент расцвета социальных медиа, когда блогеры-евангелисты стали публиковать свои переживания в Сети, внутренний раскол между интровертами и экстравертами в церкви стал более очевиден, чем когда-либо. Один автор в порыве души вопрошал: «Скажите мне, как может интроверт прижиться в церкви, на каждом шагу восхваляющей экстраверсию? Наверняка многие из вас страдают от этого. Должно же быть в царстве Божьем место для чувствительных и задумчивых людей. И, хотя его не просто найти, это место действительно есть»{37}. Другой блогер писал о похожем желании: «Я хочу служить Господу, а не приходским священникам. Во вселенской церкви должно быть место и для тех, кому не нужно так много общения»{38}.

Мак-Хью добавил свой голос к этому хору страждущих, вначале в виде сообщений в блогах, в которых он выражал желание сделать больший акцент на духовных практиках уединения и медитации, а позднее и в виде книги «Интроверты в церкви: как нам найти место в культуре экстравертов». Он упорно стоит на том, что вера предполагает умение слушать не меньше, чем умение говорить, и что евангельские церкви должны поддерживать тишину и таинство духовных обрядов, а также что церкви нужны лидеры-интроверты, которые укажут более спокойный путь

к Богу. В конце концов, разве основная суть молитвы заключена только в общении с другими, а не в акте сосредоточения тоже? И великие учителя человечества — Иисус и Будда, и монахи, шаманы и пророки — всегда отправлялись в мир откровений в одиночестве и лишь потом делились ими с остальными.

* * *

Когда я наконец добралась до книжной лавки, Мак-Хью уже стоял там с умиротворенным выражением на лице. Ему больше тридцати, он высок ростом и широк в плечах, одет в джинсы, черную рубашку-поло, на ногах шлепанцы. Из-за коротко стриженных каштановых волос и рыжеватой козлиной бородки он напоминает типичного представителя поколения X, хотя его размеренный и плавный голос больше подошел бы преподавателю университета. Мак-Хью сейчас не работает в Седлбэк, но мы договорились встретиться именно там, потому что это место имеет огромное значение для евангелистской культуры.

Поскольку скоро начнется служение, времени для разговора у нас не много. В Седлбэк есть на выбор шесть мест для молитвы, каждое из них расположено отдельно и обустроено в собственном стиле: молитвенный центр, традиционный молитвенный дом, беседка божественного рока, евангелистский тент, семейный очаг и уголок под названием мини-остров Охана, где используется специфический ритуальный стиль. Мы отправляемся в молитвенный центр, где уже готовится произнести проповедь пастор Уоррен. Если не обращать внимания на висящий на стене крест, это место с высокими потолками и отличной подсветкой подошло бы для проведения рок-концертов.

Человек по имени Скип разогревает собравшихся песней, слова которой вместе с красивыми пейзажами мерцающих озер и карибских закатов транслируются на пяти больших экранах. На помосте сидит целая команда технического персонала. И вот на экране появляется певица — высокая красивая блондинка с очаровательной улыбкой и сверкающими голубыми глазами. Она поет, выкладываясь по полной. В уме сразу всплывает Тони Роббинс и его «Освободи внутреннюю силу». Интересно, это Тони перенял опыт у мегацеркви или наоборот?

«Всем доброго утра!» — восклицает Скип и подначивает нас поздороваться с сидящими рядом людьми. Большинство прихожан покорно совершают этот ритуал, с улыбкой протягивая руки для рукопожатия.

Среди них и Мак-Хью, хотя под его улыбкой чувствуется некоторое напряжение.

И вот на сцену выходит пастор Уоррен. Он одет в рубашку-поло с короткими рукавами, на его лице красуется та же козлиная бородка. Сегодняшняя проповедь основывается на книге Иеремии, сообщается нам. «Все знают, что глупо начинать дело без бизнес-плана, — говорит Уоррен, — но почему-то очень многие живут без жизненного плана. Если вы руководите бизнесом, вам обязательно следует прочесть книгу Иеремии, ведь он был гениальным управляющим». Прихожанам не выдают Библии, только карандаши и листы с заметками по теме сегодняшней проповеди, на них много пустого места, которое им предлагается заполнить самим.

Как и в случае с Тони Роббинсом, кажется, что пастор Уоррен искренне желает всем добра: в конце концов, он создал эту экосистему из ничего и занимается благотворительностью во всем мире. Однако я вижу, как тяжело приходится интровертам среди всего этого шума, создаваемого пением и мерцанием огромных экранов над головой. Служба идет, и я начинаю испытывать то самое чувство отчуждения, описанное Мак-Хью. Подобные мероприятия никогда не вселяли в меня чувства единства с миром. Ко мне, как правило, оно приходит в одиночестве или во время опосредованного контакта через литературные или музыкальные произведения, авторов которых я никогда не видела. Пруст называл такие моменты единением между писателем и читателем. «Это чудесное мгновение единения, приходящее к нам в сумерках одиночества»{39}. И возвышенно-патетический слог вовсе не кажется тут неуместным.

Словно прочитав мои мысли, после проповеди Мак-Хью оборачивается ко мне и говорит: «Все в местных службах содержит в себе элемент общения. Приветствие, длинная проповедь, пение. Никто не придает значения тихим ритуалам, тишине, литургии. Здесь нет места отстраненному размышлению».

Дискомфорт Мак-Хью вдвойне мучителен, поскольку он искренне верит во все, что проповедует Седлбэк. «Церковь творит невероятные дела, как во всем мире, так и в общине, — говорит он. — Это дружелюбное, гостеприимное место, где всегда рады новым людям. Учитывая ее размеры, удивительно, что не возникает чувства оторванности от коллектива. Приветственные ритуалы, неформальная атмосфера, поток новых людей — всем этим движут самые добрые побуждения».

И все же Мак-Хью находит многие обязательные элементы вроде приветствия в начале каждой службы невыносимыми. И хотя он и готов их

терпеть и даже видит в них определенную пользу, он взволнован тем, что многие интроверты думают иначе.

«Здесь создается явно экстравертированная атмосфера, в которой таким людям, как я, приходится нелегко. Иногда, по-моему, я трачу слишком много усилий, чтобы придерживаться местных порядков. Весь этот энтузиазм общения кажется мне искусственным. Не то, чтобы интровертам была чужда радость общения, просто у нас нет в этом острой потребности, как у экстравертов. В местах, подобных Седлбэк, начинаешь испытывать сомнения в силе своей веры. Если я действительно верующий, то почему же не разделяю радости остальных прихожан?»

Евангелисты довели поклонение идеальному экстраверту до крайней точки, по мнению Мак-Хью. Если ты не можешь во всю глотку орать о своей любви к Иисусу, значит, твоя любовь — не настоящая. Недостаточно просто создать внутреннюю связь с небесами, нужно демонстрировать ее на публике. Неудивительно, что интроверты вроде пастора Мак-Хью начинают сомневаться в силе своей веры.

Со стороны Мак-Хью, чье профессиональное и духовное благополучие зависит от связи с Богом, очень храбро признаваться в таких сомнениях. Но он делает это, чтобы уберечь других интровертов от внутреннего конфликта, а также ради своей любви к евангелическому учению, доступ к которому, по его мнению, должен быть открыт для всех в равной мере. Тем не менее пастор осознает, что серьезные перемены в религиозной культуре, которая рассматривает экстраверсию не просто как качество личности, но и как проявление добродетели, не происходят во мгновение ока. Праведность немногочисленна, если таится за закрытой дверью, ведь ею нужно «наполнять мир». Как фаны Тони Роббинса закрывают глаза на навязчивую рекламу, раз уж распространение хороших идей того стоит, а Гарвардская бизнес-школа требует от своих учеников умения публично выступать, поскольку это качество присуще настоящему лидеру, так и евангелисты пришли к выводу, что лучшим проявлением божественной благодати является коммуникабельность.

Глава 3

Когда совместная работа мешает творчеству Рождение нового группового мышления и сила работы в одиночку

Я всегда был лошастью в одноконной упряжке; я не создан для тандема или командной работы... ведь я хорошо знаю: для достижения определенной цели очень важно, чтобы один человек и мыслил, и повелевал{1}.

Альберт Эйнштейн

Холодный, дождливый вечер 6 марта 1975 года в Менло-Парк{2}. Тридцать невзрачно одетых инженеров собрались в гараже своего безработного коллеги Гордона Френча. Это члены Homebrew Computer Club («Клуба самодельных компьютеров») — они собрались на свое первое заседание. Миссия клуба — сделать компьютеры доступными для обычных людей. Непростая задача в то время, когда большинство компьютеров — плохо работающие машины размером с фургон; купить их могут позволить себе только университеты и крупные корпорации.

По гаражу гуляют сквозняки, чувствуется влажный вечерний воздух, но инженеры оставляют двери открытыми, чтобы люди могли войти внутрь. Один из вошедших — неуверенный человек двадцати четырех лет; он занимается разработкой калькуляторов в компании Hewlett-Packard. Этот серьезный молодой человек в очках, с волосами до плеч и бородкой каштанового цвета садится на стул и тихо слушает, как другие участники клуба с восторгом обсуждают новый компьютер Altair-8800, который можно собрать самостоятельно, купив набор необходимых деталей через журнал Popular Electronics. Altair — не совсем персональный компьютер, им трудно пользоваться, и интерес он представляет разве что только для тех, кто собирается по средам в гараже, чтобы поговорить о микросхемах. Но это — важный первый шаг.

Молодого человека зовут Стивеном Возняком, и он с волнением слушает о компьютере Altair. Стив страстно увлекается электроникой с трехлетнего возраста. Когда ему было тринадцать, в каком-то журнале он прочитал статью о первом компьютере ENIAC (Electronic Numerical

Integrator and Computer — «электронный цифровой интегратор и калькулятор»). С тех пор он мечтает сконструировать машину, которая была бы такой компактной и легкой в применении, чтобы любой желающий мог иметь ее у себя дома. И вот теперь, в этом гараже, он слышит новость: его Мечта (а думает он о ней именно так, с большой буквы) может осуществиться.

Впоследствии Стивен Возняк написал в автобиографической книге «Неизвестный Стив»^[40] (где и рассказана эта история), что ему очень нравится, когда его окружают родственные души. Для членов клуба Homebrew компьютеры — это инструмент социальной справедливости, и Стив разделяет эту точку зрения. Нет, он ни с кем не разговаривает во время первого заседания — он слишком застенчив для этого. Но в тот же вечер, придя домой, Стив делает набросок схемы первого персонального компьютера с клавиатурой и экраном — другим словами, устройства, весьма напоминающего те ПК, которыми мы пользуемся сейчас. Три месяца спустя он собрал прототип этой машины. А еще через десять месяцев вместе со Стивом Джобсом открыл компанию Apple Computer.

В наши дни Стив Возняк — легендарная фигура Кремниевой долины. В городе Сан-Хосе даже есть улица с названием Woz's Way («Путь Воза»); иногда его называют нердовской душой Apple. Со временем Стив научился вести себя более открыто и выступать на публике. Он даже принял участие в шоу «Танцы со звездами», где подкупаяще продемонстрировал скованность в сочетании с хорошим расположением духа. Однажды я видела, как Возняк выступал в одном из книжных магазинов Нью-Йорка. Зал был битком набит, многие из присутствующих держали в руках руководство по эксплуатации компьютеров Apple, продававшихся еще в 70-е годы, тем самым отдавая дань всему тому, что он для них сделал.

Однако это была заслуга не одного только Стива Возняка, но всего клуба Homebrew в целом. Возняк считает то первое заседание клуба началом компьютерной революции и одним из самых важных событий в своей жизни. Так что, если уж говорить об условиях, сделавших Воза настолько эффективным, логично упомянуть о клубе Homebrew, объединившем единомышленников. Можно было бы прийти к выводу, что достижения Возняка представляют собой яркий пример коллективного подхода к творчеству. Можно было бы сказать, что люди, стремящиеся сделать что-то новое, должны работать в условиях тесного сотрудничества с коллегами.

Но все эти выводы были бы ошибочными.

Давайте посмотрим, что сделал Стив Возняк сразу же после заседания

клуба в Менло-Парке. Он встречался с другими членами клуба, чтобы работать над созданием компьютера? Нет. (Хотя продолжал посещать заседания по средам). Он искал большое, открытое офисное пространство с оживленной атмосферой, в которой происходило бы взаимное обогащение идей? Нет. Когда читаешь воспоминания Стива Возняка о том, как он работал над созданием первого персонального компьютера, больше всего поражает то, что он всегда работал в одиночку.

Возняк выполнил большую часть этой работы на своем рабочем месте в Hewlett-Packard. Он приходил туда в 6:30 утра и, совершенно один в такой ранний час, читал технические журналы, изучал инструкции к микросхемам и разрабатывал схему собственного компьютера прямо в своей голове. После работы он отправлялся домой, быстро варил спагетти или разогревал замороженные полуфабрикаты, ужинал и снова ехал в офис, где работал до поздней ночи. Стив описывает те тихие ночи на работе и встречу рассвета в уединении как «самое лучшее время в своей жизни». Все эти усилия принесли плоды 29 июня 1975 года, около 10 часов вечера, когда Стив закончил сборку прототипа своей машины. Он нажал несколько клавиш на клавиатуре — и соответствующие буквы появились перед ним на экране. Это был один из тех судьбоносных моментов, которые мало кому из нас дано испытать в своей жизни. И Воз был один, когда это произошло.

Стив сознательно стремился к этому. В своих мемуарах он дает такой совет детям, которые стремятся достичь вершин в творчестве:

Большинство изобретателей и инженеров, с которыми я знаком, такие же, как я — застенчивые люди, обитающие в своем внутреннем мире. Они чем-то напоминают художников. Лучшие из них и есть художники. А художники работают плодотворнее в одиночку, когда они могут контролировать процесс «конструирования» своего изобретения, а не когда множество людей занимается его разработкой под диктовку маркетингового или какого-нибудь другого отдела. Если вы относитесь к числу тех немногочисленных инженеров, которых можно назвать художниками, я дам вам совет, хотя ему, возможно, трудно будет последовать. Этот совет звучит так: работайте в одиночку. Вы сможете создавать революционные продукты с лучшими характеристиками, если будете работать над ним самостоятельно. Не в составе группы. Не в составе команды.

С 1956 по 1962 год, в эпоху, которая запомнилась, в первую очередь,

широким распространением этики конформизма, в Институте оценки и исследования личности при Калифорнийском университете в Беркли была проведена серия исследований по изучению природы творчества{3}. Исследователи хотели найти людей, достигших выдающихся творческих успехов, и сравнить их с обычными людьми. Они составили список архитекторов, математиков, ученых, инженеров и писателей, сделавших большой вклад в своих областях, и пригласили всех их провести выходные в Беркли, чтобы пройти тесты на определение типа личности, принять участие в экспериментах с решением задач и ответить на ряд вопросов.

Затем исследователи проделали то же самое с представителями тех же профессий, достижения которых были не столь значительными.

Один из самых интересных выводов{4}, подтвержденный впоследствии результатами других исследований, заключался в том, что творческие люди в большинстве случаев были интровертами, умеющими поддерживать отношения с окружающими. У них были навыки межличностного общения, но «не очень коммуникабельный или активный темперамент». Эти люди относили себя к числу независимых индивидуалистов. В подростковом возрасте многие из них были застенчивыми и любили уединение.

Все это не означает, что интроверты неизменно обладают более развитыми творческими способностями, чем экстраверты, однако в любой группе людей, добившихся выдающихся результатов в жизни, непременно найдется много интровертов. Почему? Значит ли это, что тихие люди обладают каким-то не поддающимся определению качеством, которое и лежит в основе их творческого потенциала? Возможно, так и есть, как мы увидим в главе 6.

Существует и менее очевидное, хотя на удивление убедительное объяснение творческого потенциала интровертов — объяснение, которое может взять на вооружение каждый из вас: интроверты предпочитают работать в одиночку, а уединение может стать катализатором инноваций. Как однажды заметил авторитетный психолог Ганс Айзенк{5}, интроверсия «позволяет сосредоточить мысли на решаемых задачах и не расходовать энергию на социальные и сексуальные раздражители, не имеющие отношения к работе». Другими словами, если вы сидите во дворе под деревом, в то время как другие чокаются бокалами на террасе, более вероятно, что яблоко упадет на голову именно вам. (Ньютон был одним из величайших в мире интровертов. Уильям Вордсворт охарактеризовал его как «ум, что в одиночку плывет сквозь мысли странные моря»).

Если это действительно так (если уединение — это важный ключ к творчеству), нам всем нужно было бы развить к нему вкус. Нам следовало бы научить своих детей работать самостоятельно. Нам нужно было бы создать для сотрудников компаний условия, в которых они могли бы уединиться и работать в одиночестве. Но чаще все происходит наоборот.

Нам нравится верить в то, что мы живем в великую эпоху творческого индивидуализма. Ссылаясь на исследования, проведенные учеными в Беркли в середине XX столетия, мы чувствуем свое превосходство. В отличие от конформистов 50-х годов в накрахмаленных рубашках, мы развешиваем на стенах портреты Эйнштейна с дерзко высунутым языком. Мы увлекаемся инди-музыкой и фильмами и генерируем собственный онлайн-контент. Мы «мыслим иначе» — хотя и взяли эту идею из знаменитой рекламы Apple Computer.

Однако стиль организации многих самых важных учреждений, в частности, школ и рабочих мест, говорит совсем о другом — о современном явлении, которое я называю *новым групповым мышлением*. Это явление может привести к снижению производительности труда, а также к тому, что школьники не смогут овладеть навыками, необходимыми им для достижения больших успехов в условиях жесткой конкуренции.

Принцип нового группового мышления ставит командную работу превыше всего. Этот принцип гласит, что высокие творческие и интеллектуальные достижения возможны только при участии больших групп людей. У такой точки зрения много влиятельных сторонников. «Инновации, сердце экономики знаний, по сути явление социальное», — пишет известный журналист Малкольм Гладуэлл{6}. «Никто из нас поодиночке не сравнится со всеми нами вместе», — заявляет консультант ряда организаций Уоррен Беннис в своей книге *Organizing Genius* («Организационный гений»), первая же глава которой провозглашает рождение «великого коллектива» и «конец великого человека»{7}. «Многие виды деятельности, которые мы относим к компетенции разума одного человека, в действительности требуют целой массы людей», — размышляет Клэй Ширки в своей книге *Here Comes Everybody* («А вот и все»). Даже «у Микеланджело были помощники для росписи потолка Сикстинской капеллы»{8}. (Но ведь этих помощников, по всей видимости, можно было заменить, тогда как Микеланджело — нет.)

Новое групповое мышление внедряется во многих корпорациях, которые все чаще организуют работу своих сотрудников по командному принципу (эта практика получила широкое распространение в начале 1990-х){9}. По некоторым оценкам, в 2000 году команды создавались в половине

американских организаций{10}, а в настоящее время, по мнению профессора менеджмента Фредерика Моргенсона, это происходит почти во всех организациях{11}. Проведенное недавно исследование показало, что 91 процент руководителей высшего звена считает, что команды — это ключ к успеху{12}. Консультант Стивен Харвилл рассказал мне, что из тридцати крупных организаций, с которыми он работал в 2010 году (в том числе J. C. Penney, Wells Fargo, Dell Computers и Prudential), он не может назвать ни одной, где не работали команды{13}.

Некоторые из этих команд существуют виртуально, а их члены работают в удаленном режиме; некоторые же требуют активного личного взаимодействия между членами команды, осуществляемого посредством таких инструментов, как упражнения и выездные семинары по построению команды; размещение в сети личных рабочих календарей, по которым можно определить возможность проведения совещания с участием членов команды; физическое рабочее пространство с весьма ограниченными условиями для уединения. В наше время сотрудники организаций работают главным образом в офисах с открытой планировкой, где нет отдельных кабинетов, стены расположены только по периметру здания, а руководители высшего звена управляют всем этим офисом из центра, находясь в одном помещении со всеми остальными сотрудниками. В действительности сейчас более 70 процентов сотрудников работают в офисах с открытой планировкой{14}. Среди компаний, в которых применяется такая организация рабочего пространства, можно назвать Procter & Gamble, Ernst & Young, GlaxoSmith-Kline, Alcoa и H.J. Heinz.

По словам Питера Мисковича, управляющего директора брокерской компании по операциям с недвижимостью Jones Lang LaSalle, площадь офисного пространства, приходящегося на одного сотрудника, сократилась с 47 квадратных метров в 70-х годах до 19 квадратных метров в 2010 году{15}. «Произошел переход от индивидуальной к коллективной работе, — сказал CEO компании Steelcase Джеймс Хакетт в интервью журналу Fast Company в 2005 году. — Раньше сотрудники работали самостоятельно, в изолированном помещении. Сейчас высоко ценится работа в командах и группах. Мы создаем продукты, призванные облегчить эту задачу»{16}. Конкурент Steelcase, компания Herman Miller{17} занимается выпуском офисной мебели нового типа, которая способствует «укреплению взаимодействия и сотрудничества на рабочем месте»; кстати, кабинеты высшего руководства в самой компании тоже организованы по принципу открытой планировки.

В 2006 году в школе бизнеса Росса при Мичиганском университете

было снесено аудиторное здание — отчасти потому, что не обеспечивало максимально тесного взаимодействия между студентами{18}.

Новое групповое мышление практикуется также и в школах, где все более широкое распространение получает метод коллективного обучения — работа учащихся в небольших группах. Во многих начальных школах вместо традиционной расстановки парт рядами теперь используется модульный принцип: парты расставляются группами по четыре или больше, чтобы создать условия для непрерывного группового обучения. Даже такие предметы, как математика и копирайтинг, которые, казалось бы, требуют самостоятельного мышления, тоже часто проводятся в групповой форме. В классной комнате четвертого класса, где я побывала, на стене висел большой плакат с надписью «Правила групповой работы». Среди этих правил было, в частности, и такое: просить учителя о помощи можно только в том случае, если тот же вопрос возник у всех членов группы.

По данным опроса, проведенного в 2000 году по всей стране и охватившего 1200 учителей четвертых и восьмых классов{19}, 55 процентов учителей четвертых классов отдают предпочтение групповому обучению{20}, тогда как только 26 процентов предпочитают самостоятельно руководить действиями учеников. Только 35 процентов учителей четвертых классов и 29 процентов учителей восьмых классов посвящают больше половины каждого занятия традиционному обучению. При этом 42 процента учителей четвертых классов и 41 процент учителей восьмых классов отводят минимум четверть занятия на групповую работу. Среди молодых учителей метод обучения в формате небольших групп еще более популярен, а это позволяет предположить, что в ближайшем будущем тенденция сохранится.

В основе метода коллективного обучения лежит прогрессивная идея о том, что ученики берут на себя ответственность за собственное обучение, когда учатся чему-то друг у друга. Однако, по мнению учителей начальной школы, с которыми я беседовала в государственных и частных школах в штатах Нью-Йорк, Мичиган и Джорджия, этот метод готовит детей к тому, чтобы они могли найти свое место в командной культуре корпоративной Америки. «Этот метод обучения отображает происходящее в деловом сообществе, — сказал мне учитель пятого класса одной из государственных школ Манхэттена — в котором уважение к людям зависит от их коммуникативных способностей, а не от оригинальности или глубины мышления. В такой среде нужно уметь красиво говорить и привлекать к себе внимание. Эта элитарность основывается не на заслугах человека, а не

чем-то другом». «В наши дни в деловом мире люди работают группами, поэтому дети делают то же самое в школах», — объясняет ситуацию учитель третьего класса из города Декатур. «Коллективное обучение позволяет развивать у учеников навыки работы в составе команд — навыки, которые так необходимы на рабочем месте», — пишет консультант по вопросам образования Брюс Уильямс.

Кроме того, Уильямс считает обучение лидерским навыкам одним из главных преимуществ группового метода обучения. Преподаватели, с которыми я встречалась, действительно уделяли большое внимание развитию управленческих навыков учеников. Учительница государственной школы в центре Атланты, где я побывала, показала мне на одного тихого ученика, который любит «заниматься своими делами». «Однажды мы сделали его ответственным за патруль безопасности, и он тоже получил возможность стать лидером», — заверила она меня.

Добрая учительница, конечно, действовала из лучших побуждений; но мне хотелось понять, не лучше ли было бы для таких учеников, как юный член патруля безопасности, если бы мы признали, что вовсе не каждый человек стремится быть лидером в традиционном смысле этого слова. Одни люди хотят гармонично вписаться в коллектив, а другие — быть независимыми от него. Очень часто те, кто добивается выдающихся творческих успехов, принадлежат к последней категории. В своей книге «Leadership Development for the Gifted and Talented» («Развитие лидерских качеств у одаренных и талантливых»)Дженет Фаррол и Леони Кронборг пишут:

Экстраверты чаще всего лидируют в публичной сфере, интроверты же добиваются серьезных успехов в теоретических и эстетических видах деятельности. Такие лидеры из числа интровертов, как Чарльз Дарвин, Мария Кюри, Патрик Уайт и Артур Бойд, которые либо открыли новые направления мысли, либо переосмыслили существующие области знаний, провели большую часть своей жизни в уединении. Следовательно, лидерство возможно не только в социальных ситуациях, но и в ситуациях, требующих уединения, таких, как поиск новых методов в искусстве, создание новой философии, написание серьезных книг и совершение научных прорывов{21}.

Новое групповое мышление появилось не в точно определенный момент. Групповое обучение, корпоративная командная работа и открытая

планировка офисного пространства — все эти тенденции возникли в разное время, по разным причинам. Однако один мощный фактор повлиял и объединил их: возникновение Всемирной сети, которая придала совместной работе над самыми разными проектами большую притягательность и вес. Благодаря объединению интеллектуальных ресурсов посредством сети Интернет был реализован ряд удивительных проектов: Linux — операционная система с открытым исходным кодом; Wikipedia — онлайн-энциклопедия; MoveOn.org — массовое политическое движение. Все эти продукты коллективной работы, которые представляют собой нечто большее, чем сумма их составляющих, привели нас в такой восторг, что мы стали преклоняться перед коллективным разумом, мудростью толпы и чудом краудсорсинга^[41]. Совместная работа стала для нас священным действием, ключевым фактором успеха.

И мы зашли немного дальше, чем требовала ситуация. Мы начали высоко ценить прозрачность и разрушать стены — не только в Сети, но и в реальном мире. Мы не смогли понять одного: то, что имеет смысл в контексте асинхронного, относительно анонимного взаимодействия между людьми в сети Интернет, может не сработать так же хорошо в офисах с открытой планировкой, где люди сидят лицом к лицу, где между ними возникают офисные интриги и где стоит довольно сильный шум. Вместо того чтобы провести различие между взаимодействием в Сети и личным взаимодействием, мы использовали уроки первого в качестве руководства для размышлений о втором.

Именно поэтому в разговоре о таких аспектах нового группового мышления, как открытая планировка офисов, люди чаще всего ссылаются на Интернет. «Сотрудники выкладывают все подробности своей личной жизни в Facebook, Twitter и тому подобных местах. Больше нет причин прятаться за стенами кабинетов», — так сказал в интервью Национальному общественному радио Дэн Лафонтейн, главный финансовый директор компании социального маркетинга Mr. Youth{22}. Еще один консультант по вопросам управления тоже сказал мне нечто подобное: «Офисная стена служит именно тем, чем она и должна быть, — барьером. Чем оригинальнее ваше мышление, тем меньше таких барьеров вам нужно. Компании, в которых используется открытая планировка офисного пространства, еще молоды, так же, как и Всемирная сеть».

Есть особая ирония в том, что Интернет сыграл такую большую роль в распространении коллективной работы, основанной на личном общении участников группы. Самая первая сеть как раз и служила в качестве той системы обмена информацией, которая позволяла интровертам-одиночкам

(людям, во многом похожим на тех стремящихся к уединению лидеров, о которых рассказывают Фаррол и Кронборг) общаться и помогать друг другу выйти за рамки привычных методов решения задач. По результатам исследования, проводившегося в США, Соединенном Королевстве и Австралии с 1982 по 1984 год, в котором приняли участие 1229 специалистов из сферы компьютерных технологий, подавляющее большинство первых компьютерных энтузиастов были интровертами{23}. «В инженерной среде всем известно, что открытые исходные коды представляют очень большой интерес для интровертов», — говорит Дэйв Смит, консультант и разработчик программного обеспечения из Кремниевой долины, рассуждая о практике создания компьютерных программ, при которой все желающие получают доступ к исходному коду и могут копировать, улучшать и распространять его{24}. Многими из них движет желание внести свой вклад во всеобщее благо, а также увидеть, что их достижения получают признание со стороны членов того сообщества, которое они высоко ценят.

Однако первые разработчики открытого исходного кода не работали в одном офисе; чаще всего они даже не жили в одной стране. Они поддерживали контакты друг с другом главным образом в Сети. Эту деталь нельзя считать несущественной. Если собрать тех, кто создал Linux, в большом конференц-зале и предложить целый год разрабатывать новую операционную систему, вряд ли они придумают нечто столь же революционное — по причинам, которые мы проанализируем немного ниже в данной главе.

Когда психологу-исследователю Андресу Эрикссону было пятнадцать лет, он увлекался шахматами. Ему казалось, что он очень хорошо играет в эту игру, поскольку Андрес выигрывал у своих одноклассников все партии, которые они устраивали во время обеденного перерыва. Так продолжалось до тех пор, пока однажды мальчик, который был одним из самых худших игроков, не стал выигрывать партии одна за другой.

Андрес Эрикссон хотел понять, что же произошло. «Я действительно много думал об этом, — вспоминает он в интервью с Дэниелом Койлом, автором книги «Код таланта»^[42]. — Почему этот парень, которого я так легко побеждал, теперь так же легко выигрывает у меня? Я знал, что он учился, ходил в шахматный клуб, но что произошло в самом деле, в чем же истинная причина?»{25}

«Как чрезвычайно успешные люди добиваются таких больших успехов и что они делают для этого?» — на этот вопрос Андрес Эрикссон ищет ответ на протяжении всей своей карьеры в разных сферах, таких, как

шахматы, теннис и игра на рояле.

В ходе известного эксперимента Эрикссон и его коллеги сравнили три группы скрипачей из элитной музыкальной академии в Западном Берлине{26}. Исследователи попросили профессоров академии разделить студентов на три группы таким образом: самые лучшие скрипачи, которые могут сделать карьеру в качестве солистов на мировой сцене; хорошие скрипачи; а также третья группа студентов, которые скорее станут преподавателями игры на скрипке, а не исполнителями. Затем исследователи провели беседы с этими музыкантами и попросили их подробно записывать в своих дневниках, как они распоряжаются своим временем.

Исследование обнаружило поразительные различия между этими тремя группами музыкантов. Представители всех трех групп уделяли занятиям музыкой примерно одинаковое количество времени — более пятидесяти часов в неделю. Все они учились примерно в одинаковых условиях. Однако члены первых двух групп уделяли больше времени самостоятельным занятиям: 24,3 часа в неделю, или 3,5 часа в день — в группе самых лучших скрипачей, и только 9,3 часа в неделю, или 1,3 часа в день — в группе самых худших. Члены первой группы считали самостоятельные занятия самой важной частью своих занятий музыкой. Лучшие музыканты (даже те, кто играет в составе групп) называют занятия вместе со всей группой «отдыхом» по сравнению с их самостоятельными занятиями, на которых выполняется настоящая работа.

Андрес Эрикссон и его коллеги обнаружили аналогичные результаты уединенной практики при изучении групп опытных специалистов из других областей деятельности. В частности, «серьезное самостоятельное изучение»{27} — это самый важный признак того, что шахматист обладает навыками, достаточными для участия в шахматном турнире. Гроссмейстеры тратят огромное количество времени (пять тысяч часов, почти в пять раз больше по сравнению с шахматистами среднего уровня) на самостоятельное изучение игры на протяжении первых десяти лет занятий шахматами. Студенты колледжей, которые любят работать самостоятельно, в итоге получают больше знаний, чем те, кто работает в группе{28}. Даже в командных видах спорта лучшие спортсмены во многих случаях уделяют очень много времени самостоятельным тренировкам{29}.

Что же наделяет самостоятельную работу такой магической силой? Как сказал мне Андрес Эрикссон, во многих сферах только в уединении можно заниматься осознанной практикой, которую он назвал главным фактором исключительно высоких достижений{30}. Осознанная практика

позволяет человеку сфокусироваться на той задаче или тех знаниях, которые пока находятся вне его досягаемости. Он прилагает все усилия к тому, чтобы повысить эффективность своих действий, контролирует процесс и вносит в него необходимые изменения. Практика, не соответствующая этим стандартам, не только менее полезна — она приводит к обратному результату. Она закрепляет существующие когнитивные механизмы, вместо того чтобы совершенствовать их.

Осознанной практикой лучше всего заниматься в одиночку по нескольким причинам. Такой подход требует максимальной концентрации, а другие люди могут помешать этому. Кроме того, осознанная практика требует серьезной мотивации, которая во многих случаях создается нами самими. И самое важное, подразумевает работу над той задачей, которая интересна вам лично. По словам Андреса Эрикссона, только в одиночестве вы можете «заняться непосредственно тем аспектом задачи, который представляет для вас наибольший интерес. Если вы хотите продвинуться в своем деле, именно вы должны быть тем человеком, который сделает нужный шаг. Представьте себе групповое занятие — на нем вы можете совершать такие шаги только в течение небольшого промежутка времени».

Для того чтобы понять действие осознанной практики, достаточно поразмыслить над историей Стивена Возняка. Клуб Homebrew стал катализатором, вдохновившим его на создание первого ПК. Однако база знаний и методы работы, благодаря которым это стало возможным, имели совершенно другое происхождение: с раннего возраста Воз осознанно занимался проектированием электроники. (Эрикссон утверждает, что достижение истинной компетентности в любой сфере деятельности требует примерно десять тысяч часов осознанной практики, поэтому лучше начинать как можно раньше{31}.)

В автобиографии Стив Возняк вспоминает о той страстной увлеченности электроникой, которую он испытывал еще в детстве, и невольно упоминает при этом все те элементы осознанной практики, о которых говорит Эрикссон. Во-первых, у Воя была мотивация: его отец, инженер компании Lockheed, внушил сыну мысль о том, что инженеры могут изменить жизнь людей к лучшему и что они «принадлежат к числу самых важных людей в мире». Во-вторых, он добивался высокого уровня компетентности шаг за шагом, прилагая к этому максимум усилий. Во время учебы в школе Стив принимал участие в бесчисленных ярмарках научных проектов, о чем вспоминает так:

Я развил в себе главный навык, который помогал мне затем

на протяжении всей карьеры, — терпение. Я говорю серьезно. Как правило, терпение очень недооценивают. Я имею в виду, что, работая над своими проектами в период с третьего по восьмой класс, я постепенно постигал суть вещей, пытался научиться собирать электронные устройства, даже не открывая учебник. И научился не беспокоиться о результате, а концентрироваться на том, чем занимаюсь в данный момент, и пытался делать это как можно лучше.

В-третьих, Воз работал в одиночку. Нельзя сказать, что это был его собственный выбор. Как и многих других подростков, увлекающихся техникой, его ожидало болезненное падение вниз по социальной лестнице во время учебы в средней школе. Когда Стив был мальчишкой, ровесники восхищались его научными знаниями, но теперь до этого никому не было дела. Парень не любил пустых разговоров, а его интересы совершенно не совпадали с интересами сверстников. На черно-белой фотографии тех лет можно видеть Воза с коротко стриженными волосами, который, сильно гримасничая, с гордостью показывает на свой блок суммирования и вычитания, победивший на ярмарке научных проектов, — устройство в виде коробки с кучей проводов, кнопок и других деталей внутри. Однако неловкость подросткового возраста не отняла у Стива желания осуществить свою мечту; возможно, даже способствовала ее осуществлению. Сейчас Воз утверждает, что ни за что не узнал бы о компьютерах так много, если бы застенчивость не мешала ему выходить из дома.

Никто не хотел бы, чтобы его юность была такой же мучительной, но — факт остается фактом — обособленность Воза в подростковом возрасте, а также целеустремленная сосредоточенность на том, что стало делом всей его жизни — типичный сценарий у людей с большим творческим потенциалом. В период с 1990 по 1995 год психолог Михай Чиксентмихайи изучал жизнь людей, добившихся больших достижений в искусстве, науке, бизнесе и государственной деятельности. В итоге он пришел к выводу, что многие объекты его исследования (всего девяносто один) оказались в юношеские годы в социальной изоляции, отчасти потому, что «сильная любознательность и целенаправленная увлеченность кажется их ровесникам странной»{32}. Подросткам, у которых стадный инстинкт развит слишком сильно, чтобы проводить время в одиночестве, во многих случаях не удастся развить свои таланты, «поскольку занятия музыкой или изучение математики требуют уединения, которое вселяет в них ужас»{33}.

Мадлен Л'Энгл, автор классического романа для подростков «Складка времени»^[43] и еще более шестидесяти книг, считает, что ни за что не научилась бы мыслить так смело, если бы в детстве не провела очень много времени в одиночестве, наедине с книгами и фантазиями. Чарльз Дарвин в подростковом возрасте легко заводил друзей, но предпочитал длинные одинокие прогулки на природе. (Он остался таким и в зрелом возрасте. «Мой дорогой господин Беббидж, — писал он знаменитому математику, пригласившему его на званый ужин. — Весьма обязан вам за приглашение на ваши приемы, но я боюсь принимать его, так как, возможно, встречу там людей, с которыми я поклялся всеми святыми не встречаться»{34}.)

Впрочем, способность добиваться больших достижений зависит не только от той базы, которую мы закладываем благодаря осознанной практике, но и от подходящих условий работы. А в современных офисах найти такие условия довольно трудно.

Одно из дополнительных преимуществ работы консультанта состоит в том, что у него есть доступ к рабочей среде во многих организациях. Том Демарко, глава консалтинговой компании Atlantic Systems Guild, побывал во многих офисах и обратил внимание на то, что в некоторых из них больше рабочих мест, чем в других. Он заинтересовался тем, как социальное взаимодействие между сотрудниками этих офисов сказывается на эффективности их работы.

Чтобы выяснить это, Том Демарко вместе со своим коллегой Тимоти Листером провел исследование, которое получило название «Военные маневры разработчиков»{35}. Задача этого исследования состояла в определении характеристик лучших и худших компьютерных программистов. В исследовании приняли участие более шестисот разработчиков из девятиста двух стран мира. Каждый программист получил задание написать и протестировать компьютерную программу в свое рабочее время на обычном рабочем месте. Кроме того, у каждого участника эксперимента был партнер из той же компании. Однако партнеры работали поодиночке, не поддерживая никаких контактов — именно это условие эксперимента оказалось крайне важным.

Результаты исследования выявили огромный разрыв в эффективности работы участников эксперимента. Соотношение эффективности лучших сотрудников к эффективности худших составило 10:1. Кроме того, лучшие программисты показали результаты, в 2,5 раза превышающие результаты программистов среднего уровня. Когда Демарко и Листер попытались понять причины такого поразительно большого разброса, оказалось, что факторы, влиянию которых можно было бы приписать подобное положение

дел (например, опыт работы, заработная плата и даже количество времени, потраченное на выполнение задания), никак не повлияли на результат. Программисты с десятилетним опытом работы справились с заданием не лучше тех, кто проработал всего два года. Половина участников эксперимента с результатами выше среднего уровня зарабатывали не более, чем на 10 процентов меньше половины разработчиков, показавших результаты ниже среднего уровня — хотя эффективность их работы отличалась почти в два раза. Программисты, не допустившие ни одной ошибки, потратили на выполнение задания даже немного меньше (но не больше) времени, чем участники эксперимента, выполнившие работу с ошибками.

Среди всех этих удивительных результатов был один интригующий момент: программисты из одной компании справлялись с заданием примерно на одинаковом уровне, даже если не работали вместе. Причина заключалась в том, что разработчики, показавшие самые лучшие результаты, в большинстве своем работали в тех компаниях, которые создали своим сотрудникам все условия для уединения, обеспечили их личным пространством, предоставили возможность контролировать физические условия работы и оградить себя от внешнего вмешательства. Шестьдесят два процента самых эффективных разработчиков сообщили, что на их рабочем месте обеспечен приемлемый уровень уединенности по сравнению с 19 процентами разработчиков, показавших худшие результаты. Семьдесят шесть процентов программистов, показавших худшие результаты, и только 38 процентов тех, кто выполнил задание на самом высоком уровне, сообщили, что другие люди часто отрывали их от работы без необходимости.

«Военные маневры» разработчиков хорошо известны в технических кругах, однако выводы, которые сделали Том Демарко и Тимоти Листер после исследования, выходят далеко за рамки мира компьютерных технологий. В последнее время в разных отраслях было получено достаточно много данных, подтверждающих выводы Демарко и Листера{36}. Эти данные свидетельствуют о том, что офисы с открытой планировкой способствуют снижению производительности труда и ухудшению памяти сотрудников. В компаниях, использующих открытую планировку офисного пространства, имеет место более высокий уровень текучести кадров. В таких офисах люди чаще болеют; ведут себя враждебно; у них нет мотивации, и они не чувствуют себя в безопасности. У людей, работающих в офисах с открытой планировкой, чаще бывает повышенное кровяное давление; они больше подвержены стрессам и чаще

болеют гриппом. Они чаще спорят со своими коллегами; их беспокоит то, что другие подслушивают их разговоры по телефону или подсматривают за тем, что у них на экранах компьютеров. Такие сотрудники реже вступают в личные и доверительные беседы со своими коллегами. На них часто воздействует громкий неконтролируемый шум, из-за которого повышается частота пульса и выделяется кортизол (гормон стресса, вызывающий в организме реакцию «дерись или убегай»^[44]). В результате люди перестают общаться друг с другом, быстро впадают в состояние гнева, становятся агрессивными и не спешат помогать окружающим.

В действительности избыточная стимуляция мешает обучению: по данным проведенного недавно исследования, после прогулки в тихом лесу люди обучаются более эффективно, чем после прогулки по шумной городской улице{37}. Согласно результатам другого исследования, охватившего 38 тысяч работников умственного труда из разных секторов{38}, было установлено, что перерывы в работе из-за внешнего вмешательства — это и есть один из самых главных факторов снижения производительности. Даже способность выполнять несколько задач одновременно, прославленный подвиг современных офисных героев, оказалась мифом{39}. В наши дни ученые выяснили, что человеческий мозг не способен сосредоточиться на двух вещах одновременно. Многозадачность на деле всего лишь поочередное переключение с одной задачи на другую, которое существенно снижает производительность и увеличивает количество ошибок на 50 процентов.

Многие интроверты интуитивно знают об этом и сопротивляются тому, чтобы их объединяли в группу. В Backbone Entertainment (компании по разработке видеоигр из Окленда){40} сначала применили открытую планировку, но затем оказалось, что разработчикам игр, многие из которых были интровертами, это совершенно не подходит. «В этом помещении без стен, напоминающем склад, стояли только столы, так что все видели друг друга, — вспоминает Майк Мика, бывший творческий директор компании. — Затем мы перешли на кабинки, и нас это немного беспокоило: можно было предположить, что людям, работающим в творческой среде, это не понравилось бы. Но оказалось, что они отдадут предпочтение укрывным местечкам, где можно спрятаться подальше от чужих глаз».

Нечто подобное произошло и в Reebok International{41}, когда в 2000 году компания собрала 1250 своих сотрудников в новом главном офисе в городе Кантон. Руководителям высшего звена казалось, что дизайнерам обуви необходимо рабочее пространство, в котором у них был бы свободный доступ друг к другу, чтобы они могли осуществлять

мозговой штурм (возможно, руководителям компании внушили эту идею еще тогда, когда они получали квалификацию магистров делового администрирования). К счастью, сначала они посоветовались с самими дизайнерами, которые сказали им, что на самом деле все, что им нужно, — это покой и тишина, чтобы можно было сосредоточиться на работе.

Это совсем не удивило бы Джейсона Фрида, сооснователя компании по разработке веб-приложений 37signals. На протяжении десяти лет, начиная с 2000 года, Джейсон Фрид задавал сотням людей (преимущественно дизайнерам, программистам и писателям) вопросы о том, где они предпочитают работать, когда им нужно выполнить какое-нибудь задание^{42}. Как выяснилось, они отправлялись для этого куда угодно, только не в свои офисы, где слишком шумно и где им постоянно мешают работать. Именно поэтому только восемь из шестнадцати сотрудников Джейсона Фрида живут в Чикаго, где расположен офис компании 37signals, но от них не требуется присутствия в офисе, даже на совещаниях. Особенно на совещаниях, которые Фрид считает «отравляющими». Все это не означает, что Джейсон Фрид против работы в команде: на главной странице сайта 37signals говорится о том, что продукты компании способны сделать совместную работу эффективной и приятной. Однако он отдает предпочтение пассивным формам сотрудничества, осуществляемого, например, посредством таких инструментов, как электронная почта, системы мгновенного обмена сообщениями и обсуждение в онлайн-режиме. Что советует Джейсон Фрид другим работодателям? «Отмените очередное совещание, — таков его совет. — И не назначайте его на другое время. Выбросьте его из своей памяти». Кроме того, он предлагает устраивать так называемый «четверг без разговоров» — один день в неделю, на протяжении которого сотрудникам не разрешается разговаривать друг с другом.

Опрошенные Джейсоном люди высказали вслух то, что всегда было известно творческим людям. Франц Кафка, например, не мог работать даже тогда, когда рядом с ним находилась любящая его невеста:

Как-то раз ты написала, что хотела бы сидеть рядом со мной, когда я пишу; представь себе, я бы тогда не смог писать. Писать — это ведь раскрываться до самого дна; даже крайней откровенности и самоотдачи, допустимой в общении между людьми, такой, когда, кажется, вот-вот потеряешь себя, чего люди, покуда они в здравом уме, обычно стараются избегать... Вот почему никакого одиночества не хватит, когда пишешь, и

любой тишины мало, когда пишешь, и никакая ночь не бывает достаточно темна{43}.

Даже неунывающий Теодор Гейзель (известный под псевдонимом доктор Сьюз){44} проводил рабочие дни, уединившись в своей частной студии, в которой все стены были увешаны эскизами и рисунками (эта студия находилась в его усадьбе в Ла-Хойя). Теодор Гейзель был намного более спокойным человеком, чем можно судить по его произведениям. Он редко осмеливался встречаться со своими юными читателями, опасаясь, что дети ждут встречи с веселым, открытым человеком, напоминающим «Кота в шляпе», и его сдержанность разочарует их. «Куча [детей] наводит на меня ужас», — однажды сознался он.

Отсутствие социального давления — этот фактор оказывает на творчество не меньшее влияние, чем наличие личного пространства. В качестве примера можно привести историю легендарного рекламиста Алекса Осборна{45}. В наши дни имя Осборна знакомо не многим, но в первой половине XX столетия этот человек с разносторонними интересами буквально заморозил своих современников и был очень известен. Алекс Осборн был одним из партнеров-основателей рекламного агентства Batten, Barton, Durstine and Osborn (BBDO), однако прославился именно как автор книг. А началось все в 1938 году, в тот день, когда редактор одного журнала пригласил Осборна на обед и спросил о его хобби. «Воображение», — ответил Осборн.

«Мистер Осборн, — сказал редактор — вы должны написать об этом книгу. Именно эта работа ждала своего часа все эти годы. Нет темы более важной. Вы должны отдать ей все свое время и энергию, подойдя к делу с той основательностью, которой она заслуживает».

Так Алекс Осборн и поступил. В 40-х и 50-х годах он написал ряд книг, в каждой из них поднималась проблема, досаждавшая ему на посту главы BBDO: творческий потенциал его сотрудников оставлял желать лучшего. Осборн был убежден в том, что у служащих его агентства есть хорошие идеи, но они не желали делиться ими, опасаясь осуждения коллег.

Осборн увидел решение этой проблемы не в том, чтобы создать сотрудникам условия для самостоятельной работы, а в том, чтобы устранить из групповой работы такой элемент, как критика. Он изобрел концепцию мозгового штурма — процесса, в ходе которого члены группы генерируют идеи в атмосфере, где отсутствуют оценка и осуждение. Мозговой штурм проводится с соблюдением четырех правил:

1. Не осуждайте и не критикуйте идеи.
2. Мыслите широко. Чем невероятнее идея, тем лучше.
3. Генерируйте как можно больше идей. Чем больше у вас идей, тем лучше.
4. Отталкивайтесь от идей других членов группы.

По убеждению Алекса Осборна, группы (освободившиеся от оков осуждения со стороны окружающих) генерируют больше интересных идей, чем люди, работающие в одиночестве. Он восторженно отзывался о своем любимом методе. «Количественные результаты коллективного мозгового штурма не подлежат сомнению, — писал Осборн. — Одна группа предложила 45 идей по поводу продвижения бытового прибора, 56 идей — об организации кампании по сбору средств и 124 идеи о том, как увеличить объем продаж шерстяных одеял. В другом случае 15 групп работали над решением одной и той же проблемы методом мозгового штурма и предложили 800 идей».

Теория Осборна имела большой резонанс; руководители компаний с энтузиазмом взяли метод мозгового штурма на вооружение. Даже сейчас любой человек, имеющий отношение к корпоративной Америке, время от времени оказывается в ситуации, когда его вместе с коллегами приглашают в помещение, где установлены лекционные доски, разложены маркеры, а фасилитатор с напускным энтузиазмом призывает всех свободно высказывать свои идеи по поводу решения той или иной проблемы.

Однако существует одна проблема, связанная с прорывной идеей Осборна: метод коллективного мозгового штурма, оказывается, не работает^{46}. Одно из первых исследований, подтвердивших этот факт, было проведено в 1963 году. Профессор психологии университета штата Миннесота Марвин Даннетт собрал сорок восемь ученых-исследователей и сорок восемь менеджеров по рекламе (все они были сотрудниками мужского пола компании Minnesota Mining and Manufacturing, или 3М, в которой были изобретены стикеры) и попросил их принять участие в сеансах мозгового штурма, которые проводились как в одиночной, так и в групповой форме. По убеждению профессора Даннетта, менеджеры по рекламе должны показать более высокие результаты во время групповых сеансов мозгового штурма. Он не был уверен в том, что то же самое произойдет и с учеными-исследователями, которых он относил к числу интровертов.

Профессор разделил каждую группу из сорока восьми мужчин на двенадцать подгрупп по четыре человека в каждой. Каждой четверке было

поручено решить методом мозгового штурма определенную задачу — например, ответить на вопрос, какие преимущества или трудности возникли бы у человека, родившегося с двумя большими пальцами руки. Кроме того, каждый участник эксперимента получил задание для самостоятельного выполнения.

Марвин Даннетт и его помощники подсчитали все идеи, а также сравнили идеи, предложенные группами, с теми идеями, которые предложили люди, работавшие самостоятельно. Для того чтобы сравнивать сопоставимые вещи, профессор Даннетт объединил в одну группу идеи людей, работавших самостоятельно, так, как будто бы они работали в составе четверок. Кроме того, исследователи оценили качество предложенных идей по вероятностной шкале от 0 до 4.

Результаты оказались однозначными. Участники двадцати трех из двадцати четырех групп генерировали больше идей, когда работали самостоятельно, чем в составе групп. Кроме того, работая самостоятельно, они предлагали такие же или даже более качественные идеи. Менеджеры по рекламе показали во время групповой работы не лучшие результаты, чем ученые-исследователи, которых отнесли к числу интровертов.

Результаты исследований, которые проводились на протяжении следующих сорока лет, позволили сделать не менее поразительный вывод{47}. Согласно полученным данным, эффективность процесса мозгового штурма снижается по мере увеличения численности группы: группы из девяти человек генерируют меньше идей (причем более низкого качества), чем группы из шести человек, которые, в свою очередь, показывают более низкие результаты по сравнению с группами из четырех участников. «Научные доказательства говорят о том, что бизнесмены, применяющие коллективный мозговой штурм, поступают неразумно, — пишет организационный психолог Адриан Фернхем. — Если у вас есть талантливые люди, заинтересованные в успехе своей работы, их следует поощрять к самостоятельной работе, при условии что творчество или эффективность имеет для вас наивысший приоритет»{48}.

Исключение составляет так называемый электронный мозговой штурм. Как показывают исследования, при умелом руководстве группы, которые проводят мозговой штурм в онлайн-режиме, не только показывают более высокие результаты, чем люди, работающие самостоятельно{49}, в этом случае имеет место еще и удивительный эффект: чем больше группа, тем лучше результат. То же самое можно сказать и об академических исследованиях: ученые, которые используют сетевые технологии для совместной работы, фактически находясь в разных местах, обеспечивают

более весомые результаты своих исследований по сравнению с теми, кто работает в одиночку или поддерживает связь с коллегами посредством личных контактов{50}.

Нас не должно это удивлять; как мы уже говорили, именно сотрудничество с применением электронных средств связи стало главным фактором развития нового группового мышления. Разве Linux и Wikipedia не были продуктом гигантского сеанса электронного мозгового штурма? Однако возможности онлайн-сотрудничества так нас поражают, что мы начали придавать слишком большое значение любой групповой работе, жертвуя ради этого самостоятельными размышлениями. Мы не осознаем, что участие в онлайн-рабочей группе — это не что иное, как одна из форм самостоятельной работы. Вопреки этому мы предполагаем, что успех онлайн-сотрудничества можно воспроизвести и в случае сотрудничества лицом к лицу.

Традиционный мозговой штурм остается столь же популярным, сколь и раньше, несмотря на убедительные доказательства того, что этот метод не работает. Участники сеансов мозгового штурма в большинстве случаев убеждены в том, что их группа показала гораздо более высокие результаты, чем есть на самом деле{51}. Это указывает на одну важную причину столь продолжительной популярности коллективного мозгового штурма — этот процесс вызывает у людей чувство сопричастности. Что ж, весьма достойная цель — но только при условии, что коллективный мозговой штурм интересует нас как связующий элемент общества, а не как инструмент творчества.

Как правило, психологи называют три причины провала коллективного мозгового штурма. Первая причина — социальная лень: некоторые люди в коллективе склонны бездельничать, пока другие выполняют работу. Вторая причина — блокировка продуктивности: во время коллективного мозгового штурма только один человек может говорить или предлагать свою идею, а другие в это время вынуждены пассивно ждать своей очереди. И третья причина — боязнь оценки, страх выглядеть глупо в глазах окружающих.

Правила проведения мозгового штурма, введенные Алексом Осборном, как раз призваны нейтрализовать все эти негативные факторы, но результаты исследований свидетельствуют о том, что страх публичного унижения преодолеть очень трудно{52}. Рассмотрим такой пример. Во время баскетбольного сезона 1988–1989 годов две баскетбольные команды Национальной студенческой спортивной ассоциации США сыграли одиннадцать матчей без единого зрителя по причине эпидемии кори, из-за

которой учебные заведения были закрыты на карантин{53}. Обе команды сыграли намного лучше (например, их игроки сделали больше свободных бросков), когда в зале вообще не было болельщиков — даже благожелательно настроенных болельщиков команды хозяев поля.

Экономист бихевиористской школы Дэн Ариели^[45] подметил аналогичный феномен во время проведения исследования, в ходе которого предложил тридцати девяти участникам выполнить задание на составление анаграмм, работая либо в одиночку за своим столом, либо в присутствии наблюдателей{54}. Ариели считал, что участники исследования покажут более высокие результаты, работая на публике, поскольку в этом случае у них более сильная мотивация. Однако они справились с заданием хуже, чем те участники эксперимента, которые работали в одиночку. Работа на публике может воодушевлять, но она же и вызывает стресс.

Проблема страха оценки заключается в том, что в этом смысле от нас зависит не так уж много. Вы, возможно, думаете, что эту боязнь можно преодолеть с помощью силы воли, или специальной подготовки, или совокупности правил коллективной работы, подобных правилам Осборна. Однако результаты последних исследований в нейробиологии говорят о том, что страх осуждения со стороны окружающих заложен в нас гораздо глубже и имеет гораздо более серьезные последствия, чем можно представить.

В период с 1951 по 1956 год, в то самое время, когда Алекс Осборн продвигал идею коллективного группового мышления, психолог Соломон Аш провел серию экспериментов, предметом которых было групповое давление. Аш собрал студентов-добровольцев в группы и предложил им проверить зрение. Он показал им изображение трех отрезков разной длины и попросил сравнить их: какой отрезок длиннее, какой равен по длине четвертому (эталонному) отрезку, и т. д. Его вопросы были такими простыми, что 95 процентов студентов дали правильные ответы.

Тогда Аш включил в группы своих людей, которые уверенно давали один и тот же неправильный ответ на его вопросы, и доля студентов, дававших правильные ответы, сократилась до 25 процентов. Другими словами, поразительно большое количество участников эксперимента, 75 процентов, дали под влиянием группы неправильный ответ по меньшей мере на один вопрос.

Эксперименты Соломона Аша продемонстрировали силу конформности примерно в тот же период, когда Алекс Осборн пытался освободить нас от ее цепей. Однако эксперименты не объясняют, почему мы предрасположены соглашаться с мнением большинства. Что происходит

в разуме участников экспериментов Аша, согласившихся с заведомо неправильными ответами других участников группы? Групповое ли давление повлияло на их восприятие длины отрезков или они сознательно давали неправильные ответы, чтобы не выглядеть белыми воронами? Этот вопрос не давал психологам покоя на протяжении нескольких десятилетий.

Сегодня благодаря технологии сканирования мозга мы можем приблизиться к получению ответа на этот вопрос. В 2005 году нейробиолог из университета Эмори Грегори Бернс решил провести усовершенствованный вариант экспериментов Соломона Аша{55}. Бернс и его команда собрали группу из тридцати двух добровольцев мужского и женского пола в возрасте от 19 лет до 41 года. Во время эксперимента каждому члену группы показывали на экране компьютера два разных трехмерных объекта и просили определить, можно ли первый объект повернуть так, чтобы совместить его со вторым. Экспериментаторы использовали томограф fMRI для фиксирования активности мозга участников эксперимента в тот момент, когда они соглашались или не соглашались с мнением большинства членов группы.

Полученные результаты оказались одновременно и тревожными, и проливающими свет на происходящее. Во-первых, они подтвердили выводы Соломона Аша. Когда добровольцы играли в предложенную им игру самостоятельно, они давали неправильные ответы только в 13,8 процента случаев. Но, играя вместе с группой, все члены которой давали неправильные ответы, они соглашались с мнением группы в 41 проценте случаев.

Эксперименты Грегори Бернса пролили свет на то, почему мы склонны к конформизму. Когда добровольцы играли самостоятельно, томограф регистрировал активность в таких участках головного мозга, как затылочная и теменная доля, в которых формируется визуальное и пространственное восприятие, а также в лобной доле, отвечающей за осознанное принятие решений. Когда же участники эксперимента соглашались с неправильным ответом остальных членов группы, показатели активности их мозга говорили совсем о другом.

Как вы помните, Соломон Аш пытался найти ответ на вопрос, согласились ли участники эксперимента с мнением группы, зная, что группа ошибается, или групповое давление повлияло на их восприятие длины отрезков. Грегори Бернс и его коллеги предположили, что если верно первое утверждение, то повышенная активность мозга должна наблюдаться в префронтальной коре, где формируется принятие решений. Другими словами, томограф регистрирует повышенную активность этого

участка мозга у тех добровольцев, которые сознательно решат отказаться от своих убеждений, чтобы приспособиться к мнению группы. Однако если томограф регистрирует повышенную активность в тех участках головного мозга, где происходит визуальное и пространственное восприятие, значит, группа каким-то образом смогла изменить восприятие участника эксперимента.

Именно это и произошло: у конформистов наблюдалась более низкая активность лобной доли, отвечающей за принятие решений, и повышенная активность тех участков головного мозга, где происходит восприятие. Другими словами, социальное давление — это не просто неприятное явление, оно может изменить вашу точку зрения на ту или иную задачу.

Судя по результатам этих экспериментов, группы оказывают на мозг человека такое же воздействие, как и психотропные вещества. Если группа считает, что правильный ответ — А, вы, скорее всего, тоже подумаете, что А — правильный ответ. И дело не в том, что вы осознанно соглашаетесь с мнением группы. «Я не вполне уверен, но раз они считают, что ответ — А, значит, я с этим соглашусь», или: «Я хочу им нравиться, поэтому просто притворюсь, что правильный ответ — А». Нет, вы делаете нечто намного более неожиданное — и опасное. Большинство участников эксперимента Грегори Бернса рассказывали, что они согласились с мнением большинства только потому, что считали, будто они действительно пришли к такому же выводу. Итак, они совершенно не отдавали себе отчета в том, насколько сильное влияние оказали на них другие члены группы.

Как же все это связано с социальными страхами? Вы помните, что участники экспериментов Аша и Бернса не всегда соглашались с мнением группы. Иногда они давали правильный ответ, несмотря на групповое давление. Грегори Бернс и его коллеги обнаружили интересный аспект этого феномена. Они установили, что он связан с повышенной активностью миндалевидного тела — небольшого участка головного мозга, где формируются негативные эмоции, такие как страх быть отвергнутым{56}.

Этот феномен, который Грегори Бернс называет «муками независимости», приводит к очень серьезным последствиям. Многие из самых важных гражданских институтов — например, выборы, суд присяжных, даже сама идея подчинения меньшинства большинству — зависят от голосов людей, выражающих свое несогласие с теми или иными сторонами этих институтов. Но если группа может в буквальном смысле слова изменить наше восприятие и если стремление иметь собственное мнение приводит к активизации примитивного, мощного подсознательного страха неприятия, в таком случае все эти институты намного более

уязвимы, чем нам кажется.

Однако я, конечно же, несколько упрощаю ситуацию с сотрудничеством посредством личных контактов. Ведь Стив Возняк все же работал вместе со Стивом Джобсом; без их совместной работы не было бы Apple. Любые взаимоотношения в паре (например, между матерью и отцом, между родителями и детьми) — это и есть акт творческого сотрудничества. В действительности, как показывают исследования, взаимодействие лицом к лицу создает такое доверие, которое невозможно в случае взаимодействия в Сети{57}. К тому же, результаты исследований свидетельствуют о том, что плотность населения определяет уровень инноваций: несмотря на все преимущества спокойных прогулок в лесу, сеть взаимодействий, предлагаемая городской жизнью, приносит пользу людям, живущим в больших городах{58}.

Я на собственном опыте испытала действие этого феномена. Готовясь писать эту книгу, я самым тщательным образом организовала себе домашний кабинет: в нем был письменный стол, шкафы для бумаг, место для компьютера и много естественного света. Но затем я почувствовала себя в этом кабинете слишком отрезанной от внешнего мира, поэтому ни разу не нажала на клавишу. Вместо этого я написала большую часть книги на ноутбуке, сидя в своем любимом кафе, расположенном недалеко от моего дома, где бывает довольно много посетителей. Я сделала это по тем самым причинам, которые могли бы назвать сторонники нового группового мышления: само присутствие других людей помогало моему разуму делать ассоциативные скачки. В кафе всегда было много людей, склонившихся над своими компьютерами, и, судя по выражению глубокой сосредоточенности на их лицах, я была не единственной, кто работал здесь.

Однако это кафе стало моим офисом еще и потому, что у него были особые атрибуты, которых нет в современных школах и офисах. Благодаря царившей там атмосфере необременительного общения, когда каждый может приходить и уходить, когда пожелает, у меня не возникало никаких нежелательных контактов, и я могла «осознанно заниматься» написанием своей книги. Можно было поочередно играть роль то наблюдателя, то объекта наблюдений. Кроме того, я имела возможность контролировать среду, в которой я нахожусь. Каждый день я сама выбирала стол, за которым буду сидеть, — в центре зала или поближе к стене, в зависимости от того, хотела ли я, чтобы меня видели так же, как видела окружающих я сама. И еще у меня была возможность уйти, как только возникала необходимость в тихой и спокойной обстановке отредактировать то, что я написала за день. Как правило, я была готова сделать это через несколько

часов работы в кафе — а не через восемь, десять или даже четырнадцать часов, которые большинство из нас проводят в офисах.

Мне кажется, что выход из этой ситуации заключается не в том, чтобы отказаться от тесного сотрудничества, а в том, чтобы усовершенствовать подход к нему. Во-первых, следует найти такой способ взаимодействия между интровертами и экстравертами, при котором лидерские и другие задачи распределялись бы с учетом темперамента и врожденных сильных сторон. Согласно результатам исследований, самые эффективные команды представляют собой оптимальное сочетание интровертов и экстравертов; то же самое можно сказать и о многих руководящих структурах.

Необходимо также создавать такую рабочую среду, в которой люди могли бы свободно вращаться в непрерывно меняющемся калейдоскопе взаимодействий, и при этом уединяться в своем личном рабочем пространстве, когда им нужно сосредоточиться или просто побыть в одиночестве. Наши школы должны обучать детей навыкам взаимодействия с другими людьми — групповое обучение может быть весьма эффективным, если этот метод применяется правильно и в умеренном объеме. Однако детям нужно также предоставлять достаточно времени и дать им необходимую подготовку, чтобы они могли заниматься осознанной практикой самостоятельно. Очень важно признать, что многим людям (особенно интровертам, таким как Стив Возняк) нужна тишина и уединение, чтобы они могли выполнять свою работу на самом высоком уровне.

В некоторых компаниях начинают понимать ценность тишины и уединения и организуют офисы с так называемой «гибкой открытой планировкой»{59}, с изолированными рабочими местами, тихими зонами, зонами для неофициальных встреч, кафе, читальными залами, компьютерными уголками и даже «улицами», на которых люди могут пообщаться друг с другом в непринужденной обстановке, не мешая другим работать. В самом центре кампуса Pixar Animation Studios{60}, площадью около 6,5 гектара, был построен атриум размером с футбольное поле, в котором есть почтовые ящики, кафетерий и даже ванные комнаты. Этот атриум предназначен для того, чтобы у сотрудников была возможность как можно больше общаться друг с другом в неформальной обстановке. В то же время в Pixar поддерживают стремление сотрудников обустривать кабинеты, кабинки, письменные столы и рабочие зоны по своему усмотрению, украшая их так, как они сами пожелают. В компании Microsoft у многих сотрудников тоже есть свои персональные кабинеты, но в них установлены раздвижные двери, разборные стены, а также предусмотрены

другие возможности, для того чтобы их обитатели сами могли решать, когда они хотят работать вместе со своими коллегами, а когда им необходимо уединиться, чтобы поразмышлять над той или иной задачей{61}. Мэт Дэвис, который занимается исследованиями в сфере системного дизайна, сказал мне, что такая организация рабочего пространства приносит пользу как интровертам, так и экстравертам, поскольку обеспечивает больше возможностей для уединения, чем в офисах с традиционной открытой планировкой.

Допускаю, что Стив Возняк тоже одобрил бы такой подход. Прежде чем Воз занялся созданием персонального компьютера Apple, он разрабатывал калькуляторы в компании Hewlett-Packard. Ему нравилась эта работа — отчасти потому, что в HP можно было без проблем пообщаться с коллегами. Каждый день в десять часов утра и в два часа дня менеджеры выкатывали на столике пончики и кофе, чтобы люди могли побеседовать друг с другом и обменяться идеями. Эти встречи отличались тем, что проходили в спокойной, раскованной обстановке. В автобиографии Стив Возняк вспоминает о компании HP как о меритократии, в которой не имело значения, как ты выглядишь, никто никого не вынуждал играть в светские игры и в которой никто не заставлял Стива переключаться с любимой работы инженера на управление. Именно это и означала для Воза совместная работа — возможность съесть пончик и обменяться блестящими идеями со своими спокойными, не склонными судить других, плохо одетыми коллегами, которые нисколько не возражали, когда он удалялся в свою кабинку, чтобы заняться делом.

Часть II

Ваша природа — ваше я?

Глава 4

Темперамент — это судьба?

Природа, воспитание и теория орхидеи

Многие люди уверены во всем больше, чем я в чем-либо.

Роберт Рубин, In an Uncertain World

Почти десять лет назад

Два часа ночи, мне не спится. Я хочу умереть.

Я не отношусь к числу людей, склонных к суициду, но в ночь перед важным выступлением мой разум наполнен пугающими мыслями «что, если». Что, если у меня пересохнет во рту и я не смогу произнести ни слова? Что, если слушателям будет скучно? Что, если меня вырвет прямо на сцене?

Мой друг Кен (который стал затем моим мужем) наблюдает за тем, как я мечусь в постели. Мои страдания вызывают у него недоумение. Раньше он был миротворцем ООН и попал как-то раз в засаду, но даже тогда, мне кажется, ему было не так страшно, как мне сейчас.

— Попробуй подумать о каком-то счастливом моменте, — говорит он, поглаживая меня по голове.

Я смотрю в потолок, а слезы так и льются из глаз. Подумать о счастливом моменте? Кто может быть счастлив в мире трибун и микрофонов?

— В Китае живет миллиард людей, которым наплевать на твое выступление, — пытается поддержать меня Кен.

Это помогает — примерно на пять секунд. Я поворачиваюсь на бок и не свожу глаз с будильника. Наконец его стрелка доходит до половины седьмого. По крайней мере, самое худшее — ночь накануне выступления — осталось позади; завтра в это же время я уже буду свободна. Но сначала мне нужно пережить этот день. Кен дает мне непрозрачную бутылку для воды, наполненную ирландским ликером Baileys. Я не увлекаюсь спиртными напитками, но ликер Baileys мне нравится, потому что у него вкус шоколадного молочного коктейля.

— Выпей это за пятнадцать минут до начала выступления, — говорит Кен, целуя меня на прощание.

Я спускаюсь вниз и сажусь в автомобиль, который доставит меня на место — к главному офису крупной корпорации, расположенному в Нью-Джерси. По пути туда у меня остается достаточно времени, чтобы поразмышлять над тем, как я же позволила себе попасть в такую ситуацию. Незадолго до этого я бросила работу юриста на Уолл-стрит и открыла консалтинговую компанию. Как правило, я работала с клиентами один на один или с небольшими группами людей и чувствовала себя достаточно комфортно. Но когда один мой знакомый, главный юрист крупной медиакомпании, предложил мне провести семинар для всего руководящего состава компании, я согласилась (даже с большим энтузиазмом!) — по причине, которую сейчас не могу понять. Я ловлю себя на мысли, что молю о какой-нибудь катастрофе. Пусть это будет наводнение или небольшое землетрясение — что угодно, лишь бы мне не пришлось проходить через это испытание. Затем появляется чувство вины за то, что я готова вовлечь в свою трагедию целый город.

Автомобиль останавливается у офиса моего клиента, и я выхожу, пытаюсь излучать энергичную уверенность в себе успешного консультанта. Организатор мероприятия провожает меня в аудиторию. Я спрашиваю, где находится туалет и, уединившись в кабинке, делаю глоток из своей бутылки с ликером. Затем несколько минут не двигаюсь в ожидании, что алкоголь сделает свое дело. Но ничего не происходит — мне по-прежнему страшно. Может быть, нужно сделать еще глоток? Нет, сейчас только девять часов утра — вдруг кто-то почувствует, что от меня пахнет ликером? Я подкрашиваю губы помадой и направляюсь в аудиторию, где раскладываю на кафедре свои карточки с заметками, пока зал наполняют деловые люди, имеющие очень важный вид. Я говорю себе: как бы там ни было, сделай так, чтобы тебя хотя бы не стошнило.

Некоторые из присутствующих бросают на меня мимолетные взгляды, но большинство из них сосредоточенно всматриваются в свои смартфоны. Разумеется, я отрываю их от срочной работы. Удастся ли мне удерживать их внимание достаточно долго, чтобы они прекратили набирать срочные сообщения на своих крохотных пишущих машинках? Я тут же клянусь сама себе, что больше никогда не буду выступать перед публикой.

С тех пор я провела немало таких выступлений. Я не преодолела свой страх полностью, но со временем мне удалось найти методы, которые помогут любому человеку преодолеть страх перед выступлением. Более подробно об этом рассказывается в главе 5.

Между прочим, я рассказала вам историю о том, какой ужасный страх я тогда испытывала, поскольку она непосредственно связана с некоторыми из самых насущных вопросов, возникших у меня по поводу интроверсии. Мне кажется, что на глубинном уровне мой страх публичных выступлений связан с теми аспектами моей личности, которые я ценю (особенно это касается моей любви ко всему спокойному и интеллектуальному). Мне приходит в голову мысль, что не такое уж и редкое это сочетание качеств. Но действительно ли они связаны между собой и каким образом? Может быть, это результат воспитания — роли среды, в которой я росла? Мои родители — тихие люди, погруженные в свои размышления; моя мама тоже не терпит публичных выступлений. Или это мои врожденные качества — заложенные в генах?

Я размышляла над этими вопросами всю свою взрослую жизнь. К счастью, то же самое делали и ученые Гарвардского университета, которые исследуют человеческий мозг, пытаясь найти биологические причины того или иного темперамента человека.

Среди этих ученых — восьмидесятидвухлетний Джером Каган, один из самых выдающихся специалистов XX столетия по возрастной психологии. Каган посвятил свою карьеру изучению эмоционального и когнитивного развития детей. Он провел серию прогрессивных долгосрочных исследований, в ходе которых изучал развитие детей с младенческого до подросткового возраста, фиксируя их физиологические параметры и личностные характеристики. Долгосрочные исследования такого типа требуют больших затрат времени и средств, поэтому проводятся достаточно редко, но если они оправдывают себя, то оправдывают в полной мере.

В рамках одного из таких исследований, которое началось в 1989 году и продолжается до сих пор, Джером Каган и его коллеги собрали пятьсот четырехмесячных младенцев в лаборатории детского развития при Гарвардском университете^{1}. Исследователи заявили, что на основании данных, которые они получают за сорок пять минут наблюдения за детьми, они смогут установить, кто из них станет интровертом, а кто — экстравертом. Если вы недавно видели четырехмесячного младенца, это заявление может показаться вам слишком смелым. Однако к тому времени Джером Каган уже довольно долго изучал вопрос о темпераменте, и у него была своя теория на этот счет.

Каган и его коллеги создали тщательно продуманные условия, в которых четырехмесячные участники эксперимента должны были получить совершенно новые для них впечатления. Малышам дали послушать

записанные на пленку голоса незнакомых людей и звук лопающихся шаров, показали им яркие игрушки, которые двигались у них перед глазами, а также дали понюхать ватные тампоны, смоченные алкоголем. Дети продемонстрировали поразительно разнообразную реакцию на новые раздражители. Около 20 процентов младенцев сразу же расплакались и начали сучить ножками и ручками. Каган назвал этих детей высокореактивными. Около 40 процентов детей оставались тихими и спокойными: они изредка двигали руками и ногами, но эти движения не были напряженными. Этих детей Каган назвал низкореактивными. Реакция оставшихся 40 процентов малышей варьировала между этими двумя предельными значениями. По результатам эксперимента Джером Каган выдвинул поразительную гипотезу, на первый взгляд противоречившую здравому смыслу: именно высокореактивные младенцы, которые активно сучили ручками и ножками, с высокой степенью вероятности станут тихими подростками, когда подрастут.

После исполнения двух, а затем четырех, семи и одиннадцати лет многие из этих детей возвращались в лабораторию Кагана, где исследователи снова проверяли их реакцию на новых людей и новые события. В возрасте двух лет дети встретились с женщиной в лабораторном халате с противогазом на голове, с мужчиной в костюме клоуна, а также с радиоуправляемым роботом. В семилетнем возрасте детей попросили поиграть с другими детьми, с которыми они раньше никогда не встречались. В одиннадцать лет незнакомый взрослый человек расспрашивал детей об их личной жизни. Помощники Джерома Кагана наблюдали за реакцией детей на все эти необычные ситуации, обращая внимание на их мимику и жесты, а также фиксируя, как часто они спонтанно смеются, разговаривают и улыбаются. Кроме того, Каган и его коллеги расспросили самих детей и их родителей о том, как дети ведут себя за стенами лаборатории. Они предпочитают общаться с одним-двумя близкими друзьями или с веселой ватагой? Нравится ли им бывать в новых местах? Они любят рисковать или ведут себя осторожно? Они считают себя робкими или смелыми?

Многие дети развивались именно так, как и предсказывал Каган. Высокореактивные младенцы — те 20 процентов, которые начинали плакать при виде игрушек, движущихся над их головами, — чаще становились серьезными и осмотрительными детьми. Низкореактивные младенцы, которые вели себя более спокойно, чаще превращались в раскованных, уверенных в себе детей. Другими словами, прослеживалась четкая связь между высоким и низким уровнем реактивности с одной

стороны, и интроверсией и экстраверсией — с другой. В 1998 году Джером Каган написал в своей книге *The Long Shadow of Temperament* («Длинная тень темперамента»): «Описание интроверта и экстраверта, которое Карл Юнг дал еще семьдесят пять лет назад, вполне применимо к определенной части наших высокорезактивных и низкорезактивных подростков»{2}.

В книге *Galen's Prophecy* («Пророчество Галена») Джером Каган описывает двух подростков (сдержанного Тома и экстравертированного Ральфа){3}. Эти два подростка поразительно отличаются друг от друга. Том, который в детстве был чрезвычайно застенчивым, хорошо учится в школе; этот наблюдательный и спокойный парень любит свою девушку и родителей, часто беспокоится по любому поводу, любит учиться самостоятельно и решать интеллектуальные задачи. Он планирует стать ученым. «Подобно... многим другим знаменитым интровертам, которые были очень застенчивыми в детстве, — пишет Каган, сравнивая Тома с Томасом Элиотом, а также с математиком и философом Альфредом Уайтхедом, — Том выбрал жизнь разума».

Напротив, Ральф — раскованный и уверенный в себе юноша. С членом команды Кагана, беседовавшим с ним, он вел себя как с равным, а не как с авторитетным человеком на двадцать пять лет старше его. Хотя Ральф очень способный ученик, недавно он получил плохие оценки по английскому языку и естественным наукам, потому что накануне бездельничал. Но он не беспокоится по этому поводу. Ральф всегда охотно признает свои ошибки.

Психологи часто обсуждают различия между темпераментом и характером. Темперамент — это врожденные поведенческие и эмоциональные особенности человека, имеющие биологическое происхождение и наблюдающиеся в младенчестве и раннем детстве. Характер — это сложная совокупность личностных качеств, формирующихся у человека под влиянием культуры и личного опыта. Некоторые говорят, что темперамент — это фундамент, на котором строится характер человека{4}. Работа Джерома Кагана помогла установить связь между темпераментом человека в младенчестве и его личностными качествами в подростковом возрасте, как в случае Тома и Ральфа.

Как же Джером Каган понял, что малыши, которые энергично машут ручками, скорее всего, станут осторожными, рефлексизирующими подростками (такими как Том), а более спокойные младенцы — решительными, «слишком крутыми для школы» юношами и девушками (такими как Ральф). Ответ на этот вопрос лежит в физиологии.

Помимо наблюдения за поведением детей в непривычных для них ситуациях команда Кагана проводила измерение физиологических показателей, таких как: частота пульса, кровяное давление, температура конечностей, а также другие параметры нервной системы. Каган выбрал именно эти критерии, поскольку считалось, что их контролирует один очень сильный орган головного мозга — миндалевидное тело^{5}. Этот орган находится в глубине лимбической системы — древнего участка головного мозга, который есть даже у таких примитивных животных, как мыши и крысы. В этом участке мозга (который называют иногда «эмоциональным мозгом») формируются базовые инстинкты, которые свойственны нам, как и животным: голод, половое влечение и страх.

Миндалевидное тело служит «эмоциональным коммутатором» головного мозга. Оно получает информацию от органов чувств, а затем передает в остальную часть мозга и нервной системы сигналы о том, как следует реагировать на соответствующий раздражитель. Одна из функций миндалевидного тела заключается в том, чтобы немедленно фиксировать все новое или угрожающее, что появляется в окружающей среде (начиная с летящего прямо в вас диска и заканчивая шипящей змеей), и мгновенно отправлять по всему телу сигнал, стимулирующий реакцию «дерись или беги». Когда диск летит прямо вам в голову, именно миндалевидное тело приказывает быстро пригнуться^{6}. Когда гремучая змея собирается вас ужалить, именно миндалевидное тело приказывает вам бежать.

Джером Каган выдвинул предположение, что младенцы с возбудимым миндалевидным телом начнут плакать и извиваться при виде незнакомых предметов — и именно эти младенцы станут детьми, которые в большинстве случаев будут вести себя настороженно с незнакомыми людьми. Все произошло так, как и предсказывал Каган. Другими словами, четырехмесячные малыши, которые размахивали ручками и ножками, как поклонники панк-рока, делали это не потому, что они будущие экстраверты, а потому, что их маленькое тельце сильно реагировало на новые изображения, звуки и запахи (другими словами, они были высокореактивными). Спокойные младенцы молчали не потому, что они будущие интроверты, а потому, что их нервная система слабо реагировала на новизну.

Чем активнее миндалевидное тело ребенка реагирует на раздражители, тем сильнее физическая реакция: повышается частота пульса, расширяются зрачки, напрягаются голосовые связки, повышается уровень кортизола (гормона стресса) в слюне — поэтому ребенок и ведет себя более возбужденно, когда на него воздействует новый раздражитель. Подрастая,

высокореактивные дети встречаются с чем-то новым в самых разных ситуациях, начиная с посещения парка развлечений и заканчивая первым днем в школе. Как правило, мы обращаем внимание на то, как наши дети реагируют на незнакомых людей. Как ребенок ведет себя в первый день в школе? Кажется ли он неуверенным на вечеринках в честь дня рождения, где много незнакомых ему детей? Вообще-то, в этих случаях мы замечаем лишь чувствительность ребенка к новизне в общем, а не только к новым людям.

Высокая и низкая реактивность нервной системы — это не единственные биологические причины интроверсии и экстраверсии. Очень многим интровертам не свойственна чувствительность высокореактивных детей; кроме того, некоторые дети с высоким уровнем реактивности становятся экстравертами. И все же ряд открытий, сделанных Джеромом Каганом в ходе его исследований, длившихся десятки лет, свидетельствует о существенном прорыве в нашем понимании типов личности, в том числе тех оценочных суждений, которые мы делаем. Экстравертам иногда приписывают такое качество, как просоциальность (другими словами, забота о других людях), а об интровертах неуважительно отзываются, как о людях, которые не любят окружающих. Однако реакция младенцев, участвовавших в экспериментах Кагана, не имеет никакого отношения к людям. Младенцы плакали (или не плакали), когда им давали понюхать ватные палочки, смоченные алкоголем. Они размахивали ручками и ножками (или оставались спокойными) в ответ на звук лопающихся шаров. Высокореактивные дети не были будущими мизантропами: они просто чувствительно реагировали на окружающую среду.

В действительности чувствительность нервной системы высокореактивных детей проявляется не только при виде чего-то пугающего, но и тогда, когда что-то в принципе привлекает их внимание. Высокореактивные дети проявляют к людям и вещам то, что психологи называют «настороженным вниманием»{7}. Такие дети в буквальном смысле слова делают больше движений глазами, чтобы сопоставить варианты выбора, прежде чем принимать окончательное решение{8}. Они как будто более тщательно (иногда осознанно, иногда нет) анализируют информацию об окружающем мире. В ходе одного из самых первых исследований Джером Каган предложил группе первоклассников сыграть в игру на визуальное сопоставление. Каждому ребенку показали картинку с изображением плюшевого медвежонка, сидящего на стуле. Затем им показали еще шесть подобных картинок, только одна из них в точности совпадала с первой. Высокореактивные дети дольше других рассматривали

картинки и чаще делали правильный выбор. Когда Каган предложил этим же детям поиграть в слова, он обнаружил, что и при чтении они допускают меньше ошибок, чем импульсивные дети.

Высокореактивные дети тщательно анализируют и испытывают более сильные эмоции по отношению к тому, что они видят; в повседневной жизни они обращают внимание на мельчайшие детали{9}. Это может проявляться по-разному. Если ребенок относится к категории социально-ориентированных детей, он может проводить много времени, анализируя свои наблюдения за другими детьми. Почему Джейсон не захотел поделиться своей игрушкой сегодня? Почему Мэри так рассердилась на Николаса, когда он случайно на нее налетел? Если у такого ребенка есть увлечение (например, он любит решать головоломки, рисовать или строить песочные замки), он очень сосредоточенно занимается им. Как показывают исследования, если высокореактивный ребенок случайно ломает игрушку другого ребенка, он испытывает более сильное чувство вины и сожаления, чем ребенок с низким уровнем реактивности{10}. Безусловно, все дети без исключения обращают внимание на окружающую среду и испытывают эмоции, но высокореактивные дети замечают больше деталей и испытывают более сильные эмоции. Научный журналист Винифред Галлахер пишет, что если вы спросите у высокореактивного семилетнего ребенка, как несколько детей могут поделиться желанной игрушкой, он, скорее всего, придумает сложную стратегию, например: нужно расположить фамилии детей в алфавитном порядке, а первым игрушку получит тот ребенок, чья фамилия начинается на букву «А», и т. п.{11}

«Им трудно применять теорию на практике, — пишет Галлахер — потому что их чувствительная натура и сложные стратегии не соответствуют тем суровым испытаниям, которые ждут их на школьном дворе». И все же, как мы увидим в следующих главах, эти черты характера (осторожность, внимательность к деталям, высокая эмоциональность) могут оказаться сильными сторонами, которые очень часто недооценивают.

Джером Каган представил нам тщательно задокументированные доказательства того, что высокий уровень реактивности — это одна из биологических причин интроверсии (еще одна возможная причина интроверсии рассматривается в главе 7). Его выводы вызвали такой сильный резонанс отчасти потому, что подтверждают то, что мы и сами всегда чувствовали. Некоторые исследования Кагана затрагивают даже сферу культурных мифов. Например, опираясь на полученные данные, он пришел к однозначному выводу: существует связь между высокой реактивностью и такими особенностями, как голубые глаза или склонность

к аллергической реакции, а также что у высокореактивных мужчин чаще, чем у других, бывает худощавое тело и узкое лицо{12}. Эти довольно спорные выводы напоминают о распространенной в XIX столетии практике разгадывания души человека по форме черепа. Но независимо от того, насколько верны выводы ученого, интересно, что именно такими физическими качествами мы наделяем вымышленных персонажей, когда хотим сделать их спокойными, интеллектуальными интровертами. Создается впечатление, что эта «физическая закономерность» глубоко укоренилась в нашем культурном бессознательном.

Возьмем в качестве примера мультфильмы студии Disney{13}. Джером Каган и его коллеги считают, что аниматоры Disney на уровне подсознания понимали, что такое высокая реактивность, когда рисовали таких чувствительных персонажей, как Золушка, Пинокио и гном по имени Простачок, с голубыми глазами, а более дерзких персонажей, таких как сводные сестры Золушки, гном Ворчун и Питер Пен, — с темными. Во многих книгах, голливудских фильмах и телевизионных шоу худощавый, постоянно сморкающийся юноша — это неизменный образ несчастливой, но думающего подростка, который получает хорошие оценки, не любит суеты и имеет большие способности к таким видам деятельности, как поэзия или астрофизика. (Вспомните хотя бы героя Итана Хоука из фильма «Общество мертвых поэтов».) Джером Каган даже полагает, что некоторые мужчины испытывают особую симпатию к женщинам со светлой кожей и голубыми глазами только потому, что подсознательно считают их очень чувствительными.

Результаты других исследований типов личности тоже подтверждают предположение о том, что в основе экстраверсии и интроверсии физиологические и даже генетические корни{14}. Один из самых распространенных способов отличить природу от воспитания заключается в том, чтобы сопоставить личностные качества однояйцевых и разнаяйцевых близнецов. Однояйцевые близнецы образуются из одной оплодотворенной яйцеклетки и, следовательно, имеют одни и те же гены, тогда как разнаяйцевые близнецы развиваются из двух оплодотворенных яйцеклеток и имеют в среднем только 50 процентов идентичных генов. Следовательно, если определить уровень интроверсии и экстраверсии в парах близнецов, можно установить более устойчивую корреляцию в парах однояйцевых близнецов по сравнению с парами разнаяйцевых — что и делают ученые, проводя одно исследование за другим. Учитывая это, можно с уверенностью утверждать, что это качество в определенной степени имеет генетическую основу.

Ни одно из исследований нельзя считать идеальным, но их результаты позволяют предположить, что интроверсия и экстраверсия, как и другие важные личностные качества (такие как конформность и добросовестность), в 40–50 процентах случаев обусловлены генотипом человека{15}.

Но является ли биологическое объяснение интроверсии исчерпывающим? Впервые прочитав книгу Джерома Кагана *Galen's Prophecy*, я была так взволнована, что не могла уснуть. Здесь, на этих страницах, мои друзья, моя семья, я сама — все человечество, по сути! — четко разделены на категории в зависимости от типа нервной системы (инертной или реактивной). У меня было такое ощущение, что целые столетия попыток философов разгадать тайну человеческой личности завершились этим выдающимся моментом научной ясности. После всех попыток получен наконец ответ на вопрос «природа или воспитание»: мы рождаемся с запрограммированным темпераментом, который в значительной степени определяет нашу личность в зрелые годы.

Неужели же все так просто? Можем ли мы, в самом деле, приравнивать качество интроверсии или экстраверсии к типу нервной системы, которая дана от рождения? Я считала, что высокореактивная нервная система досталась мне по наследству, но моя мама утверждает, что я была спокойным ребенком, совсем не склонным брыкаться и плакать при звуке лопнувшего шарика. У меня часто бывают сильные приступы неуверенности в себе, но я могу вести себя очень смело, если дело касается моих убеждений. Я испытываю ужасное чувство дискомфорта в первый день в незнакомом городе, но люблю путешествовать. Я была робкой в детстве, но преодолела застенчивость, когда выросла. Думаю, такие противоречия встречаются не так уж редко; у многих людей есть на первый взгляд несовместимые черты характера. Кроме того, со временем люди сильно меняются, не так ли? А как насчет свободной воли — неужели мы не можем контролировать то, кто мы и кем становимся?

Я решила разыскать профессора Кагана, чтобы задать ему все эти вопросы при личной встрече. Мне хотелось встретиться с ним не только потому, что результаты его исследований были столь убедительными, но и в связи с позицией, которую он занимал в длительной полемике вокруг вопроса «природа или воспитание». Джером Каган начал свою карьеру в 1954 году, уверенно приняв сторону воспитания, что полностью соответствовало научным представлениям того времени. В тот период идея о врожденности темперамента была взрывоопасной с политической точки зрения, поскольку ассоциировалась с нацистской евгеникой и теорией

превосходства белой расы{16}. Напротив, представление о детях как о чистой доске, на которой можно написать все что угодно, было более привлекательным для страны, построенной по принципу демократии.

С течением времени Джером Каган изменил свое мнение. «Я сопротивлялся изо всех сил, но факты заставили меня признать, — говорит он сейчас, — что темперамент — это более мощный фактор, чем я думал и чем хотел бы верить»{17}. Публикация первых выводов Джерома Кагана по поводу высокореактивных детей в журнале Science в 1988 году помогла придать идее врожденного темперамента законный статус — отчасти из-за его репутации сторонника теории воспитания{18}.

Я надеялась, что если кто-нибудь и способен помочь мне распутать дилемму «природа или воспитание», то это Джерри Каган.

Каган приглашает меня в свой кабинет в здании William James Hall Гарвардского университета и пристально смотрит на меня, пока я усаживаюсь. У него не то чтобы недобрый, а пронизывающий взгляд{19}. Я представляла себе Джерома приветливым ученым в белом лабораторном халате, переливающим (как делают ученые в комиксах) химические вещества из одной пробирки в другую до тех пор, пока — какая удача! — он не произносит: «Теперь, Сьюзан, вы точно знаете, кто вы такая». Но Джером Каган оказался не тем старым профессором с мягкими манерами, которого я рисовала в своем воображении. Мне кажется, вид у него просто устрашающий, как это ни странно для ученого, книги которого пронизаны атмосферой гуманности и который, по его собственному описанию, в детстве был обеспокоенным, пугливым ребенком{20}. Я начинаю наше интервью с наводящего вопроса о том, с чьей гипотезой он не согласен. «Нет, нет и нет!» — громко восклицает он, как будто я не сижу прямо напротив него.

Высокорективная сторона моей личности включается на полную мощность. Я всегда говорю тихо, но сейчас мне приходится повысить голос, чтобы он стал громче шепота (на магнитофонной записи нашего разговора голос Кагана звучит громко и напыщенно, а мой — намного тише). Я понимаю, что мое тело напряжено, а это самый верный признак высокой реактивности. Немного непривычно осознавать, что Каган наверняка тоже видит это — он говорит, кивая в мою сторону головой, что многие люди с высоким уровнем реактивности становятся писателями или выбирают другие интеллектуальные профессии, в которых «все зависит только от вас: вы закрываете дверь, опускаете жалюзи и выполняете свою работу. Вы защищены от неожиданностей». (По тем же причинам люди с более низким уровнем образования, по словам Кагана, чаще всего

становятся офисными работниками и водителями грузовиков.)

Я рассказываю об одной маленькой девочке, которая медленно «заводится». Она изучает новых людей, вместо того чтобы приветствовать их. Ее семья каждые выходные ездит на пляж, но пройдет целая вечность, пока она окунет в воду хотя бы палец. Классический случай высокой реактивности, говорю я.

«Нет! — восклицает Каган. — У каждой модели поведения есть больше одной причины. Никогда не забывайте об этом! Ведь среди всех детей, которые медленно «заводятся», действительно, по статистике, больше детей с высоким уровнем реактивности, но вы можете медленно приходить в возбужденное состояние из-за того, каким образом провели первые три с половиной года своей жизни! В разговоре об этом писатели и журналисты хотят видеть однозначное соответствие: одна модель поведения — одна причина. Однако очень важно осознавать, что существует много факторов формирования таких моделей поведения, как замедленная возбудимость, застенчивость, импульсивность».

И профессор Каган начинает перечислять примеры факторов влияния окружающей среды, которые могут привести к формированию интровертированной личности независимо от реактивности нервной системы либо согласно ей. К примеру, ребенок получает удовольствие от новых идей об окружающем мире, поэтому и проводит много времени, погружаясь в размышления. Проблемы со здоровьем тоже могут заставить его сосредоточиться на своем внутреннем мире.

В основе страха перед публичными выступлениями тоже может лежать не менее сложный комплекс причин. Я боюсь публичных выступлений, потому что я высокореактивный интроверт? Может быть и нет. Некоторым людям с высоким уровнем реактивности нравится выступать на публике, а многие экстраверты испытывают сильное волнение, выступая перед аудиторией. Страх публичных выступлений — это самая распространенная фобия в Штатах, намного более распространенная, чем страх смерти{21}. У страха публичных выступлений есть много причин, одна из которых — детские неудачи, связанные с уникальными условиями жизни, а не с врожденным темпераментом{22}.

Страх публичных выступлений может иметь первобытные корни и быть свойственным человеку вообще, а не только тем из нас, кто рожден с высокореактивной нервной системой. Согласно теории, основанной на трудах социобиолога Эдварда Уилсона, для наших предков, живших в саванне, тот факт, что за нами наблюдают, означал только одно: к ним подкрадывается дикое животное. А разве мы современные, думая о том, что

нас вот-вот съедят, стоим как ни в чем не бывало и уверенно о чем-то рассуждаем? Нет. Мы убегаем. Другими словами, сотни тысяч лет эволюции побуждают нас убираться со сцены, где мы путаем пристальные взгляды присутствующих с блеском глаз хищника. Тем не менее публика ждет, что мы не только останемся на месте, но и будем вести себя раскованно и уверенно. В этом конфликте между правилами биологическими и социальными и заключается одна из причин того, почему публичные выступления вызывают у нас страх. И призыв представить себе зрителей обнаженными никак не помогает взволнованным докладчикам: нагие львы столь же опасны, сколь и элегантно одетые.

Все люди иногда ошибочно принимают зрителей за хищников, однако у каждого из нас свой порог для включения реакции «дерись или беги». Насколько должны сузиться глаза зрителей, чтобы вы почувствовали, что они вот-вот вас атакуют? Это происходит раньше, чем вы выходите на сцену, или выброс адреналина происходит только тогда, когда некоторые из присутствующих начинают забрасывать вас критическими замечаниями? Чем более чувствительно ваше миндалевидное тело, тем более вы восприимчивы к неодобрительным взглядам, скучающим зевкам присутствующих, а также к их попыткам проверить сообщения на своих смартфонах, вынуждающих вас прервать фразу на полуслове. На самом деле результаты исследований действительно говорят о том, что интроверты гораздо чаще испытывают страх публичных выступлений, чем экстраверты{23}.

Джером Каган рассказал мне о том, как однажды он наблюдал за прекрасным выступлением своего коллеги-ученого. После выступления докладчик спросил, не могут ли они вместе пообедать. Каган согласился. За обедом ученый рассказал ему, что читает лекции каждый месяц и, несмотря на свою репутацию талантливого оратора, каждый раз испытывает страх. Однако книга Джерома Кагана очень помогла ему.

«Вы изменили мою жизнь, — сказал он профессору Кагану. — Все это время я винил во всем свою мать, но теперь считаю, что у меня просто высокий уровень реактивности».

Следовательно, я стала интровертом потому, что унаследовала высокую реактивность от своих родителей, скопировала их модели поведения или и то, и другое? Как вы помните, статистические данные, полученные во время исследования близнецов, показывают, что интроверсия-экстраверсия только на 40–50 процентов обусловлена генотипом. Значит, в группе людей в среднем в половине случаев

интроверсия или экстраверсия вызвана генетическими факторами{24}. Еще больше усложняет ситуацию то, что здесь может быть задействовано много генов, поэтому предложенная Каганом концепция высокой реактивности может оказаться только одной из многих причин интроверсии. Помимо всего прочего, средние величины — не очень надежный показатель. Показатель наследуемости, равный 50 процентам, не обязательно означает, что моя интроверсия на 50 процентов унаследована от родителей или что разница между уровнем экстраверсии, свойственным моей лучшей подруге и мне, наполовину обусловлена генами. На самом деле моя интроверсия на все сто процентов может быть обусловлена генотипом, а может быть вообще не связана с ним. Вероятнее всего, здесь имеет место непостижимое сочетание наследственности и опыта. По мнению Кагана, вопрос о том, связана интроверсия с природой или с воспитанием, равносильно вопросу, что порождает метель — температура или влажность{25}. Именно сложное взаимодействие этих двух факторов делает нас теми, кто мы есть.

Следовательно, я, по всей видимости, неправильно поставила вопрос. Может быть, разгадка тайны, на сколько процентов личность формируется под влиянием биологических факторов, а на сколько — под влиянием воспитания, не так важна, как поиск ответа на вопрос, как врожденный темперамент взаимодействует с окружающей средой и вашей свободной волей. В какой степени темперамент — это ваша судьба?

С одной стороны, согласно теории воздействия окружающей среды на генотип, люди, унаследовавшие определенные личностные качества, стремятся к получению опыта, усиливающего эти характеристики. Дети с самым низким уровнем реактивности, например, притягивают к себе опасность с самого раннего возраста, поэтому к тому времени, когда вырастают, они не моргнув глазом идут на риск, характерный для взрослой жизни. Они «перелезают через несколько заборов, их чувствительность снижается, и они залезают на крышу, — так объяснил это ныне покойный психолог Дэвид Ликкен в своей статье в журнале *Atlantic*. — Их жизнь бывает наполнена событиями, которых не будет в жизни других детей. Чак Йегер (первый летчик, преодолевший звуковой барьер) смог пересечь с бомбардировщика на реактивный самолет и нажать кнопку не потому, что родился не таким, как я, а потому, что на протяжении предыдущих тридцати лет темперамент заставлял его пройти путь, начавшийся с лазания по деревьям и превратившийся в непрерывную череду все более опасных и волнующих событий»{26}.

Напротив, высокореактивные дети чаще становятся художниками,

писателями, учеными и философами, потому что неприязнь к новизне заставляет их проводить время в знакомой (и интеллектуально насыщенной) среде своего разума. «В университете полно интровертов, — отмечает психолог Джерри Миллер, директор Центра ребенка и семьи при Мичиганском университете. — Стереотип об университетском профессоре полностью совпадает с тем, что представляют собой многие обитатели нашего городка. Они любят читать; для них нет ничего более волнующего, чем новые идеи. И отчасти это связано с тем, как они проводили время в детстве. Если вы тратите много времени на то, чтобы носиться туда-сюда, остается меньше времени для чтения и учебы. А времени у вас не так уж много»{27}.

С другой стороны, для каждого темперамента есть целый спектр возможных вариантов развития событий. Если дети-экстраверты с низким уровнем реактивности воспитываются в заботливых семьях, в безопасной среде, они могут стать энергичными людьми, добивающимися больших успехов в жизни, такими как Ричард Брэнсон и Опра Уинфри. Но, по утверждению некоторых психологов, если тех же детей воспитывают нерадивые родители или они растут в плохой среде, то могут стать хулиганами, несовершеннолетними преступниками или правонарушителями. Дэвид Ликкен выдвинул спорную идею о том, что психопаты и герои — это «ветви одного генетического дерева»{28}.

Возьмем в качестве примера механизм, посредством которого дети учатся понимать разницу между добром и злом{29}. Многие психологи убеждены, что совесть формируется у детей в тот момент, когда они совершают какой-либо проступок, а взрослые делают им замечание по этому поводу. Порицание со стороны людей, которые заботятся о ребенке, вызывает у него беспокойство, а поскольку это неприятное чувство, в дальнейшем он старается избегать асоциального поведения. Так ребенок усваивает правила поведения своих родителей, а в основе этого процесса лежит беспокойство.

Но что, если некоторые дети меньше предрасположены к беспокойству, чем другие — как, например, дети с чрезвычайно низким уровнем реактивности? В большинстве случаев лучший способ привить им какие-либо ценности заключается в том, чтобы стать для них примером для подражания и направить их бесстрашие в позитивное русло. Низкорективный ребенок, играющий в хоккейной команде, пользуется уважением со стороны сверстников, если использует против соперников такой разрешенный прием, как толчок плечом. Но если он заходит слишком далеко — например, играет против соперника локтем или идет на сильное

столкновение с ним, — то оказывается на штрафной скамье. Со временем он научится более благоразумно применять свою склонность к риску и уверенность в себе.

А теперь представьте, что тот же ребенок растет в неблагоприятной среде, где практически нет организованных занятий спортом или других созидательных каналов, посредством которых он мог бы дать выход своей храбрости. В таком случае ребенок вполне способен пойти на правонарушения. Психологи, придерживающиеся этой точки зрения, считают, что некоторые дети из неблагополучных семей, которые вступают в конфликт с законом, страдают не столько от бедности или отсутствия заботы со стороны родителей, сколько от того, что их храбрость и бурный темперамент не находят позитивного выхода — и в этом их трагедия{30}.

Судьба большинства высокореактивных детей тоже находится под влиянием окружающего мира — возможно, даже в большей степени, чем судьба обычных детей. Во всяком случае так утверждает новая теория, которую Дэвид Доббс назвал *теорией орхидеи* в своей замечательной статье, опубликованной в журнале *Atlantic*{31}. Согласно этой теории многие дети похожи на одуванчики: они способны выжить практически в любой среде. Но есть дети (в частности, дети с высоким уровнем реактивности, которых изучал Джером Каган), больше напоминающие орхидеи: они могут быстро увянуть, но в благоприятных условиях становятся сильными и прекрасными цветами.

Активный сторонник этой теории Джей Белски, профессор психологии Лондонского университета, специализирующийся на развитии детей, считает, что из-за высокой реактивности нервной системы детские невзгоды быстро наносят таким детям непоправимый вред. В более благоприятной среде они могут извлечь больше пользы для себя, чем другие дети. Другими словами, любой опыт (как позитивный, так и негативный) оказывает на детей-орхидей более сильное влияние.

Ученым известно о том, что высокореактивный темперамент сопряжен с определенными факторами риска. Дети с подобным темпераментом особенно уязвимы перед такими проблемами, как напряженность между родителями, смерть одного из них или насилие. Их реакция на травматические события чаще, чем у сверстников, выражается в форме депрессии, тревоги и застенчивости{32}. В действительности примерно четверть высокореактивных детей, с которыми работал Джером Каган, в той или иной степени страдает социальной фобией — хронической формой застенчивости, ограничивающей возможности ребенка{33}.

До недавнего времени ученые не осознавали, что у этих факторов

риска есть и положительный аспект. Иначе говоря, чувствительность и сильные качества идут рука об руку. Как показывают исследования, высокореактивные дети, которые окружены родительской заботой, посещают хорошие дошкольные учреждения и живут в благоприятной домашней обстановке, меньше подвержены эмоциональным проблемам и имеют более развитые навыки общения, чем их ровесники с низкореактивным темпераментом{34}. Как правило, они очень чуткие, заботливые и отзывчивые и способны эффективно взаимодействовать с другими детьми. Этих добрых, совестливых детей расстраивает жестокость, несправедливость и безответственность{35}. По словам Джея Белски, такие дети не обязательно становятся президентами классов или звездами школьного театра, хотя бывает и такое: «Для одних это означает возможность стать лидером класса. У других выражается в виде успехов в учебе или симпатии со стороны окружающих»{36}.

Положительные стороны высокореактивного темперамента описаны в ходе захватывающего исследования, ценность которого ученые только сейчас начинают осознавать в полной мере. Один из самых интересных выводов, упоминаемый в статье Дэвида Доббса в журнале *Atlantic*, был сделан на основании наблюдений за жизнью макак-резус — вида, ДНК которого на 95 процентов совпадает с ДНК человека, а сложная социальная организация напоминает нашу социальную организацию{37}.

У этих обезьян, как и у человека, ген-транспортер серотонина (SERT), или ген 5-HTTLPR, помогает регулировать выработку серотонина — нейротрансмиттера, формирующего настроение. Считается, что один вариант, или аллель этого гена (называемая иногда «короткой аллелью»), связан с высокой реактивностью и интроверсией, а также с повышенным риском возникновения депрессии у людей, ведущих трудную жизнь{38}. Когда детеныши обезьян с такой аллелью подвергались стрессу (во время одного из экспериментов их отняли у матерей и воспитывали как сирот), они не так эффективно вырабатывали серотонин (а это и есть фактор риска в плане возникновения депрессии и тревоги), как детеныши с длинной аллелью, попавшие в такие же неблагоприятные условия. Однако детеныши с таким же генетическим профилем, которых воспитывали заботливые матери, так же хорошо и даже лучше, чем их собратья с длинной аллелью (даже росшие в таких же благоприятных условиях), справлялись с главными социальными задачами, такими как поиск партнеров по играм, заключение союзов и урегулирование конфликтов. Во многих случаях они становились лидерами своих групп. Кроме того, более эффективно вырабатывали серотонин.

Стивен Суоми (ученый, проводивший эти исследования) считает, что высокореактивные обезьяны обязаны своим успехом тому, что проводили очень много времени, наблюдая за окружающей средой, а не участвуя в жизни группы, что позволило им усвоить законы социальной динамики на более глубоком уровне{39}. (Эта теория может показаться вполне обоснованной тем родителям, высокореактивные дети которых наблюдают за группой своих сверстников издали, порой на протяжении недель или даже месяцев, и только потом начинают постепенно входить в группу, делая это вполне успешно.)

В ходе исследований, проведенных с участием людей, было установлено, что в неблагоприятной семейной обстановке девочки с короткой аллелью гена SERT на 20 процентов более подвержены депрессиям по сравнению с девочками с длинной аллелью, но они же на 25 процентов меньше подвержены депрессиям, если растут в стабильных семьях. Взрослые с короткой аллелью этого гена больше других были склонны впадать в состояние тревоги по вечерам, если у них был трудный день, но в спокойные дни волновались меньше{40}. Высокореактивные четырехлетние дети чаще других демонстрируют просоциальную реакцию, сталкиваясь с моральными дилеммами, но это различие сохраняется у них до пяти лет только в случае, если матери мягко, но не жестко призывают их к дисциплине{41}. Высокореактивные дети, воспитанные в благоприятной среде, более других детей устойчивы к обычным простудам и другим респираторным заболеваниям, но заболевают быстрее, если живут в неблагоприятных условиях{42}. Кроме того, дети с короткой аллелью гена SERT лучше справляются с разнообразными когнитивными задачами{43}.

Все эти выводы настолько очевидны, что просто поражает, почему до недавнего времени никто даже не задумывался об этом. Поразительно, но, пожалуй, не удивительно. Задача психологов заключается в том, чтобы лечить психику человека, поэтому их исследования сфокусированы на проблемах и патологии. Джей Белски пишет: «Эта ситуация, образно говоря, напоминает матросов, так занятых (вполне оправданно) тем, что они всматриваются в глубину, пытаясь избежать столкновения корабля с подводной частью айсберга, что при этом не понимают одного: взобравшись на верхушку айсберга, можно найти свободный проход в море, покрытое льдом»{44}.

По словам Джея Белски, родителям высокореактивных детей невероятно повезло. «Приложив достаточно усилий, они положительно повлияют на развитие своих детей. Вместо того чтобы считать их уязвимыми в неблагоприятной атмосфере, следует понять, что такие дети

легко поддаются влиянию — а в этом есть, конечно, как и плохие, так и хорошие стороны»{45}. Джей Белски так красноречиво описывает идеального родителя высокореактивного ребенка: этот человек «умеет читать сигналы и уважает индивидуальность; дружелюбно, но при этом твердо предъявляет требования, не допуская жесткости или враждебности; стимулирует любознательность, успехи в учебе, спокойное отношение к отсрочке вознаграждения и умение владеть собой; не ведет себя слишком строго и не бывает невнимательным и непоследовательным». Безусловно, эти советы весьма полезны всем родителям, но особенно они уместны применительно к воспитанию высокореактивных детей. (Если вам кажется, что у вашего ребенка может быть высокореактивный темперамент, то вы, вероятно, уже задаете себе вопрос, что еще можно сделать для правильного воспитания сына или дочери. Некоторые ответы на него вы найдете в главе 11.)

Мне кажется, что большинство людей по достоинству оценят ту свободу действий, которую открывает перед нами эта теория, поскольку мало у кого из нас было безмятежное детство.

Однако есть и другая разновидность свободы действий, которую, как мы все надеемся, можно применить для решения вопроса о том, кто мы такие и кем становимся. Нам нужна возможность выбирать свою судьбу. Мы должны сохранять положительные стороны своего темперамента и совершенствовать, или даже избавляться, от тех, которые нам не нравятся, — к примеру, от страха публичных выступлений. Мы должны верить, что не только врожденный темперамент и детский опыт, характер которого определяет чистая случайность, но и мы сами, становясь взрослыми, можем формировать свою личность и делать свою жизнь такой, какой пожелаем.

Ведь это в наших силах, не так ли?

Глава 5

За пределами темперамента

Роль свободной воли (и секрет публичных выступлений для интровертов)

Удовольствие лежит где-то на границе между скукой и тревогой, где существует баланс между задачами, требующими решения, и способностью человека действовать{1}.

Михай Чиксентмихайи

Коридоры в Центре томографии имени Атинулы Мартинос при Массачусетской больнице общего профиля выглядят невзрачными, даже несколько потрепанными. Я стою перед запертой дверью какого-то помещения без окон рядом с доктором Карлом Шварцем, директором научно-исследовательской лаборатории нейровизуализации и патопсихологии{2}. У доктора Шварца блестящие, пытливые глаза, тронутые сединой каштановые волосы и спокойная, но энергичная манера поведения. Несмотря на невзрачную обстановку, он готовится с некоторым пафосом открыть дверь.

В этом помещении находится функциональный магнитно-резонансный томограф стоимостью в несколько миллионов долларов, с помощью которого были сделаны некоторые из самых грандиозных открытий в современной нейробиологии. Томограф регистрирует, какие участки мозга активизируются, когда вы обдумываете какую-то мысль или выполняете ту или иную задачу. Это позволило ученым сделать то, что раньше было просто невыполнимо — выполнить картирование функций головного мозга. Доктор Шварц рассказывает мне, что главным изобретателем технологии функциональной магнитно-резонансной томографии был блестящий, но весьма скромный ученый по имени Кеннет Квонг, и он работает в этом же здании. Доктор Шварц прибавляет, благожелательно взмахнув рукой в сторону пустого коридора, что в этом здании много тихих и скромных людей, которые делают невероятные вещи.

Перед тем как открыть дверь, Карл Шварц просит меня снять золотые серьги-кольца и отложить в сторону металлический магнитофон, который я

использую для записи нашего разговора. Доктор говорит мне, что магнитное поле томографа fMRI в сто тысяч раз сильнее земной гравитации; это поле настолько сильное, что если бы мои серьги были магнитными, под действием поля они выскользнули бы из мочек моих ушей и пролетели бы по всей комнате. Меня беспокоит, как поведет себя металлическая застежка моего бюстгальтера, но я слишком смущена, чтобы спросить об этом. Вместо этого я показываю на пряжку на своих туфлях, в которой, как я понимаю, содержится столько же металла, сколько и в застежке бюстгальтера. Доктор Шварц говорит, что все в порядке, и мы входим в комнату.

Мы с благоговением рассматриваем сканер fMRI, который похож на сверкающий космический корабль, лежащий на боку. Доктор Шварц рассказывает, что его испытуемые (позднего подросткового возраста) ложатся на стол сканера и рассматривают фотографии разных лиц, а сканер в это время регистрирует реакцию их мозга. Доктора Шварца интересует, прежде всего, как ведет себя миндалевидное тело — тот мощный орган головного мозга, который, как выяснил еще Джером Каган, играет очень важную роль в формировании таких личностных качеств, как интроверсия и экстраверсия.

Карл Шварц — коллега и ученик Кагана, поэтому он начал свою работу с того этапа, на котором Каган остановил свои долгосрочные исследования. Младенцы, охарактеризованные Каганом в свое время как высокореактивные и низкореактивные, выросли, и доктор Шварц использует томограф fMRI для того, чтобы исследовать их мозг уже в зрелом возрасте. Каган отслеживал развитие своих подопечных с младенческого возраста до подросткового, а Шварц захотел узнать, что произошло с ними после этого. Будет ли обнаружен отпечаток детского темперамента в мозге повзрослевших высокореактивных и низкореактивных подопечных Кагана много лет спустя? Или этот отпечаток стерся под влиянием внешней среды и сознательных усилий самих испытуемых?

Любопытно, что Джером Каган советовал Шварцу воздержаться от проведения этих исследований. В конкурентной сфере научных исследований лучше не тратить время на то, что может и не дать серьезных результатов. А Каган считал, что в данном случае результаты не будут получены, поскольку связь между темпераментом и судьбой разрывается к тому времени, когда ребенок становится взрослым человеком.

«Он пытался проявить заботу обо мне, — говорит мне доктор Шварц. — Интересный парадокс. Ведь когда Джерри делал все эти

наблюдения за детьми, он видел, что между ними существуют очень большие различия не только в социальном поведении — эти дети отличались друг от друга буквально во всем. Когда они решали задачи, у них по-разному расширялись зрачки; когда они издавали звуки, у них по-разному напрягались голосовые связки; у каждой группы малышей была своя частота пульса. Все это говорило о том, что между детьми существовали определенные различия на физиологическом уровне. И мне кажется, что, несмотря на все это, интеллектуальный багаж вынуждал его придерживаться такой точки зрения: факторы влияния окружающей среды так сложны, что в зрелом возрасте у человека очень трудно обнаружить отпечаток детского темперамента».

Однако Карл Шварц, который считает, что он и сам относится к числу высокорепроактивных людей, отчасти опираясь на собственный опыт, предчувствовал, что найдет у своих подопечных отпечаток детского темперамента даже в более позднем возрасте, чем это сделал Каган.

Доктор Шварц демонстрирует свой эксперимент, позволив мне вести себя так, будто я одна из его испытуемых, хотя я и не лежу в это время на столе сканера fMRI. Я сажусь за стол и начинаю наблюдать, как на экране монитора одна за другой появляются фотографии с изображением незнакомых лиц — черно-белые изображения на темном фоне. Мне кажется, я чувствую, как мой пульс учащается по мере того, как фотографии сменяют друг друга на экране все быстрее и быстрее. Я замечаю также, что доктор Шварц начал повторно показывать некоторые фотографии, и напряжение немного спадает, когда лица на фотографиях начинают казаться мне знакомыми. Я описываю свою реакцию Шварцу, и он утвердительно кивает головой. Он говорит, что слайд-шоу специально подобрано так, чтобы смоделировать среду, в которой оказываются высокорепроактивные люди, когда входят в комнату с большим количеством незнакомых людей и у них возникает ощущение «Черт возьми! Кто все эти люди?».

Мне интересно, может, я выдумала эту реакцию или преувеличила ее? Но доктор Шварц говорит, что получил первые данные по группе высокорепроактивных детей, которых Каган изучал с четырехмесячного возраста. Эти данные однозначно говорят о том, что миндалевидное тело тех высокорепроактивных детей, ставших теперь взрослыми, оказалось более чувствительным к фотографиям лиц незнакомых людей по сравнению с теми испытуемыми, которые в свое время были более храбрыми малышами. Обе группы участников эксперимента реагировали на фотографии, но реакция тех из них, кто в прошлом отличался застенчивостью, была острее. Другими словами, отпечаток

высокорезактивного или низкорезактивного темперамента в зрелые годы не исчез полностью. Некоторые высокорезактивные дети стали довольно общительными подростками, новизна уже не пугает их так сильно, как раньше, но они так и не избавились полностью от своего генетического наследия.

Исследования Шварца позволяют сделать важное предположение: мы можем расширять границы своей личности, но только до определенной черты. Врожденный темперамент оказывает на нас влияние независимо от того, какой образ жизни мы ведем. Значительную часть нашей личности определяют гены, мозг, нервная система. Тем не менее способность адаптироваться, обнаруженная Шварцем у некоторых высокорезактивных подростков, позволяет также предположить и обратное: с помощью волевых усилий мы можем формировать свою личность.

На первый взгляд эти два утверждения противоречат друг другу, на самом же деле это не так. Исследования доктора Шварца говорят о том, что воля позволяет сделать многое, но она не может увести нас далеко за пределы генетических возможностей. Билл Гейтс никогда не станет Биллом Клинтоном, как бы ни оттачивал он навыки общения, а Билл Клинтон никогда не станет Биллом Гейтсом, сколько бы времени он ни проводил за своим компьютером.

Такой подход можно было бы назвать *теорией эластичной ленты*. Мы похожи на эластичную ленту в неподвижном состоянии, поэтому способны расширить границы своей личности, но только до определенной границы.

Для того чтобы понять, как этот принцип работает у людей с высокорезактивным темпераментом, нужно проанализировать, что происходит в нашем мозге при встрече с незнакомым человеком. Как вы помните, миндалевидное тело, а также лимбическая система, в состав которой оно входит, — это очень древний участок головного мозга, древний настолько, что точно такой же есть у примитивных млекопитающих. По мере развития млекопитающих от примитивных до более сложных форм вокруг лимбической системы сформировалась новая область мозга, получившая название неокортекса, или новая кора головного мозга. Неокортекс, в особенности лобная доля головного мозга человека, выполняет функции поразительно широкого диапазона: от принятия решения по поводу выбора марки зубной пасты до планирования совещаний и размышлений над природой реальности. Одна из этих функций заключается в преодолении необоснованных страхов.

Если вы были высокорезактивным ребенком, то ваше миндалевидное тело может всю оставшуюся жизнь приходить в несколько возбужденное

состояние каждый раз, когда вы встречаетесь с незнакомыми людьми{4}. Но если вы чувствуете, что в целом неплохо справляетесь с задачей пребывания в обществе, то в какой-то степени это связано с тем, что фронтальная доля мозга приказывает вам успокоиться, пожать руку незнакомому человеку и улыбнуться. Результаты последних исследований, проведенных с применением технологии fMRI, свидетельствуют, что когда люди ведут внутренний диалог для того, чтобы изменить свое отношение к ситуации, которая выводит их из равновесия, активность префронтальной коры их мозга повышается пропорционально снижению активности миндалевидного тела{5}.

Однако лобная доля головного мозга не всемогуща: она не отключает миндалевидное тело полностью. Во время одного исследования ученые приучили крыс ассоциировать определенный звук с ударом электрическим током. Затем они начали проигрывать этот звук снова и снова без электрического удара, до тех пор, пока крысы не перестали бояться{6}. Однако оказалось, что потеря страха была не такой уж полной, как предполагали ученые. После того как исследователи разорвали нейронные связи между лобной долей и миндалевидным телом мозга крыс, животные снова начали бояться звука. Это произошло потому, что условный рефлекс страха, выработавшийся у крыс, был подавлен активностью лобной доли, но сохранился в миндалевидном теле. У людей, страдающих необоснованными страхами, такими как батофобия или страх высоты, происходит то же самое. Многократные путешествия на верхушку Empire State Building как будто способствуют преодолению страха, но он может снова заявить о себе во весь голос, когда человек находится в состоянии стресса — другими словами, когда у лобной доли есть чем заняться кроме того, что успокаивать возбужденное миндалевидное тело.

Все это помогает понять, почему некоторые свойства темперамента, связанные со страхами, остаются у многих высокореактивных людей и в зрелом возрасте, какой бы социальный опыт они ни приобрели и в какой бы степени ни научились использовать свою волю. Моя коллега Салли — хороший пример этого феномена. Сама Салли считает себя застенчивым интровертом. Она вдумчивый, талантливый редактор и умеет ясно выражать свои мысли. Салли принадлежит к числу самых очаровательных людей из всех, кого я знаю. Если вы пригласите ее на вечеринку, а затем спросите других своих гостей, кто им больше всего понравился, велика вероятность, что они назовут имя Салли. Она вся искрится, скажут они. Она такая остроумная! Такая прелестная!

Салли осознает, какое впечатление она производит на окружающих —

невозможно быть такой привлекательной, как она, и не знать об этом. Но это не значит, что об этом знает ее миндалевидное тело. На вечеринке у Салли часто появляется желание спрятаться под ближайший диван — и это желание не покидает ее до тех пор, пока ее префронтальная кора не возьмет ситуацию под контроль и Салли вспомнит, как хорошо она умеет вести светские беседы. Но даже в этом случае иногда берет верх миндалевидное тело мозга Салли, в котором за всю ее жизнь сформировались устойчивые ассоциации между встречами с незнакомыми людьми и тревогой. Салли сознается, что иногда она час едет на вечеринку, а затем уезжает через пять минут после приезда.

Размышляя над собственным опытом в свете выводов доктора Шварца, я понимаю, что в действительности не преодолела свою застенчивость, а только научилась немного успокаивать ее (спасибо тебе, префронтальная кора!). Теперь я делаю это автоматически и вряд ли осознаю, что происходит. В разговоре с незнакомым человеком или группой людей я улыбаюсь и веду себя естественно, и на какую-то долю секунды у меня появляется ощущение, что я иду по канату, натянутому под куполом цирка. За всю жизнь я тысячу раз встречалась с людьми, поэтому точно знаю: тот канат — это всего лишь игра моего воображения, и я не погибну, упав с него. Я убеждаю себя в этом мгновенно, так что практически даже не замечаю, что делаю. Однако этот процесс все равно происходит — и время от времени не срабатывает. В самом начале своих исследований Джером Каган использовал для описания высокореактивных детей слово «скованные»; именно так я и чувствую себя до сих пор на некоторых вечеринках.

Способность расширять себя, пусть и до определенных пределов, свойственна также и экстравертам. Одна из моих клиенток — Элисон (бизнес-консультант, мать и жена) — относится к числу экстравертов: дружелюбная, открытая, постоянно в движении. Знакомые часто называют ее «силой природы». У Элисон счастливый брак, две дочери, которых она обожает, и собственная консалтинговая компания, созданная ею с нуля. Эта женщина с полным правом гордится тем, чего достигла в жизни.

Впрочем, Элисон не всегда испытывала такое чувство удовлетворения. В год окончания средней школы она хорошо присмотрелась к себе, и ей не понравилось то, что она увидела. У Элисон блестящие способности, но этого нельзя было увидеть в ее таблице успеваемости. Она мечтала учиться в одном из университетов Лиги плюща, но упустила такую возможность.

Сама Элисон знала, почему так вышло. Она потратила все годы учебы на социальную жизнь школы, принимала участие практически во всех

внеклассных мероприятиях, и у нее оставалось не так уж много времени на учебу. Отчасти девушка обвиняла в этом родителей, которые так гордились общественным признанием дочери, что не настаивали на том, чтобы она уделяла больше внимания учебе. Но в первую очередь она винила в этом себя.

Повзрослев, Элисон твердо решила больше не допускать подобных ошибок. Она знает, как легко потеряться в водовороте заседаний родительского комитета и мероприятий по установлению деловых контактов. Поэтому Элисон решила присмотреться к поведению членов своей семьи, чтобы выработать стратегию адаптации. Так сложилось, что она единственный ребенок родителей-интровертов. Элисон вышла замуж за интроверта, а ее младшая дочь — тоже ярко выраженный интроверт.

Элисон нашла способ настраиваться на волну окружающих ее тихих людей. Бывая в гостях у родителей, она ловит себя на том, что начинает размышлять и писать что-то в своем дневнике, как это делает ее мама. Дома Элисон наслаждается спокойными вечерами вместе со своим мужем-домоседом. Ее младшей дочери нравятся откровенные разговоры с мамой во дворе, поэтому она часто проводит послеполуденное время за содержательными беседами с дочкой.

Элисон даже собрала вокруг себя спокойных, мыслящих людей. Ее лучшая подруга Эми — ярко выраженный экстраверт, как и она сама, но большинство других ее друзей — интроверты. «Я так ценю людей, которые умеют внимательно слушать, — говорит Элисон. — С этим людьми я хожу выпить кофе. Они делятся со мной своими наблюдениями, которые всегда оказываются безошибочными. Иногда я даже не осознаю, что делаю что-то неразумное, но мои друзья-интроверты подсказывают мне: «Вот что ты делаешь, а вот еще пятнадцать примеров того, что ты делала так же». Моя подруга Эми этого даже не заметила бы. Но мои друзья-интроверты спокойно сидят и наблюдают за происходящим, и это действительно помогает нам общаться».

Элисон остается сама собой, сохраняя свой бойкий темперамент, но в то же время она открыла для себя, каково быть спокойным, тихим человеком и как извлечь из этого пользу для себя.

Однако хотя мы и можем дойти до предельных границ своего темперамента, во многих случаях все-таки лучше оставаться в зоне комфорта.

Рассмотрим в качестве примера историю моей клиентки Эстер, которая работает юристом по вопросам налогообложения в крупной компании по корпоративному праву. Миниатюрная брюнетка с

пружинистой походкой и сияющими голубыми глазами, Эстер никогда не была застенчивой. Но она явно интроверт. Ее любимая часть дня — это те десять минут, когда она идет к остановке автобуса по усаженной деревьями улице своего района. Вторая любимая часть дня для нее — время, когда она закрывает дверь своего кабинета и погружается в работу.

Эстер правильно выбрала себе карьеру. Будучи дочерью математика, она любила размышлять над чрезвычайно сложными налоговыми задачами и могла легко обсуждать их с кем бы то ни было. (В главе 7 идет речь о том, почему интровертам так хорошо удается сфокусироваться над решением сложных задач.) Эстер была самым молодым членом сплоченной рабочей группы, которая входила в состав крупной юридической компании. В этой группе состояло пять или шесть налоговых юристов, и все они поддерживали друг друга в карьерном росте. Работа Эстер заключалась в том, чтобы обдумывать решение интересных для нее вопросов; кроме того, она работала в тесном сотрудничестве с коллегами, которым доверяла.

Однако время от времени небольшая группа налоговых юристов, куда входила и Эстер, должна была проводить презентации перед остальной частью их юридической компании. Для Эстер эти презентации были источником страданий — не потому, что она боялась выступать на публике, а потому, что не любила импровизированных выступлений. Напротив, коллеги Эстер (все без исключения экстраверты) умели выступать без подготовки и часто решали, что скажут, по пути на презентацию. Как бы там ни было, на самой презентации им удавалось изложить свои мысли в понятной и увлекательной форме.

Эстер прекрасно справлялась с этой задачей, когда ей давали время подумать, но иногда коллеги забывали предупредить ее о предстоящем выступлении и делали это только утром того же дня, когда нужно было проводить презентацию. Эстер считала, что способность ее коллег к импровизации связана с тем, что они лучше разбираются в налоговом праве, и полагала, что, накопив больше опыта, она тоже сможет «импровизировать на ходу». Но, несмотря на то что Эстер становилась все более компетентной, у нее все равно ничего не получалось.

Чтобы решить проблему Эстер, давайте проанализируем еще одно различие между интровертами и экстравертами: их предпочтения в плане стимуляции.

На протяжении нескольких десятилетий, начиная с конца 60-х, авторитетный психолог Ганс Айзенк отстаивал свою гипотезу о том, что человек стремится к оптимальному уровню стимуляции — другими словами, ее не должно быть ни слишком много, ни слишком мало{7}.

Стимуляция — это воздействие на человека внешних факторов. Она может принимать разные формы: от шума, мигания света до социальной жизни. Ганс Айзенк был убежден в том, что экстраверты предпочитают более высокий уровень стимуляции, чем интроверты, и что это объясняется многими различиями между ними: интровертам нравится, закрыв дверь кабинета, погружаться в свою работу, поскольку интеллектуальная работа в тишине обеспечивает им оптимальный уровень стимуляции, тогда как экстраверты добиваются максимальной эффективности, занимаясь более активной работой, такой как организация семинаров по тимбилдингу или проведение совещаний.

Айзенк также считал, что причины этих различий можно найти в структуре мозга, обозначаемой термином *восходящая активирующая ретикулярная система мозга* (ascending reticular activating system, ARAS). Эта часть ствола головного мозга связана с корой головного мозга и другими его участками. В головном мозге есть механизмы активации центральной нервной системы, которые заставляют нас быть осмотрительными, осторожными и энергичными — быть «в состоянии повышенной активности ЦНС», как говорят психологи. Кроме того, в мозге есть также и механизмы релаксации, выполняющие противоположную функцию. По мнению Айзенка, система ARAS обеспечивает баланс между слишком высокой и слишком низкой активностью центральной нервной системы посредством контроля над интенсивностью сенсорной стимуляции головного мозга; иногда сенсорные каналы открываются широко и интенсивность стимуляции может быть выше; в других же случаях каналы сужаются, и интенсивность стимуляции мозга падает. Айзенк считал, что система ARAS у интровертов и экстравертов функционирует по-разному: у интровертов информационные каналы широко открыты, из-за чего они подвержены чрезмерной стимуляции и им свойственна повышенная активность ЦНС, тогда как у экстравертов эти каналы более узкие, поэтому у них наблюдается пониженная активность ЦНС. Повышенная активность ЦНС не вызывает такого чувства тревоги, как ощущение того, что вы больше не способны ясно мыслить, что с вас достаточно и вы хотели бы отправиться домой. Состояние низкой активности ЦНС напоминает повышенную раздражительность, вызванную длительным пребыванием в одиночестве или в закрытом пространстве. Вам кажется, что в вашей жизни происходит слишком мало событий: вы испытываете нетерпение, беспокойство, вялость — как будто вам уже пора выйти из дому.

Сейчас мы знаем, что на самом деле все гораздо сложнее. Во-первых, система ARAS не может включать и выключать стимуляцию, как пожарный

шланг, охватывая весь мозг сразу; активность разных участков головного мозга бывает разной в разных случаях. Кроме того, повышенная активность мозга не всегда связана с мерой чувствуемого нами возбуждения{8}. Существует много разных типов возбуждения: возбуждение под воздействием музыки не такое же, какое вы испытываете, председательствуя на собрании{9}. К одной форме стимуляции вы можете быть более чувствительными, чем к другой. Следует отметить также, что было бы чрезмерным упрощением утверждать, что мы всегда стремимся к умеренному уровню возбуждения: во время футбольного матча болельщики нуждаются в гиперстимуляции, тогда как при посещении СПА-салона люди пытаются расслабиться и найти как можно менее стимулирующую среду{10}.

Тем не менее ученые разных стран мира провели тысячи исследований, пытаясь проверить теорию Ганса Айзенка, и все эти исследования подтвердили вывод о том, что уровень активации коры головного мозга — это важный ключ к разгадке природы интроверсии и экстраверсии (специалист по психологии личности Дэвид Фандер назвал этот вывод «наполовину правильным», что очень важно во многих смыслах). Но какой бы ни была глубинная причина, многое свидетельствует в пользу того, что интроверты в большей степени, чем экстраверты, чувствительны к разным типам стимуляции (таким как кофе, громкий стук или приглушенный шум на деловой встрече){11}. Кроме того, для наиболее эффективного функционирования интровертам и экстравертам необходим разный уровень стимуляции.

В ходе одного известного эксперимента, который был впервые проведен в 1967 году и с тех пор неизменно демонстрируется на занятиях по психологии, Ганс Айзенк наносил лимонный сок на язык взрослых интровертов и экстравертов, чтобы выяснить, у кого из них выделится больше слюны{12}. Как и следовало ожидать, у интровертов, более подверженных сенсорной стимуляции, слюны во рту было больше.

Во время другого известного исследования интровертам и экстравертам предложили поиграть в сложную игру в слова, в ходе которой они должны были методом проб и ошибок определить основные правила игры. Во время игры участники эксперимента надели наушники, в которые случайным образом подавались шумовые импульсы. Затем их попросили отрегулировать громкость до оптимального для них уровня. Экстраверты в среднем выбрали уровень шума 72 децибела, тогда как интроверты — 55 децибел. Когда участники эксперимента работали при том уровне громкости, который выбрали они сами (более высокий у экстравертов и

более низкий у интровертов), у членов обеих групп наблюдалась примерно одинаковая активность ЦНС (о которой можно было судить по частоте пульса и другим показателям). И экстраверты, и интроверты играли в равной степени хорошо.

Когда же интровертов попросили играть при уровне шума, который выбрали экстраверты, и наоборот, ситуация изменилась{13}. Интроверты не только пришли в более возбужденное состояние из-за громкого шума, но еще и показали худшие результаты в игре: им понадобилось в среднем по 9,1 попытки вместо 5,8, чтобы понять правила игры. В случае с экстравертами все обстояло как раз наоборот: более низкий уровень шума снизил уровень активности их ЦНС (возможно, им даже было скучно), и им понадобилось для определения правил игры в среднем по 7,3 попытки по сравнению с 5,4 попытки при более высоком уровне шума.

В сочетании с выводами Джерома Кагана о высокой реактивности, результаты этих исследований предоставляют в ваше распоряжение мощный инструмент анализа личности. Как только вы поймете, какой уровень стимуляции более предпочтителен для интровертов и экстравертов, вы сможете осознанно выбирать среду, больше подходящую именно вам. Уровень стимуляции в этой среде не должен быть ни слишком низким, ни слишком высоким, чтобы вы и не скучали, и не впадали в состояние тревоги.

Вы можете организовать свою жизнь в соответствии с тем, что психологи называют *оптимальным уровнем активности*, а я называю *зоной комфорта*. Сделав это, вы будете чувствовать себя более энергичными и бодрыми, чем раньше.

Ваша зона комфорта — это та среда, в которой вы подвергаетесь оптимальной стимуляции. Возможно, вы уже научились находить такие зоны, даже не осознавая этого. Представьте себе, что читаете интересный роман, удобно устроившись в гамаке. Вы вполне довольны жизнью. Это и есть ваша зона комфорта. Но через полчаса вы замечаете, что прочитали одно и то же предложение уже пять раз — теперь вам не хватает стимуляции. Поэтому вы звоните своей подруге, и идете вместе с ней посидеть в кафе. Иными словами, повышаете уровень стимуляции — и пока вы смеетесь и сплетничаете с подругой за блинчиками с черникой, вы, слава богу, снова возвращаетесь в свою зону комфорта. Однако вы находитесь в этом приятном состоянии только до тех пор, пока подруга (экстраверт, которой необходима более интенсивная стимуляция, чем вам) не уговаривает вас пойти с ней на вечеринку своего квартала, где вас встречает громкая музыка и море незнакомых лиц. Соседи подруги,

присутствующие на вечеринке, приветливые и дружелюбные люди, но вам приходится общаться с ними и одновременно перекрикивать грохот музыки. И вот вы снова выходите из своей зоны комфорта, только на этот раз под воздействием слишком интенсивной стимуляции. По всей вероятности, вы будете чувствовать себя так до тех пор, пока не уединитесь где-нибудь в укромном уголке с человеком, с которым можно побеседовать о чем-то серьезном, или пока вообще не покинете вечеринку и не вернетесь к своему роману.

Представьте себе, насколько эффективнее вы сможете играть в игру с зоной комфорта, зная правила этой игры. Вы можете организовать свою работу, любимые занятия и общественную жизнь так, чтобы проводить максимальное количество времени в зоне комфорта. Те, кто знает, где находится их зона комфорта, могут бросить работу, которая слишком их изматывает, и заняться тем, что доставляет им большее удовлетворение. Такие люди строят свой дом с учетом темперамента членов своей семьи — с удобными креслами у окна и другими укромными местечками для интровертов, и открытым пространством для обедов и проведения досуга — для экстравертов{14}.

Понимание своей зоны комфорта повышает удовлетворенность человека всеми сторонами жизни и даже ведет к еще более важным последствиям. Факты свидетельствуют о том, что пребывание в зоне комфорта может стать вопросом жизни и смерти. По данным исследования, проведенного недавно в Военном исследовательском институте Уолтера Рида среди военнослужащих, интроверты функционируют лучше экстравертов в условиях недосыпания — другими словами, в состоянии сниженной активности коры головного мозга (недосыпание делает нас менее осторожными, активными и энергичными){15}. Сонные экстраверты за рулем должны вести себя особенно осторожно — по крайней мере, до тех пор, пока не повысят активность ЦНС, выпив кофе или включив радио{16}. Интроверты же, ведущие автомобиль в шумном транспортном потоке, должны быть крайне внимательными, поскольку шум транспорта приводит их нервную систему в состояние чрезмерного возбуждения и ослабляет способность мыслить.

Теперь, когда мы знаем об оптимальном уровне стимуляции, проблема Эстер (ее неспособность проводить импровизированные презентации) обретает смысл. Повышенная активность коры головного мозга негативно сказывается на внимании и краткосрочной памяти — ключевых факторах способности выступать перед публикой без подготовки{17}. А поскольку публичные выступления по определению такой вид деятельности, который

повышает активность ЦНС (даже у тех, кто не испытывает страха перед аудиторией, как Эстер, например), интроверты могут обнаружить ухудшение внимания как раз в тот момент, когда они в нем больше всего нуждаются. Эстер могла бы дожить до ста лет и стать в высшей степени опытным и знающим юристом, но так и не приобрела бы способность к импровизированным выступлениям. Она так и не смогла бы извлекать большой массив данных из своей долгосрочной памяти перед публикой.

Однако, разобравшись в себе, Эстер может настоять на том, чтобы ее коллеги заблаговременно информировали ее обо всех мероприятиях, на которых ей придется выступать публично. В таком случае она сможет подготовиться к выступлению, отрепетировать его и оказаться в зоне комфорта, когда наконец придет время выйти к трибуне. Точно так же она сможет готовиться и к встречам с клиентами, мероприятиям по установлению деловых контактов, и даже к неофициальным встречам с коллегами — иначе говоря, к любой напряженной ситуации, в которой ее краткосрочная память и способность думать на ходу может немного ухудшиться по сравнению с обычными условиями.

Эстер смогла решить эту проблему, оставаясь в своей зоне комфорта. И все же в некоторых случаях выход за ее пределы — это единственная возможность, которая у нас есть.

Несколько лет назад я решила победить свой страх публичных выступлений и после некоторых колебаний записалась на специальный тренинг в Нью-Йоркском центре преодоления страха публичных выступлений и социальной тревоги. Я сомневалась в правильности своего поступка: мне казалось, что я обычный застенчивый человек, и мне не нравилось, что термин «социальная тревога» напоминает о патологических отклонениях. Однако в основу этого тренинга был положен метод десенсилизации; вот в нем я видела определенный смысл. Этот метод часто применяется для преодоления фобий, и его принцип сводится к многократному, в разумных дозах, подверганию себя (точнее, своего миндалевидного тела) воздействию раздражителей, вызывающих чувство страха или тревоги. Этот метод существенно отличается от другого метода, применяемого из лучших побуждений, но совершенно бесполезного: бросить человека в самую трудную для него ситуацию, как в омут, и пусть он выплывает. Такой подход тоже может дать нужный результат, но при его применении гораздо выше вероятность того, что он вызовет у человека панику, которая приведет к еще большему закреплению страха, смятения и стыда{18}.

Я оказалась в хорошей компании. На занятии, которое проводил

Чарльз ди Кагно (гибкий, стройный человек с теплыми карими глазами и тонким чувством юмора), присутствовало пятнадцать человек. Сам Чарльз имеет большой опыт экспозиционной терапии^[46]. Он говорит, что страх публичных выступлений больше не заставляет его не спать по ночам, но страх — коварный враг, и Чарльз постоянно работает над тем, чтобы перехитрить его.

Тренинг начался за несколько недель до того, как я на него записалась, но Чарльз заверил меня, что новичков еще принимают. Группа оказалась более разнородной, чем я ожидала. Там была женщина-модельер с длинными вьющимися волосами, яркой помадой на губах и в сапогах из змеиной кожи с заостренными носами; секретарша в очках с толстыми стеклами, которая много говорила о своем членстве в MENSA — организации, объединяющей людей с высоким IQ; пара высоких и атлетически сложенных инвестиционных банкиров; актер с темными волосами и живыми голубыми глазами, который весело прыгал по комнате в своих кроссовках марки Puma, но заявлял, будто все время чего-то боится; китаец — разработчик программного обеспечения с милой улыбкой и нервным смехом. Вообще-то, это был типичный срез нью-йоркского общества. С таким же успехом это мог бы быть тренинг по цифровой фотографии или приготовлению блюд итальянской кухни.

Но наши занятия были посвящены другой теме. Чарльз объяснил, что каждому из нас придется выступать перед всей группой с тем уровнем тревоги, с которым мы сможем справиться.

Инструктор по боевым искусствам по имени Латиша выступала в тот вечер первой. Задача Латиши состояла в том, чтобы прочитать перед группой стихотворение Роберта Фроста. Со своими дредами и широкой улыбкой Латиша выглядела так, будто ничего не боится. Но когда она уже была готова выступать, стоя с открытой книгой за кафедрой, Чарльз попросил ее оценить уровень своей тревоги по шкале от 1 до 10.

— Минимум семь, — сказала Латиша.

— Успокойтесь, — сказал ей Чарльз. — Всего несколько человек на земле способны полностью преодолеть свои страхи, и все они живут в Тибете.

Латиша прочитала стихотворение четко и спокойно, у нее только слегка дрожал голос. Когда она закончила, Чарльз просто светился гордостью за нее.

— Пожалуйста, Лиза, — сказал он, обращаясь к молодой привлекательной женщине с блестящими черными волосами и сияющим обручальным кольцом, работающей директором по маркетингу. — Теперь

ваша очередь высказаться. Выглядела ли Латиша взволнованной?

— Нет, — ответила Лиза.

— Но мне действительно было страшно, — сказала Латиша.

— Не волнуйтесь, никто ничего не заметил, — заверила ее Лиза.

Остальные энергично закивали головами в знак согласия. Они подтвердили, что никто ничего не заметил. Латиша села на место с довольным видом.

Затем наступила моя очередь. Я вышла к импровизированной кафедре (на самом деле это был пюпитр) и стала лицом к группе. Единственным, что можно было услышать в комнате, был шум потолочного вентилятора и уличного транспорта. Чарльз попросил меня представиться. Я глубоко вдохнула.

— ПРИВЕЕЕТ!!! — выкрикнула я в надежде на то, что мой голос прозвучит достаточно энергично.

Чарльз посмотрел на меня встревожено.

— Просто оставайтесь собой, — сказал он.

Мое первое задание было довольно простым. От меня требовалось только ответить на несколько вопросов, которые задавали мне присутствующие: где вы живете? чем вы зарабатываете на жизнь? что делали на прошлых выходных?

Я отвечала в своей обычной мягкой манере. Группа внимательно слушала.

— У кого-нибудь еще есть вопросы к Сьюзан? — спросил Чарльз.

Присутствующие отрицательно покачали головами.

— Послушайте, Дэн, — сказал Чарльз, обращаясь к рослому рыжеволосому мужчине, похожему на одного из журналистов CNBC, передающих прямые репортажи с Нью-Йоркской фондовой биржи. — Вы банкир, и у вас довольно жесткие стандарты. Скажите, Сьюзан выглядела взволнованной?

— Нисколько, — ответил Дэн.

Остальные согласно кивнули головами.

— Она совершенно не выглядела взволнованной, — пробормотали они, точно так же, как и в случае с Латишей.

— Вы кажетесь такой общительной.

— Вы действительно производите впечатление уверенного в себе человека!

— Вам повезло: у вас всегда есть о чем рассказать.

Я вернулась на место, довольная собой. Но вскоре я поняла, что мы с Латишей были не единственными членами группы, которые получили

такую же оценку. Еще несколько человек справились со своей задачей так же, как и мы. «Вы выглядели такими спокойными!» — так, к большому облегчению этих людей, присутствующие оценили их выступления. «Никто ни о чем и не догадался бы, если бы не знал! Что вы делаете на этом тренинге?»

Сначала я и сама удивлялась, почему я так высоко ценю все эти успокаивающие слова членов группы. Но затем я поняла, зачем хожу на этот тренинг: я хочу дойти до предела границ своего темперамента. Успокаивающие слова членов группы были свидетельством того, что я на пути к достижению этой цели. Подозреваю, что оценка присутствующими моего выступления была слишком доброжелательной, но это не имело значения. Важно только то, что я обращалась к публике, которая приняла меня хорошо, и мне понравилось ощущение, которое я при этом испытала. Моя чувствительность к страху перед публичными выступлениями начала снижаться.

С тех пор я много раз выступала и перед группами из десяти человек, и перед сотнями слушателей. Я преодолела страх публичных выступлений. Для меня это означает необходимость делать определенные шаги, в том числе и рассматривать каждое выступление как творческий проект. Благодаря этому, при подготовке к какому-либо важному событию я испытываю некое ощущение погружения, и оно мне нравится. Кроме того, я стараюсь посвящать свои выступления интересным для меня темам. Я обнаружила, что чувствую себя гораздо более сосредоточенной, если тема выступления действительно мне небезразлична.

Безусловно, это не всегда возможно. Иногда людям приходится выступать по темам, которые не очень им интересны, особенно на работе. Я уверена в том, что делать это еще труднее интровертам, которые не умеют демонстрировать напускной энтузиазм. Но в этом отсутствии гибкости есть и свое скрытое преимущество: если мы почувствуем, что нам слишком часто приходится делать выступления, которые оставляют нас равнодушными, то это может заставить нас пойти на трудные, но необходимые изменения в карьере. Нет более храброго человека, чем тот, чья смелость подкреплена убеждениями.

Глава 6

«Франклин был политиком, но Элеонора поступала по совести» Значение крутости преувеличено

Без сомнения, застенчивый человек опасается, что на него обратят внимание, но о нем едва ли можно сказать, что он боится; он может вести себя героически храбро в сражении и при этом не обладать самоуверенностью в мелочах и в присутствии других людей{1}.

Чарльз Дарвин

Пасхальное воскресенье 1939 года. Мемориал Линкольна{2}. Мариан Андерсон, одна из самых выдающихся певиц своего поколения, выходит на сцену. Позади нее возвышается статуя шестнадцатого президента США. Эта красивая женщина с царственной осанкой и светло-коричневой кожей вглядывается в зал, в котором присутствует 75 тысяч зрителей: мужчины в шляпах, дамы в своих лучших воскресных нарядах, огромное море черных и белых лиц. «Я с тобой, моя страна, — начинает она, и ее чистый голос летит ввысь. — Любимая страна свободы». Люди приходят в восторг, они готовы расплакаться. Никто даже не думал, что этот день когда-нибудь наступит.

А он так и не наступил бы, если бы не Элеонора Рузвельт{3}. Немного раньше, в том же году, Мариан Андерсон планировала выступить в концертном зале Constitution Hall в Вашингтоне, но общественная организация «Дочери американской революции», которой он принадлежал, отказала певице из-за ее расовой принадлежности. Элеонора Рузвельт, члены семьи которой принимали активное участие в Войне за независимость, вышла из состава этой организации и помогла организовать концерт Мариан Андерсон в мемориальном комплексе Линкольна, что вызвало волнения во всей стране. Элеонора Рузвельт была не единственным человеком, выразившим протест, но именно она придала этому происшествию политический вес, поставив на кон свою репутацию.

Для Элеоноры, которая в силу своего характера просто не могла не

думать о проблемах других людей, такое проявление социальной совестливости не было необычным. Однако люди понимали, насколько знаменательное произошло событие. «Это было нечто исключительное, — сказал лидер движения за права афроамериканцев Джеймс Фармер по поводу смелой позиции Элеоноры Рузвельт. — Франклин был политиком. И он был хорошим политиком. Но Элеонора поступала по совести и была в высшей степени порядочным человеком. А это совсем другое дело»{4}.

На протяжении всей совместной жизни с Франклином Рузвельтом Элеонора играла эту роль: она была его советником, его совестью. Возможно, именно по этой причине он и выбрал ее в спутницы жизни; во всех остальных отношениях они были совершенно не парой.

Франклин встретил Элеонору, когда ему было двадцать{5}. Они были дальними родственниками. Франклин принадлежал к аристократической семье и учился в то время на последнем курсе Гарвардского университета. Элеонора, которой было всего девятнадцать лет, тоже принадлежала к богатому роду. И, несмотря на недовольство семьи, решила полностью посвятить себя облегчению страданий людей. Будучи волонтером центра социальной помощи беднякам Нижнего Ист-Сайда на Манхэттене, она повстречалась с детьми, которых заставляли делать искусственные цветы в помещениях без окон. Дети работали там до полного изнеможения. Однажды Элеонора взяла с собой Франклина. Он не мог поверить в то, что люди могут жить в таких ужасных условиях. Молодая женщина, принадлежавшая к тому же классу, что и сам Франклин, открыла ему глаза на эту сторону жизни Америки. Он сразу же влюбился в нее.

Элеонора не соответствовала образу остроумной девушки с легким характером, которую прочили в избранницы Франклину. Совсем наоборот: она редко смеялась, не любила светских бесед, была серьезной и застенчивой. За такую манеру поведения мать Элеоноры, изящная и жизнерадостная аристократка, прозвала ее бабушкой. Отец Элеоноры, обаятельный и весьма популярный младший брат Теодора Рузвельта, и почти всегда нетрезвый, обожал свою дочь, но он умер, когда ей было девять. Пока Элеонора не познакомилась с Франклином, она даже не думала, что может заинтересовать такого мужчину, как он. Франклину были свойственны те черты, которых не было у Элеоноры: он был смелым и жизнерадостным человеком с широкой неотразимой улыбкой, всегда вел себя с людьми непринужденно, тогда как она проявляла крайнюю осторожность в отношениях с окружающими. «Он был молодым, беззаботным и привлекательным молодым человеком, — вспоминала Элеонора, — а я была застенчивой, неуклюжей, и очень волновалась, когда

Франклин пригласил меня танцевать».

Вместе с тем многие говорили Элеоноре, что Франклин недостаточно хорош для нее. Некоторые считали его поверхностным человеком, заурядным студентом, легкомысленным прожигателем жизни. Какой бы низкой ни была самооценка Элеоноры, она не испытывала недостатка в поклонниках, которые высоко ценили ее серьезное отношение к жизни. Когда Франклин добился руки Элеоноры, некоторые из ее поклонников прислали ему поздравительные письма, в которых открыто признали, что завидуют ему. «Я испытываю к Элеоноре большее уважение и восхищение, чем к любой другой девушке, с которой когда-либо был знаком», — было сказано в одном из таких писем. «Тебе невероятно повезло. Твоя будущая жена — такая женщина, счастье быть с которой выпадает на долю немногим мужчинам», — говорилось в другом.

Впрочем, общественное мнение не повлияло на отношения Франклина и Элеоноры. У каждого из них были те достоинства, каких не хватало другому: с ее стороны — сопереживание, с его — уверенность в себе. «Элеонора — просто ангел», — написал Франклин в своем дневнике. Когда в 1903 году она приняла его предложение, он назвал себя самым счастливым человеком на свете. Элеонора ответила ему целым потоком любовных писем. В 1905 году они поженились; впоследствии у них родилось шестеро детей.

Несмотря на романтику периода ухаживаний, существовавшие между Франклином и Элеонорой различия повлекли за собой определенные сложности с самого начала их совместной жизни. Элеонора испытывала потребность в близости и серьезных беседах; Франклину нравились вечеринки, флирт и светские разговоры. Этот человек неоднократно заявлял, что ему нечего бояться, кроме самого страха, и не мог понять ни трудностей своей жены, ни ее застенчивости. Когда в 1913 году Франклина назначили заместителем министра военно-морских сил США, он начал вести еще более активную социальную жизнь, а его окружение стало еще более изысканным — члены элитных частных клубов, друзья по Гарвардскому университету. Франклин все чаще кутил с друзьями до поздней ночи. Элеонора уходила домой все раньше и раньше.

Между тем ей приходилось выполнять множество светских обязанностей. Она должна была наносить визиты женам других вашингтонских знаменитостей, оставляя у них визитные карточки, а также устраивать приемы в своем доме. Элеонора была не в восторге от этой роли, поэтому наняла личного секретаря по имени Люси Мерсер, которая стала ее помощницей. Это казалось весьма разумным — вплоть до лета

1917 года, когда Элеонора повезла детей в Мэн на лето, оставив Франклина в Вашингтоне наедине с Люси Мерсер — тогда и начался длительный роман между ними. Люси была полной жизни красавицей, полностью соответствовавшей образу женщины, которую изначально прочили в жены Франклину.

Элеонора узнала об измене Франклина, случайно наткнувшись на связку любовных писем в его чемодане. Она была потрясена, но решила сохранить брак. И хотя романтическая сторона взаимоотношений между Элеонорой и Франклином навсегда осталась в прошлом, ее место заняло нечто гораздо более важное: союз между его уверенностью в себе и ее совестью.

Но вернемся к настоящему, где нас ждет встреча с другой женщиной с таким же характером, которая всегда прислушивается к велениям своей совести. После публикации своей первой работы в 1997 году психолог Элейн Арон самостоятельно переосмыслила феномен, который Джером Каган и другие ученые обозначали термином «высокая реактивность» (в некоторых случаях также называли «негативной реакцией» и «торможением»){6}. Доктор Элейн Арон назвала это качество «чувствительностью», но, изменив название термина, она изменила и углубила понимание этого феномена.

Узнав о том, что Элейн Арон будет основным докладчиком на ежегодной встрече «высокочувствительных людей» во время выходных на ранчо Walker Creek в округе Марин, я сразу же купила билеты на самолет. По словам психотерапевта Жаклин Стрикленд, которая занимается организацией таких встреч, она делает это для того, чтобы предоставить высокочувствительным людям возможность пообщаться друг с другом. Жаклин прислала мне план мероприятий для очередной встречи во время выходных, в котором было сказано, в частности, что мы будем спать в комнатах, где сможем «отдыхать, вести дневники, предаваться праздности, встречаться с другими людьми, писать, медитировать и размышлять».

«Получив согласие своих соседей по комнате на общение с другими людьми в своих апартаментах, мы просим вас поддерживать тишину. Было бы лучше делать это в общих зонах, во время прогулок или приема пищи, — было сказано в плане мероприятия. — Эта конференция ориентирована на людей, которым нравятся содержательные дискуссии и которые порой переводят беседу на более глубокий уровень только для того, чтобы понять, что они общаются с подобными себе». Нас заверили, что во время очередной конференции у нас будет достаточно времени для серьезных бесед. Мы сможем приходить на все предусмотренные

мероприятия и покидать их в любой момент, как только пожелаем. Жаклин Стрикленд понимает, что большинству из нас слишком часто приходится принимать участие в обязательных коллективных мероприятиях, поэтому она предложила нам другую модель, пусть всего на несколько дней.

Ранчо Walker Creek площадью примерно четыре тысячи квадратных метров расположено в девственной местности в Северной Калифорнии. Там живая природа, огромное прозрачное небо, хотя можно найти и туристские тропы. Посредине ранчо расположился уютный конференц-центр, в котором в середине июня соберутся тридцать участников конференции. В доме с названием Buckeye Lodge полы покрыты серым ковролином, в зале установлены большие лекционные доски, а окна выходят на залитый солнцем лес секвойи. На одном из столов — регистрационные бланки и нагрудные карточки с именами участников мероприятия, а рядом, на специальной подставке, висит плакат, где нужно написать свое имя и тип личности по классификации Майерс-Бриггс. Я просматриваю список. Все участники относятся к числу интровертов, за исключением Жаклин Стрикленд — приветливой, гостеприимной и эмоциональной хозяйки мероприятия. (По данным исследования, проведенного Элейн Арон, почти все чувствительные люди — интроверты.)

Столы и стулья расставлены в зале в виде большого квадрата так, чтобы все могли видеть друг друга. Жаклин Стрикленд предлагает нам по желанию рассказать о том, что привело нас сюда. Первым берет слово программист по имени Том, который с волнением рассказывает, с каким облегчением он понял: «Существует психологическая база для такого качества, как чувствительность. Вот результаты исследований! Вот что я собой представляю! Мне больше не нужно соответствовать ничьим ожиданиям. Мне не нужно ни перед кем оправдываться и ни от кого защищаться». Внешность Тома — длинное узкое лицо, каштановые волосы и такая же борода — напоминает мне об Аврааме Линкольне. Он представляет нам свою жену, которая рассказывает о том, как они с Томом подходят друг другу и как они случайно натолкнулись на работу Элейн Арон.

Когда приходит моя очередь, я говорю о том, что мне еще никогда не доводилось бывать в коллективной среде, в которой я не чувствовала бы себя обязанной представлять некую версию себя самой, наполненную неестественным энтузиазмом. Я говорю также о том, что меня интересует связь между интроверсией и чувствительностью. Многие из присутствующих кивают головами в знак согласия.

В субботу утром в Buckeye Lodge появляется доктор Арон. Она стоит за подставкой с плакатом, пока Жаклин Стрикленд представляет ее аудитории. Затем Элейн с улыбкой выходит из-за подставки, скромно одетая в приталенный пиджак, водолазку и вельветовую юбку. У нее пушистые каштановые волосы и теплые голубые глаза с морщинками в уголках, которые замечают все вокруг. В ней можно увидеть и уважаемого ученого, которым она стала, и неуклюжую школьницу в прошлом. Но помимо этого она излучает еще и уважение к своим слушателям.

Сразу же приступив к делу, доктор Арон сообщает нам, что у нее есть пять разных тем для обсуждения и просит нас поднять руки, чтобы проголосовать за то, какие три темы мы хотели бы обсудить в первую очередь. Затем она очень быстро подсчитывает, каким из тем мы отдали свои голоса. В зале устанавливается атмосфера дружелюбия. Вообще-то, не имеет значения, какие именно темы мы выбрали; мы знаем, что Элейн Арон будет говорить с нами о чувствительности и что она принимает наши предпочтения во внимание.

Некоторые психологи добиваются успеха посредством проведения нестандартных научных экспериментов. Доктор Арон кардинальным образом переосмыслила результаты исследований других ученых. В детстве Элейн часто говорили, что ее чрезмерная чувствительность не идет ей на пользу^{7}. В семье было еще два ребенка, не намного старше ее самой, но из всех детей только она любила грезить наяву и играть в доме; именно ее было легче всего обидеть. Когда Элейн выросла и покинула родительский дом, она продолжала замечать в себе то, что отличало ее от других людей. Она могла ехать на автомобиле много часов, не включая радио. По ночам ей снились очень яркие, порой беспокойные сны. Элейн была «крайне впечатлительной»; ее часто переполняли сильные эмоции — как позитивные, так и негативные. Ей трудно было найти нечто священное в повседневной жизни; ей казалось, что это можно сделать, только оградившись от внешнего мира.

Элейн Арон выросла и стала психологом, она вышла замуж за мужчину, которому нравились эти ее качества. Арт, муж Элейн, считал ее творческим человеком, обладающим интуицией и глубоким мышлением. Сама Элейн тоже ценила в себе эти качества, но называла их «приемлемым поверхностным проявлением ужасного скрытого порока», о существовании которого она знала всю свою жизнь. Элейн считала настоящим чудом то, что Арт полюбил ее, несмотря на этот порок.

Когда один из коллег-психологов Элейн вскользь назвал ее высокочувствительным человеком, у нее в голове как будто загорелась

лампочка. Казалось, речь шла о ее загадочном качестве, однако коллега говорил о нем не как о пороке. Это было совершенно нейтральное замечание.

Элейн обдумала эту новую для нее мысль и решила как следует изучить черту характера под названием «чувствительность». Она приступила к исследованиям, не зная практически ничего об этом, и ей пришлось основательно изучить огромное количество книг об интроверсии, которые, как ей казалось, имеют непосредственное отношение к теме чувствительности. Среди этих книг была работа Джерома Кагана о высокореактивных детях, а также материалы большой серии экспериментов, в ходе которых было установлено, что интроверты более чувствительны к социальной и сенсорной стимуляции. Во всех этих исследованиях Элейн нашла то, что искала, но ей казалось, что в них упущен какой-то важный аспект нового образа интровертов.

«Проблема, с которой сталкиваются ученые, заключается в том, что мы пытаемся наблюдать за поведением людей, а здесь мы имеем дело с тем, что не поддается наблюдению», — объясняет Элейн Арон. Ученые могут без труда описать поведение экстравертов, которые часто смеются, разговаривают, жестикулируют. Однако «если человек просто стоит в углу комнаты, вы можете объяснить его поведение пятнадцатью причинами. Но, что происходит у него в душе, останется неизвестным.

Тем не менее, думала Элейн Арон, «внутреннее поведение» — это то же поведение, хотя зафиксировать его внешние проявления достаточно трудно. Так какова же мотивация людей, самая заметная особенность которых заключается в том, что они не очень-то рады вашему приглашению на вечеринку? Элейн решила найти ответ на этот вопрос.

Сначала доктор Арон опросила тридцать девять человек, которые отнесли себя к числу интровертов или признали то, что они легко реагируют на внешние раздражители{8}. Она расспросила этих людей о том, какие фильмы они любят, какие у них первые воспоминания, как складываются отношения с родителями и друзьями, а также об их интимной жизни, творческой деятельности, философских и религиозных взглядах. На основании этих бесед доктор Арон составила анкету и предложила нескольким большим группам людей заполнить ее, а затем соотнесла полученные ответы с двадцатью семью характеристиками. Людей, которым были свойственны эти качества, она назвала высокочувствительными.

Некоторые из этих двадцати семи характеристик были известны Элейн Арон еще по работам Джерома Кагана и других ученых. Например,

высокочувствительные люди, как правило, внимательные наблюдатели и «смотрят, куда прыгают». Они организуют свою жизнь так, чтобы в ней было как можно меньше неожиданностей. Большинство из них восприимчивы к зрительным образам, звукам, запахам, боли и к кофе. У них возникает чувство дискомфорта, когда за ними наблюдают (скажем, на работе, или когда они дают концерт) или когда кто-то определяет их пригодность или непригодность (например, на свидании или во время собеседования при приеме на работу).

После анкетирования доктор Арон пришла также и к другим важным выводам. Высокочувствительным людям свойственна скорее философская или духовная ориентация, а не материалистическая или гедонистическая. Они не любят пустых разговоров. В большинстве случаев относят себя к числу творческих людей или людей, обладающих интуицией (именно так охарактеризовал Элейн ее муж). Такие люди видят яркие сны, которые легко могут вспомнить на следующий день. Они любят музыку, природу, искусство, красоту. Кроме того, испытывают очень сильные эмоции — иногда острые приступы радости, но может быть также грусть, уныние и страх{9}.

Помимо всего прочего, высокочувствительные люди склонны чрезвычайно глубоко анализировать информацию об окружающей их среде — как физической, так и эмоциональной. Они обращают внимание на детали, которых другие не замечают, — например, на перепады настроения у другого человека или слишком яркий свет электрической лампочки.

Не так давно группа ученых из университета Стоуни-Брук проверила этот вывод, показав две пары фотографий с изображением забора и нескольких стогов сена восемнадцати участникам эксперимента, которые находились внутри функционального магнитно-резонансного томографа{10}. В одной паре фотографии существенно отличались друг от друга, в другой — эти отличия были едва заметными. Показывая участникам эксперимента каждую пару фотографий, исследователи спрашивали их о том, отличается ли вторая фотография от первой. По результатам эксперимента ученые пришли к выводу, что чувствительные люди рассматривают фотографии с тонкими различиями дольше. Кроме того, была отмечена более высокая активность тех участков их мозга, где устанавливаются ассоциации между изображениями и другой информацией, хранящейся в мозге человека. Другими словами, чувствительные люди анализировали фотографии тщательнее других участников эксперимента, более внимательно рассматривая забор и

несколько стогов сена.

Выводы, сделанные в результате этого совершенно нового исследования, необходимо подвергнуть повторной проверке и внимательно изучить с других точек зрения. И все же результаты этого исследования совпадают с выводом Джерома Кагана о том, что, играя в игры на сопоставление или читая незнакомые слова, высокореактивные первоклассники уделяют сравнению разных вещей больше времени, чем другие дети{11}. По мнению Ядзи Ягеллович, известного исследователя из университета Стоуни-Брук, это говорит о чрезвычайной сложности мыслительного процесса чувствительных людей. При этом становится понятным, почему такие люди не любят пустых разговоров. «Если вы мыслите более сложно, — сказала она мне, — то разговоры о погоде или об отдыхе не так вам интересны, как разговоры о моральных ценностях или о нравственности»{12}.

Элейн Арон пришла также к выводу о том, что у чувствительных людей иногда очень развито такое качество, как эмпатия{13}. Создается впечатление, будто от эмоций окружающих, а также от трагедий и жестокости нашего мира, их отделяют более тонкие границы. Как правило, таким людям свойственна чрезвычайно обостренная совесть. Они не любят смотреть фильмы со сценами насилия и телевизионные шоу. Они прекрасно осознают последствия собственных ошибок и промахов, а в социальной среде часто фокусируются на личных проблемах, которые другие люди считают слишком трудными.

Доктор Арон поняла, что обнаружила нечто важное. Многие качества чувствительных людей, установленные ею, такие как эмпатия и восприимчивость к красоте, психологи связывали с другими чертами характера, например с конформностью и открытостью опыту. Но Элейн Арон понимала, что именно эти качества лежат в основе чувствительности. Ее выводы неявным образом поставили под сомнение общепринятые в психологии личности принципы.

Элейн начала публиковать свои выводы в научных журналах и книгах, а также рассказывать о своих исследованиях во время публичных выступлений. Поначалу ей трудно было делать это. Слушатели говорили, что идеи Элейн очень интересны, но ее стиль изложения во время лекций оставляет желать лучшего. Однако доктор очень хотела донести свои идеи до широкой публики. Она продолжала упорно работать над собой и в конце концов научилась выступать перед аудиторией так, как подобает авторитетному ученому. К тому времени, когда я встретила с ней на ранчо Walker Creek, она уже была опытным оратором, умеющим говорить

лаконично и уверенно.

Описание высокочувствительных людей, данное доктором Арон, звучит так, словно она говорит об Элеоноре Рузвельт. В течение времени, прошедшего с тех пор как Элейн Арон опубликовала свои выводы, ученые сделали одно важное открытие. Если людей, генетический профиль которых предположительно ассоциируется с такими качествами, как чувствительность и интроверсия (людей с геном 5-HTTLPR, имеющимся и у макак-резус, о чем идет речь в главе 3){14}, поместить в функциональный магнитно-резонансный томограф и показать им фотографии испуганных лиц, жертв аварий, обезображенных тел и загрязненного ландшафта, их миндалевидное тело (участок головного мозга, где формируются эмоции) очень сильно активизируется{15}. Кроме того, доктор Арон и другие ученые пришли к выводу, что когда чувствительные личности видят лица людей, испытывающих сильные эмоции, у них больше чем у других активизируются участки головного мозга, участвующие в возникновении эмпатии и стремления контролировать сильные эмоции{16}.

Создается впечатление, что люди, подобные Элеоноре Рузвельт, не могут не испытывать тех эмоций, которые испытывают другие люди.

В 1921 году Франклин Делано Рузвельт (ФДР, как его называли в узком кругу) заболел полиомиелитом{17}. Это был ужасный удар, и Франклин уже стал думать о том, что проведет остаток своей жизни где-нибудь в деревне в инвалидном кресле. Но Элеонора сохранила его связи с Демократической партией, пока он лечился, и даже согласилась произнести речь на мероприятии по сбору средств в пользу партии. Она очень боялась выступать перед публикой и не умела делать это как полагается (у нее был высокий голос, и она нервно смеялась, когда что-то шло не так). Но Элеонора хорошо подготовилась к выступлению и хорошо произнесла свою речь.

Хотя Элеонора по-прежнему была не очень уверена в себе, она начала работать над решением социальных проблем, которые видела повсюду вокруг себя. Она начала активно заниматься вопросами, связанными с правами женщин, и налаживать связи с теми, кто серьезно относился к проблемам общества. В 1928 году, когда Франклин Делано Рузвельт был избран губернатором штата Нью-Йорк, Элеонора уже была главой женского комитета, поддерживающего Демократическую партию, и одной из самых влиятельных женщин в американской политике. Между Элеонорой и Франклином сформировался полноценный союз, в основе которого лежала его хватка и ее совесть. «Возможно, я знала о социальных условиях даже больше, чем он, — вспоминала Элеонора со свойственной

ей скромностью. — Но Франклин знал все об управлении страной и о том, как можно использовать правительство для улучшения жизни людей. Думаю, мы начали понимать, что такое совместная работа».

Франклин Делано Рузвельт был избран президентом США в 1933 году, в разгар Великой депрессии. Элеонора путешествовала по стране (за три месяца она проехала около семидесяти тысяч километров) и слушала истории простых людей об их тяжелой жизни. Люди открывались Элеоноре так, как не делали этого перед другими влиятельными людьми. Она стала для Франклина голосом обездоленных. Возвращаясь домой из поездок по стране, Элеонора часто рассказывала мужу о том, что видела, и требовала от него реальных поступков. Элеонора принимала участие в организации правительственных программ по оказанию помощи голодающим шахтерам Аппалачского региона. Она убедила Франклина включить женщин и афроамериканцев в программы по преодолению безработицы. Кроме того, она помогла организовать концерт Мариан Андерсон у мемориала Линкольна. «Она упорно обращала его внимание на те проблемы, которым он по незнанию мог не придать значения, — говорит историк Джофф Уорд. — Она помогала ему придерживаться высоких стандартов. Каждый, кто когда-либо видел, как она встречается с ним взглядом и говорит: “А теперь, Франклин, ты должен...”, никогда не забудет этого».

У застенчивой молодой женщины, которая когда-то ужасно боялась публичных выступлений, со временем появился вкус к общественной жизни. Элеонора Рузвельт стала первой «первой леди» США, проводила пресс-конференции, выступала перед участниками национального партийного съезда, вела колонку в газете и принимала участие в ток-шоу на радио. На более позднем этапе своей политической карьеры она была представителем США в ООН, где использовала все свои политические навыки и обретенную ценой больших усилий жесткость, для того чтобы способствовать принятию Всеобщей декларации прав человека.

Элеонора Рузвельт так и не преодолела своей уязвимости; всю жизнь ее одолевали приступы мрачного «настроения Гризельды», как она называла это состояние (по имени принцессы из средневековой легенды, погрузившейся в молчание). Однако женщина сделала все, что могла, чтобы «стать толстокожей, как носорог». «Думаю, застенчивые люди остаются такими навсегда, но они учатся преодолевать свою застенчивость», — говорила она. По всей видимости, именно чувствительность Элеоноры помогала ей принимать близко к сердцу нужды людей, лишенных гражданских прав, а ее совесть позволяла ей говорить от их имени. Франклина Делано Рузвельта, избранного

президентом США в разгар Великой депрессии, помнят за его сострадание людям. Но именно благодаря Элеоноре он знал, как живут и что чувствуют обездоленные американцы.

Связь между чувствительностью и совестью установлена уже давно. Специалист по детской возрастной психологии Гражина Кочанска провела следующий эксперимент. Добрая женщина дает малышу игрушку и говорит, что он должен обращаться с ней очень осторожно, потому что это ее любимая игрушка. Ребенок важно кивает головой в знак согласия и начинает играть. Но вдруг игрушка разламывается на две части (она специально сделана так, чтобы это произошло).

Женщина выглядит расстроенной и восклицает: «Вот это да!» Затем она ждет реакции ребенка.

Как оказалось, некоторые дети испытывают гораздо более сильное чувство вины за предполагаемый проступок по сравнению с другими детьми. Они отводят взгляд, обхватывают себя руками, прячут лицо. Именно те из них, кто больше всего чувствует себя виноватым, — это и есть высокочувствительные, высокореактивные интроверты. Они очень остро реагируют как на позитивные, так и на негативные аспекты происшествия. С одной стороны, они испытывают жалость к женщине, игрушку которой сломали, а с другой — переживают из-за того, что совершили плохой поступок. (Женщина, принимавшая участие в этих экспериментах, быстро возвращалась в комнату с игрушкой, которую «починили», и заверяла ребенка в том, что он не сделал ничего плохого.)

В нашей культуре слово «вина» носит негативный оттенок, но это и есть одна из составляющих совести. Тревога, испытываемая этими высокочувствительными малышами из-за сломанной игрушки, заставляет их в следующий раз делать все возможное, чтобы не сломать чужую игрушку. Гражина Кочанска пришла к выводу, что в четырехлетнем возрасте именно такие дети в меньшей степени, чем их ровесники, склонны обманывать других и нарушать правила. Когда такие дети достигают шести— или семилетнего возраста, родители обнаруживают у них такое качество, как эмпатия. И в целом у них меньше проблем с поведением.

«Функциональное, умеренное чувство вины, — пишет Гражина Кочанска, — способствует развитию альтруизма, личной ответственности, адаптивного поведения в школе, а также формированию гармоничных, грамотных, просоциальных отношений с родителями, учителями и друзьями»{18}. Это особенно важно, учитывая тот факт, что по данным исследования, проведенного в Мичиганском университете в 2010 году, в

наши дни студенты университетов на 40 процентов утратили способность к сопереживанию по сравнению с их ровесниками тридцать лет назад, причем самое больше снижение этого показателя приходится на период после 2000 года{19}. (По мнению авторов исследования, такой низкий уровень эмпатии связан с широким распространением социальных сетей, реалити-шоу на телевидении и «гиперконкуренции»{20}.)

Безусловно, наличие этих качеств не означает, что чувствительные дети — это ангелы. У них, как и у любого другого человека, есть некоторые эгоистические черты характера. Порой они ведут себя равнодушно и недружелюбно. По мнению Элейн Арон, когда вас переполняют негативные эмоции, такие как стыд или тревога, вы забываете о нуждах других людей.

Однако та же восприимчивость к опыту, которая порой создает трудности в жизни людей с высокой чувствительностью, лежит и в основе их совести. Доктор Арон рассказывает об одном подростке, уговорившем свою мать накормить бездомного, которого он встретил в парке, а также о восьмилетней девочке, плакавшей не только из-за собственных неприятностей, но и когда обижали кого-то из ее сверстников{21}.

Такой тип личности хорошо известен нам из книг, возможно потому, что многие писатели и сами относятся к числу чувствительных интровертов. «Он прожил жизнь, имея на один слой кожи меньше, чем у большинства людей, — так говорит писатель-романист Эрик Малпасс о главном герое своего романа *The Long Long Dances*, тоже писателе. — Беды других людей трогали его так же, как и красота, которой полна жизнь. Это подталкивало, вынуждало его хвататься за перо и писать. Он приходил в сильное волнение, гуляя среди холмов, слушая музыку Шуберта, сидя в кресле и видя в вечерних новостях, как разлетаются вдребезги кости и плоть»{22}.

Таких людей образно называют тонкокожими, но у них и в самом деле более тонкая кожа — в буквальном смысле слова. Среди тестов, которые исследователи используют для определения типа личности, есть также и тесты на электропроводимость кожи. В ходе таких тестов ученые измеряют количество пота, которое выделяется у человека под влиянием таких раздражителей, как шум, сильные эмоции и другие стимулы. Высокореактивные интроверты потеют больше; экстраверты с низким уровнем реактивности потеют меньше. Их кожа в буквальном смысле слова толще; она менее восприимчива к внешним раздражителям и более холодная на ощупь{23}. По мнению некоторых ученых, с которыми я беседовала, именно с этим связано такое понятие, как «крутость»: чем

меньше человек реагирует на внешние раздражители, тем прохладнее его кожа, и тем более он «крут» и хладнокровен. (Кстати говоря, социопаты находятся на дальнем конце этой шкалы «крутости»{24}; у них наблюдается низкий уровень активности центральной нервной системы, электропроводимости кожи и тревожности. По некоторым данным, у социопатов повреждено миндалевидное тело.{25})

Детекторы лжи (полиграфы), помимо других показателей, измеряют также и электропроводимость кожи{26}. В основу работы этих устройств положено предположение, что когда человек лжет, он волнуется, из-за чего его кожа начинает выделять пот. Во время учебы в колледже я подала в одну крупную ювелирную компанию заявление о приеме на работу на летний период. Мне предложили пройти проверку на детекторе лжи. Эта проверка проводилась в маленькой тускло освещенной комнате, пол в ней был застелен линолеумом. Тест проводил худощавый человек с желтой кожей в оспинах, который постоянно дымил сигаретой. Он задал мне несколько подготовительных вопросов (об имени, адресе и т. п.), чтобы определить базовый уровень электропроводимости моей кожи. Затем вопросы стали более прямыми и неприятными. Были ли у меня аресты? Воровала ли я товары в магазине? Принимала ли я кокаин? Когда сотрудник, проводивший тестирование, задавал последний вопрос, он пристально смотрел на меня. Разумеется, я никогда не принимала кокаин. Но он, казалось, думал обратное. У него было такое же обвиняющее выражение лица, как у полицейского, который сообщает подозреваемому, что у него есть неопровержимые доказательства и что нет смысла отрицать свою вину.

Я знала, что тот человек ошибается, но все равно чувствовала, как краснею. Как и следовало ожидать, результаты теста показали, что я солгала в ответ на вопрос о кокаине. По всей видимости, у меня настолько тонкая кожа, что начинает потеть даже от воображаемых преступлений!

Нам кажется, что мы выглядим крутыми, когда надеваем солнцезащитные очки, принимаем невозмутимую позу и держим в руке стакан с напитком. Но мы, скорее всего, не случайно отдаем предпочтение именно этим социальным атрибутам. Может быть, мы выбираем темные очки, расслабленные жесты и алкоголь именно потому, что это помогает нам замаскировать признаки чрезмерной активности нервной системы. Солнцезащитные очки не позволяют другим людям увидеть, как зрачки наших глаз расширяются от удивления или страха. Из работ Джерома Кагана мы знаем, что расслабленный торс — это признак низкой реактивности, а алкоголь снимает торможение. Специалист по психологии

личности Брайан Литтл утверждает, что когда вы приходите на футбольный матч и кто-то предлагает вам выпить пива, на самом деле он говорит вам: «Привет! Хочешь выпить стакан экстраверсии?»

Подростки инстинктивно понимают физиологию крутости. Ли, главную героиню романа Кертис Ситтенфолд «Приготовишка», в котором поразительно точно описаны социальные ритуалы учеников школы-интерната, неожиданно приглашают в комнату Аспет, самой крутой девочки в школе^[47]. Первое, что замечает Ли, — как много физических раздражителей присутствует в мире Аспет. «Еще из-за двери я слышала громыхание музыки, — рассказывает она. — Белые рождественские гирлянды были закреплены высоко на всех стенах, а на северной стене висел огромный гобелен оранжевого и зеленого цвета... Все это угнетало и даже раздражало меня. Комната, в которой я жила вместе с соседкой, казалась такой простой и спокойной, и наша жизнь тоже казалась простой и спокойной. Мне было интересно: Аспет родилась такой крутой или кто-то научил ее этому — может быть, старшая сестра или кузина?»

В среде летчиков крутость и хладнокровие тоже ассоциируется с низкой реактивностью организма. Для первых американских астронавтов низкая частота пульса (непосредственно связанная с низкой реактивностью организма) была символом статуса. Подполковник Джон Гленн стал первым американцем, облетевшим вокруг Земли; впоследствии он баллотировался на пост президента США. У его товарищей вызывал восхищение тот факт, что во время старта космического корабля у него был чрезвычайно низкий пульс — всего 110 ударов в минуту{27}.

С социальной точки зрения отсутствие крутости и хладнокровия в физическом смысле может оказаться более ценным, чем нам кажется. Если вы заливааетесь румянцем, когда суровый полиграфолог приближает к вам свое лицо и спрашивает, употребляли ли вы когда-нибудь кокаин, это качество может способствовать социальному взаимодействию. Недавно был проведен такой эксперимент. Несколько психологов под руководством Корине Дийк предложили шестидесятилетним участникам прочитать информацию о людях, которые совершили какой-либо проступок — сбежали с места автомобильной аварии или сделали что-то досадно неприятное, например, опрокинули на кого-то кофе{28}. Участникам эксперимента показали фотографии этих людей, на которых у них были четыре разных выражения лица: стыд или смущение (голова и глаза опущены), стыд или смущение плюс румянец на щеках, нейтральное выражение лица, нейтральное выражение лица и румянец. Затем участникам эксперимента предложили определить, насколько

симпатичными и заслуживающими доверия кажутся им эти «грешники».

Оказалось, что из всех людей, совершивших проступки, те, у кого был румянец, получили более позитивную оценку по сравнению с теми, у кого румянца не было. Это объясняется тем, что в восприятии участников эксперимента румянец ассоциировался с заботой о других людях. Психолог Калифорнийского университета в Беркли Дэчер Келтнер, который занимается изучением положительных эмоций, написал в статье в *New York Times* следующее: «Румянец появляется на лице за две-три секунды и говорит: “Мне не безразлично; я знаю, что нарушил социальный контракт”»{29}.

По существу, именно склонность краснеть, чего так не любят многие высокореактивные люди, неподконтрольность этого процесса, делает это качество полезным в социальном отношении. «Поскольку покраснение не поддается контролю, — утверждает Корине Дийк, — оно служит признаком неподдельного смущения»{30}. А смущение, как считает Дэчер Келтнер, — это этическое чувство. Оно свидетельствует о застенчивости человека, его скромности и стремлении избегать агрессии и поддерживать мир. По большому счету, склонность краснеть приводит не к изоляции человека, испытывающего чувство стыда (как считают порой те, кто легко краснеет), а к объединению с другими людьми.

Изучая причины человеческого смущения, Дэчер Келтнер обнаружил, что многие приматы после драки пытаются помириться со своими противниками. При этом они делают такие же жесты смущения, какие можно наблюдать и у людей: отводят взгляд, что говорит о раскаянии в содеянном и желании остановиться; опускают голову, чтобы уменьшиться в размере; сжимают губы, что служит признаком торможения. По мнению Келтнера, у людей все эти жесты представляют собой «акты глубокой привязанности». Доктор Келтнер, который умеет читать по лицам, изучил фотографии таких высоконравственных личностей, как Махатма Ганди и Далай-лама, и пришел к выводу, что они тоже сдерживают улыбку и отводят взгляд в сторону.

В своей книге *Born to Be Good* («Рожденный быть хорошим») Дэчер Келтнер утверждает, что если бы ему пришлось выбирать спутницу жизни, задав ей один единственный вопрос на блиц-свидании, он выбрал бы вопрос: «Что заставило тебя смутиться в последний раз?» Задав девушке этот вопрос, Дэчер внимательно следил бы за тем, стиснет ли она губы, зальется ли румянцем и отведет ли взгляд. «Элементы смущения — это мимолетные свидетельства о том, что человек уважает мнение других, — пишет он. — Смущение говорит о том, что человеку небезразличны те

правила, которые связывают нас друг с другом»{31}.

Итак, при выборе спутника (спутницы) жизни необходимо убедиться в том, что ему (ей) не безразлично, что думают другие люди. Лучше выяснить это заранее.

Как бы ни были велики преимущества склонности краснеть, существование такого феномена, как высокая чувствительность, поднимает один очевидный вопрос: как высокочувствительным людям удалось выжить в ходе естественного отбора? Если в большинстве случаев верх берут смелые и агрессивные (как нам порой кажется), почему чувствительные люди не исчезли из человеческой популяции в ходе эволюции еще тысячи лет назад, как это произошло с древесными лягушками оранжевого цвета? Ведь вас первые аккорды импровизации Шуберта могут трогать больше, чем человека, сидящего рядом; возможно, сцены насилия вызывают у вас большее отвращение, чем у других; может быть, в детстве именно вы испытывали ужасную неловкость от того, что сломали чью-то игрушку. Но ведь эволюция не поощряет таких вещей.

Или поощряет?

У Элейн Арон есть свое мнение по этому поводу. Она убеждена, что в процессе эволюции была сохранена не высокая чувствительность сама по себе, а скорее сопутствующая ей осторожность и склонность к размышлению. «Чувствительный, или реактивный, человек, прежде чем действовать, думает, — пишет она, — тем самым избегая опасностей, неудач и напрасной траты энергии, для чего необходима нервная система, способная идентифицировать самые тонкие различия». Согласно этой стратегии, нужно “делать только верные ставки” и “смотреть, куда прыгаешь”. Напротив, активная стратегия, которой придерживаются люди другого типа, отображает стремление человека быть первым во всем, несмотря на сопутствующий риск и отсутствие исчерпывающей информации. Согласно этой стратегии, нужно “загадывать далеко вперед”, поскольку “кто рано встает, тому Бог подает” и “счастливый случай выпадает только раз в жизни”»{32}.

Многим людям, которых доктор Арон называет чувствительными, свойственны только некоторые из двадцати семи характеристик, связанных с этим качеством{33}. Такие люди могут быть чувствительными к свету и шуму, но не к кофе или к боли; возможно, они не очень чувствительны к сенсорным раздражителям, но склонны к серьезным размышлениям и у них богатая внутренняя жизнь. Чувствительные люди могут даже не быть интровертами; по данным Элейн Арон, только 70 процентов из них — интроверты, тогда как 30 процентов — экстраверты (хотя представители

этой группы стремятся к уединению в большей степени, чем типичные экстраверты}{34}. По мнению доктора, это объясняется тем, что чувствительность является побочным продуктом стратегии выживания, а эффективная реализация этой стратегии требует наличия только некоторых, но не всех качеств, свойственных чувствительным людям.

Множество фактов подтверждают обоснованность точки зрения Элейн Арон. По мнению биологов-эволюционистов, в процессе эволюции каждый вид животных занял свою экологическую нишу, причем для каждой такой ниши характерен некоторый набор норм поведения. Те представители вида, поведение которых отклоняется от этих норм, вымирают. Но, как оказалось, не только люди подразделяются на тех, кто «наблюдает и ждет», и тех, кто «просто действует». Более сотни видов животных организованы примерно так же.

Мухи-дрозофилы, домашние кошки, горные козлы, луна-рыба, обезьяны-галаго, евразийские синицы — ученые обнаружили, что около 20 процентов представителей всех этих (и многих других) видов животных и птиц не спешат действовать и проявляют осторожность, тогда как оставшиеся 80 процентов действуют быстро и смело идут на риск, не обращая внимания на то, что происходит вокруг}{35}. (Интересно, если вы помните, Джером Каган во время своих экспериментов установил, что количество высокореактивных детей тоже составляет 20 процентов.)

Биолог-эволюционист Дэвид Уилсон пишет, что если бы «быстрые» и «медлительные» животные принимали участие в вечеринках, «самые быстрые из них надоели бы всем своими шумными разговорами, тогда как другие тихо бормотали бы в свои стаканы с пивом, что их никто не уважает. Для описания медлительных особей больше всего подходят слова «робкий», «чувствительный». Они не стремятся заявить о себе, но очень наблюдательны и замечают то, чего не видят слишком бойкие особи. На вечеринке это были бы писатели и художники, которые ведут тихие интересные беседы, не долетающие до ушей непосед. Эти изобретатели открывают новые способы поведения, тогда как непоседы воруют у них патенты, копируя их поведение»}{36}.

Время от времени в газетах или в телевизионных передачах появляются истории об особенностях поведения животных. При этом робкое поведение подается как недостойное, а храброе — как привлекательное и заслуживающее восхищения. Однако Дэвид Уилсон, как и Элейн Арон, считает, что оба типа животных выжили в процессе отбора, потому что придерживаются совершенно разных стратегий выживания, каждая из которых оправдывает себя в разные времена. Такая точка зрения

характерна для теории эволюционного компромисса, согласно которой определенное качество не является ни хорошим, ни плохим, а имеет ряд самых разных преимуществ и недостатков, и их ценность с точки зрения выживания меняется в зависимости от обстоятельств{37}.

«Робкие» животные не так часто ищут пищу и покрывают при этом меньшие расстояния; они берегут силы, предпочитают роль пассивных наблюдателей и выживают, когда хищники начинают охоту. Более храбрые выходят из укрытия и часто становятся добычей тех, кто находится дальше в пищевой цепи, но выживают, когда ощущается нехватка пищи и приходится больше рисковать. Дэвид Уилсон провел эксперимент, во время которого опускал металлические ловушки в пруд со множеством рыбешек (а рыбам, по его предположению, это событие должно казаться таким же тревожным, как прибытие летающей тарелки на Землю). Храбрые рыбки не могли удержаться от того, чтобы не исследовать ловушки Уилсона, и безрассудно бросались прямо в них. Робкие рыбки благоразумно держались у края пруда, где Уилсон не мог их поймать{38}.

Когда с помощью искусно сделанной сети Дэвиду Уилсону все-таки удалось выловить всех рыбок в пруду и вернуть их в лабораторию, храбрые рыбки быстро приспособились к новой среде обитания и начали питаться на целых пять дней раньше, чем их более робкие собратья. «Среди животных не бывает лучших особей, — пишет Уилсон. — У них есть скорее многообразие особей с разными особенностями поведения, сохранившимися в процессе естественного отбора».

Поведение тринидадских гуппи — вот еще один пример, подтверждающий теорию эволюционного компромисса{39}. У этих гуппи формируются (причем с удивительной с точки зрения эволюции скоростью) особенности поведения, позволяющие им очень быстро приспосабливаться к микроклимату среды обитания. Хищники, которые охотятся за гуппи, — это щуки. Однако некоторые гуппи обитают в местах, где нет щук (например, выше по течению, ближе к водопаду). Гуппи, выросшим в таком спокойном месте, свойственна храбрость и беззаботность, вполне уместная в этой среде. Напротив, гуппи, выросшие в неблагоприятной среде вниз по течению, где грозно курсируют щуки, ведут себя гораздо более осмотрительно, что позволяет им избегать хищников.

Интересно, что эти качества передаются по наследству, а не приобретаются посредством обучения. Именно поэтому потомки рыбок, которые попадают в неблагоприятную среду, наследуют храбрость своих родителей, даже если это ставит их в чрезвычайно невыгодное положение по сравнению с их бдительными ровесниками. Правда, гены этих гуппи

быстро мутируют, поэтому их выжившие потомки будут, скорее всего, весьма осмотрительными особями. То же самое происходит и с бдительными гуппи, когда щуки внезапно исчезают из их среды обитания. Их потомкам потребуется двадцать лет, чтобы в ходе эволюционных изменений они стали вести себя совершенно беззаботно.

Теория эволюционного компромисса применима и к человеку. Ученые обнаружили, что кочевники, унаследовавшие разновидность гена, связанного с экстраверсией (в частности, со стремлением к новизне), питаются лучше, чем люди, у которых нет такого гена. Однако представители оседлого населения, имеющие такой же ген, питаются хуже. Те качества, которые делают кочевника достаточно агрессивным, чтобы он мог охотиться и защищать свой домашний скот от набегчиков, могут помешать ему заниматься менее динамичными видами деятельности, такими как возделывание земли, продажа товаров на рынке или получение знаний{40}.

Кроме того, имеет место еще и такой эволюционный компромисс: у экстравертов больше сексуальных партнеров, чем у интровертов (а это благо для видов, стремящихся к размножению), однако они чаще совершают адюльтер и чаще разводятся, что плохо сказывается на детях. Экстраверты больше занимаются физическими упражнениями, но интроверты реже попадают в аварии и получают травмы. В окружении экстравертов больше людей, оказывающих им социальную поддержку, но они совершают больше преступлений{41}. Почти сто лет назад Карл Юнг так охарактеризовал эти два психологических типа: «...Первый путь [экстраверсия] — это повышенная плодовитость при относительно малой обороноспособности и недолговечности индивида; второй путь [интроверсия] — это вооружение индивида многообразными средствами самосохранения при относительно малой плодовитости»{42}.

Теория эволюционного компромисса применима и к целым видам. В среде биологов-эволюционистов, считающих, что одинокие индивиды одержимы воспроизводством собственной ДНК, горячо дискутируется идея о том, что в каждом виде есть особи, качества которых способствуют выживанию всего вида{43}. Не так давно за такие идеи вас могли исключить из научного сообщества. Однако эта точка зрения постепенно получает все более широкое признание. Некоторые ученые даже выдвигают гипотезу, будто бы эволюционной базой таких качеств, как чувствительность, является не что иное, как повышенное сочувствие к страданиям других представителей вида, особенно к представителям своего семейства.

Но нам не нужно заходить так далеко. По мнению Элейн Арон, существует определенный смысл в том, что выживание групп животных зависит от высокочувствительных представителей группы. «Предположим, в стаде антилоп... есть несколько особей с чутким восприятием, которые постоянно прекращают пастись, чтобы высматривать хищников, — пишет она. — Стадо, в котором есть такие чувствительные, бдительные особи, имеет больше шансов выжить и размножиться, поэтому в группе продолжают рождаться чувствительные антилопы»{44}.

Почему же у людей должно быть по-другому? Такие люди, как Элеонора Рузвельт, нужны нам не меньше, чем чуткие антилопы пасущемуся стаду.

Помимо «робких» и «храбрых», а также «быстрых» и «медлительных» животных биологи говорят иногда и о таких представителях отдельных видов животных, которых можно назвать «ястребами» и «голубями»{45}. В частности, поведение больших синиц, некоторые из которых гораздо агрессивнее других, часто используется как учебный пример во время занятий по международным отношениям. Большие синицы питаются орехом бука. В те годы, когда орехов не хватает, преуспевают, как и следовало ожидать, особи женского пола из категории «ястребов», поскольку они всегда готовы вызвать на поединок конкурентов, претендующих на орехи. Однако когда вокруг полно орехов бука, женские особи из категории «голубей» (кстати, именно они чаще всего становятся более заботливыми матерями) живут лучше, чем «ястребы», поскольку последние тратят слишком много времени и сил на бессмысленные поединки.{

}Напротив, большие синицы мужского пола ведут себя совсем по-другому, поскольку их главная роль заключается не в поисках пищи, а в защите территории. В те годы, когда ощущается нехватка пищи, от голода умирает так много синиц, что места хватает всем. В этом случае мужские особи синиц-«ястребов» попадают в ту же ловушку, что и женские особи в период изобилия орехов: они устраивают кровавые драки, растрачивая на них драгоценные жизненные ресурсы. Но в хорошие годы, когда обостряется борьба за гнездовую территорию, агрессивность мужских особей из категории «ястребов» ставит их в более выгодное положение{46}.

}В период войны или угрозы войны (а в человеческом обществе это эквивалент недостатка орехов у синиц) может показаться, что мы больше всего нуждаемся в решительных, героических людях. Но если бы все наше население состояло из одних только воинов, не было бы тех людей, которые

могли бы идентифицировать, не считая самой битвы, потенциально смертельные, хотя и менее заметные угрозы, такие как вирусная болезнь или изменение климата.

В качестве примера можно привести длившуюся десятилетиями кампанию вице-президента США Альберта Гора за повышение осведомленности людей о проблеме глобального потепления. Многие считают, что Эл Гор относится к числу интровертов. «Если вы отправите интроверта на прием или на другое мероприятие с участием сотни других людей, он покинет его, утратив часть той энергии, с которой пришел, — рассказывает один из бывших помощников Альберта Гора. — После таких событий Гору нужен отдых»{47}. Эл Гор признает, что среди его навыков нет того, который помогал бы ему принимать участие в агитационных поездках и произносить речи. «Большинство людей, занимающихся политикой, получают энергию от похлопывания по спине, пожатия рук и тому подобного, — сказал он. — Я же получаю энергию от обсуждения идей»{48}.

}Объединив любовь к размышлениям с вниманием к деталям (а это и есть качества, свойственные интровертам), вы получите очень мощное сочетание качеств. В 1968 году, когда Эл Гор учился в Гарвардском университете, он изучал курс, который вел авторитетный океанограф, представивший первые доказательства того, что сжигание ископаемого топлива непосредственно связано с возникновением парникового эффекта. С тех пор Эл Гор не упускал эту проблему из виду.

Альберт Гор пытался рассказать другим о том, что узнал. Но он понял, что люди его не слушают. Создавалось впечатление, что они не слышат тревожного сигнала, который так громко звенит в его голове.

«Когда в середине 70-х я впервые был избран в конгресс, то помог организовать первые слушания по проблеме глобального потепления», — вспоминает Гор в документальном фильме «Глобальное потепление», получившем премию «Оскар» (самой трогательной в этом фильме была сцена с одинокой фигурой Гора, который катит свой чемодан в полуночном аэропорту). И его по-настоящему озадачило, что никто не обратил внимания на этот фильм: «Я действительно думал и верил, что эта история покажется всем достаточно убедительной и вызовет целую волну перемен в реакции конгресса на эту проблему. Думал, они тоже будут поражены. Но этого не произошло».

Если бы Альберт Гор знал тогда то, что известно нам об исследованиях Джерома Кагана и Элейн Арон, реакция его коллег не была бы для него неожиданной. Возможно, он даже смог бы использовать свои знания

психологии личности, чтобы заставить членов конгресса выслушать его. Обладая этой информацией, Эл Гор мог бы с уверенностью предположить, что в состав конгресса входят люди с самой низкой чувствительностью. Если бы они были детьми из эксперимента Джерома Кагана, то смело приблизились бы к клоунам в эксцентричных костюмах и дамам в противогазах, не оглядываясь на своих матерей. Помните интроверта Тома и экстраверта Ральфа из эксперимента Кагана? Так вот, среди конгрессменов полно ральфов — он и был создан для таких людей. Большинство томов нашего мира не захотели бы тратить время на организацию различных кампаний и поддержание связей с лоббистами.

Конгрессмены, подобные Ральфу, могут быть прекрасными людьми — полными воодушевления, бесстрашными, убедительными. Однако у них вряд ли вызовет тревогу фотография крохотной трещины в неизвестно где находящемся леднике. Заставить их выслушать что-то можно только с помощью более сильной стимуляции. Альберту Гору удалось добиться того, чтобы его выслушали и поняли, благодаря сотрудничеству с талантливыми голливудскими специалистами, которые облекли его предупреждение в форму шоу с большим количеством спецэффектов в документальном фильме «Неудобная правда».

Эл Гор опирался на свои сильные стороны, такие как врожденная склонность к концентрации внимания и усердие, чтобы неумоимо продвигать этот фильм. Он посетил десятки кинотеатров по всей стране и встретился со зрителями, а также дал множество интервью на радио и телевидении. В борьбе с глобальным потеплением Гор обрел такую четкость голоса, которая не была свойственна ему как политику. Альберт Гор легко погружается в решение сложной научной задачи. Он легко фокусируется на чем-то одном, а не переходит от одной темы к другой. Ему гораздо легче выступать перед людьми, когда речь идет об изменении климата. Когда Эл Гор говорит о глобальном потеплении, у него появляется такая харизма и устанавливается такая связь с аудиторией, какой не было у него как у кандидата на политический пост. Это объясняется тем, что он видит свою миссию не в политической борьбе и не в достижении личных целей, а действует по велению совести. «Речь идет о выживании планеты, — говорит он. — Никому не будет дела до того, кто выиграл или проиграл на выборах, когда Земля станет необитаемой»{49}.

Если вы принадлежите к числу чувствительных людей, то вы, возможно, склонны преподносить себя как политика, а не как человека осмотрительного и целенаправленного. Прошу вас пересмотреть эту позицию. Без таких людей, как вы, мы в буквальном смысле слова пошли

бы ко дну.

На ранчо Walker Creek, где проходит встреча чувствительных людей, идеал экстраверта и крутости воспринимается совсем по-другому. Если крутость — это низкий уровень реактивности, лежащей в основе смелости и беззаботности, то люди, приехавшие на встречу с Элейн Арон, полностью лишены этого качества.

Атмосфера этой конференции так необычна, что порой просто ошеломляет. Нечто подобное можно наблюдать во время занятий йогой или в буддистском монастыре, за исключением того, что здесь людей объединяет не общая религия или мировоззрение, а общий темперамент. Это легко заметить, когда доктор Арон произносит свою речь. Она уже давно обратила внимание на то, что во время выступлений перед высокочувствительными людьми в зале устанавливается более спокойная и уважительная атмосфера, чем в других местах для массовых собраний. Такая атмосфера поддерживается в зале на протяжении всей презентации. И так продолжается во время всех выходных.

Я никогда не слышала так часто фраз «только после вас» и «благодарю», как здесь, на ранчо. Во время завтраков, обедов и ужинов, которые проходили в закусочной под открытым небом, оформленной в стиле летнего лагеря, люди с нетерпением погружаются в увлекательные беседы. Во время бесед один на один они обсуждают такие глубоко личные темы, как детские воспоминания и романтические отношения во взрослой жизни, а также социальные проблемы, такие как здравоохранение и изменение климата. Люди не рассказывают друг другу историй только ради развлечения. Они внимательно слушают и делают глубокомысленные замечания. Элейн Арон обратила внимание на то, что чувствительные люди ведут себя очень ненавязчиво во время общения, поскольку сами они хотели бы, чтобы именно так вели себя окружающие по отношению к ним.

«В остальной части окружающего мира, — отмечает веб-дизайнер Мишель, наклонившись вперед, как будто преодолевая напор воображаемого порыва ветра, — вы высказываетесь, а люди могут обсуждать или не обсуждать ваше мнение. Здесь же вы делаете заявление, а кто-то непременно спрашивает: “Что это означает?” И если вы сами зададите такой вопрос кому-то другому, вам обязательно ответят».

Как отмечает организатор конференции Жаклин Стрикленд, нельзя сказать, что участники не болтают о пустяках. Но это происходит не в начале беседы, а в конце. В большинстве случаев люди прибегают к этому ради непринужденного установления контактов, и только после того, как почувствуют себя комфортнее, они завязывают более серьезные

отношения. Чувствительные люди поступают наоборот. «Они могут получить удовольствие от разговоров о пустяках только после того, как освоятся с обстановкой, — говорит Жаклин Стрикленд. — Когда чувствительные люди находятся в среде, соответствующей их подлинной личности, они смеются и болтают о пустяках точно так же, как и все остальные».

В первый вечер мы идем в свои спальни, расположенные в здании, похожем на общежитие. Я подсознательно готовлюсь к тому, что сейчас мне захочется уснуть или почитать, а вместо этого меня втянут в драку с подушками (как в летнем лагере) или в шумную и скучную игру с распитием алкоголя (как в колледже). Но на ранчо Walker Creek моя соседка по комнате (двадцатисемилетняя секретарша с огромными оленьими глазами, которая мечтает стать писательницей) с удовольствием проводит вечер, спокойно записывая что-то в своем дневнике. Я делаю то же самое.

Безусловно, выходные проходят не без напряженности. Некоторые участники конференции ведут себя весьма сдержанно, поэтому кажутся угрюмыми. Политика «каждый занимается тем, чем хочет» приводит порой к взаимному отчуждению, ведь все участники конференции занимаются своими делами. Вообще говоря, на ранчо недостаток «крутости» ощущается так сильно, что мне начинает казаться: уж лучше бы кто-то начал отпускать шутки, будоражить всех и угощать ромом с колой. Разве нет?

Я убеждена, что у чувствительных людей должна быть своя среда обитания. Но при этом мне нравится, когда рядом есть активные, общительные люди. Меня утешает, что среди нас есть и люди, которых называют «крутыми», — во время этих выходных мне очень их не хватает. Я разговариваю так спокойно и тихо, что, кажется, сейчас усну. Интересно было бы знать, чувствуют ли нечто подобное в глубине души и другие участники встречи.

Программист Том с внешностью Авраама Линкольна рассказывает мне о том, что его бывшая подруга постоянно держала двери своего дома открытыми и для друзей, и для незнакомцев. Ей нравились самые разные приключения: она любила новые блюда, новые сексуальные эксперименты, новых людей. Отношения между Томом и этой девушкой не сложились: в конце концов Тому хотелось, чтобы спутница его жизни уделяла больше внимания им двоим, а не окружающему миру. Сейчас у него счастливый брак именно с такой женщиной — но он рад, что в его жизни была и та девушка.

Пока Том рассказывает мне свою историю, я думаю о том, как сильно скучаю по своему мужу Кену, который остался в Нью-Йорке и который, кстати, ни в коей мере не принадлежит к числу чувствительных людей. Иногда я расстраиваюсь из-за этого: если что-то трогает меня так сильно, что у меня появляются слезы сочувствия или тревоги, мой муж тоже не остается равнодушным, но его раздражает, если я пребываю в таком состоянии слишком долго. Однако, по-моему, порой его жесткость идет мне на пользу, и мне всегда приятно быть рядом с ним. Мне нравится его естественное обаяние. Нравится, что у него никогда не заканчиваются интересные истории. Мне нравится, как он вкладывает всю душу и сердце во все, что делает, и во всех, кого любит, особенно в членов нашей семьи.

Но больше всего в моем муже мне нравится то, как он выражает свое сострадание людям. Он может быть агрессивным и за одну неделю проявить больше агрессии, чем я за всю свою жизнь, но он использует ее ради других людей. До нашей встречи Кен работал в ООН и частенько бывал в зонах военных действий по всему миру, где, помимо всего прочего, проводил переговоры об освобождении военнопленных. Он приходил в зловонные тюрьмы и запугивал командиров лагерей с автоматами наперевес до тех пор, пока те не соглашались освободить молодых девушек, единственным преступлением которых было то, что они женщины и жертвы насилия. Проработав много лет на этой работе, Кен вернулся домой и написал обо всем увиденном в книгах и статьях, наполненных гневом. Он писал эти книги не так, как написал бы их чувствительный человек, и этим вызвал негодование многих читателей. Но он писал их как человек, которого все это отчаянно волнует.

Мне казалось, что встреча на ранчо Creek заставит меня скучать по миру высокочувствительных людей — миру, где все разговаривают очень мягко и никто не носит с собой дубинок. Но, по правде говоря, мне стало не хватать равновесия. Думаю, Элейн Арон назвала бы это равновесие естественным для нашего образа жизни, по крайней мере, для индоевропейской культуры, в которой слишком долго существовало разделение между «воинами-королями» и «советниками из числа священников», между исполнительной и судебной ветвями власти, между смелыми людьми, такими как Франклин Делано Рузвельт, и чувствительными и совестливыми — как Элеонора Рузвельт{50}.

Глава 7

Почему на Уолл-стрит произошел крах, а Уоррен Баффет по-прежнему процветает

Интроверты и экстраверты по-разному мыслят (и реагируют на дофамин)

Токвилль понимал, что в мире постоянного действия и принятия решений, который сформировался под влиянием демократического и делового характера жизни Америки, превыше всего ценится жесткий и быстрый склад ума, способность мгновенно принимать решения и без промедления использовать благоприятные возможности — но все эти качества не способствуют серьезным размышлениям, тщательной проработке вопросов и точности мысли.

Ричард Хофштадтер^[48], Anti-Intellectualism in America

В половине восьмого утра 11 декабря 2008 года (в год краха фондового рынка) в доме доктора Дженис Дорн зазвонил телефон{1}. На Восточном побережье торги на фондовых биржах открылись в тот день очередным обвалом. Цены на жилую недвижимость стремительно падали, кредитный рынок заморозился, а компания GM оказалась на грани банкротства.

Дженис Дорн сняла трубку у себя в спальне, как она часто делала, надела наушники и устроилась на своем зеленом пуховом одеяле. Комната была обставлена довольно скромно. Самым ярким элементом декора была сама Дженис, которая, с ее распущенными рыжими волосами, кожей цвета слоновой кости и подтянутой фигурой, напоминает леди Годиву в зрелом возрасте. У Дженис Дорн степень доктора философии по нейробиологии со специализацией в области анатомии головного мозга, а также степень доктора медицины по психиатрии. Кроме того, она активно занимается торговлей на рынке золотых фьючерсов; как «финансовый психиатр» проконсультировала около шестисот трейдеров.

«Привет, Дженис! — уверенным голосом заговорил позвонивший ей

тем утром человек по имени Алан. — У тебя есть время поговорить?»

У доктора Дорн не было времени. Поскольку она дневной трейдер, который гордится тем, что открывает и закрывает торговые позиции каждые полчаса, ей не терпелось начать торговые операции. Но Дженис услышала нотки отчаяния в голосе Алана, поэтому согласилась поговорить с ним.

Алан, шестидесятилетний выходец из Среднего Запада США, относит трудолюбивую и преданную своему делу Дженис Дорн к числу людей, которых называют солью земли. У Алана общительный и напористый характер экстраверта, и у него было хорошее настроение, несмотря на то, что он собирался рассказать историю о своих бедах. Алан и его жена работали всю жизнь и смогли накопить миллион долларов, на которые хотели жить после выхода на пенсию. Но четыре месяца назад Алану пришла в голову мысль, что, несмотря на отсутствие опыта ведения операций на фондовом рынке, ему нужно купить акции GM на сто тысяч долларов. Эта идея возникла у него под влиянием сообщений о том, что правительство США собирается оказать финансовую помощь автомобильной промышленности страны. Алан был убежден: покупка акций GM — беспроигрышная инвестиция.

После того, как Алан купил акции GM, в СМИ появилась информация о том, что компания может и не получить финансовую помощь от правительства. На фондовом рынке началась активная распродажа акций — и курс сразу же упал. Однако Алан считал, что все-таки сможет сорвать большой куш. Это казалось ему настолько реальным, что он уже ощущал вкус больших денег. Но курс акций GM все падал и падал. В конце концов, Алан принял решение продать свои акции с большим убытком.

Но худшее было еще впереди. Когда в очередном выпуске новостей сообщили, что финансовая помощь GM все-таки будет оказана, Алан снова вошел в азарт и инвестировал еще сотню тысяч долларов, купив еще больше акций компании по более низкому курсу. Но и в этот раз произошло то же самое: помощь правительства снова стояла под вопросом.

«Поразмыслив» (это слово взято в кавычки, потому что, по словам Дженис Дорн, в его поведении не было ни капли здравого смысла), Алан пришел к выводу, что курс акций GM не может упасть еще ниже. Он не стал продавать свои акции, наслаждаясь мыслью о том, как весело они с женой будут проводить время, расходуя все те деньги, которые он вот-вот должен был получить. Но курс упал еще ниже. Когда в итоге он достиг семи долларов за акцию, Алан продал акции. И снова купил, воспрянув духом после появления новых слухов о том, что GM все-таки получит

финансовую помощь...

К тому времени, когда курс акций GM опустился до двух долларов, Алан потерял 700 тысяч, или 70 процентов сбережений своей семьи. Он был разорен. Алан спросил Дженис, не может ли она помочь ему возместить убытки. Она не могла этого сделать. «Этих денег больше нет, — сказала она ему. — Ты никогда не сможешь вернуть их».

Алан спросил, что он сделал неправильно.

У Дженис было много мыслей по этому поводу. Прежде всего, будучи непрофессионалом в сфере инвестиций, он не должен был самостоятельно заниматься куплей и продажей акций. К тому же, Алан рисковал слишком большими деньгами, хотя ему следовало бы ограничить свои инвестиции суммой, равной 5 процентам от имеющихся у него средств, или 50 тысячами долларов. Однако, по мнению Дженис Дорн, самой большой проблемой Алана, не подвластной его контролю, был избыток у мужчины того, что психологи называют чувствительностью к поощрению.

Человек, чувствительный к поощрению, стремится получить его в любой возможной форме — от продвижения по службе, выигрыша в лотерею до приятного вечера, проведенного в компании друзей. Чувствительность к поощрению заставляет нас стремиться к достижению таких целей, как секс и деньги, социальный статус и власть. Это качество побуждает нас взбираться по лестнице и доставать до самых дальних веток, чтобы сорвать самые сочные плоды жизни.

Порой мы бываем чрезмерно чувствительными к поощрению, что приводит к возникновению самых разных проблем. Перспектива получить большой приз (например, сорвать куш на фондовом рынке) может так взволновать нас, что мы пойдем на слишком большой риск, проигнорировав очевидные сигналы тревоги.

Алан получил множество таких сигналов, но был так взбудоражен перспективой получения большой прибыли, что не смог распознать их. Он попал в классическую ситуацию, когда его чувствительность к поощрению вышла из-под контроля: в то время, как сигналы тревоги призывали его сбавить обороты, он, напротив, еще больше разгонялся, бросая на ветер деньги, которые не мог позволить себе потерять, на рискованные операции на фондовом рынке.

В истории финансов найдется немало примеров игроков, которые набирали обороты тогда, когда следовало бы притормозить^{2}. Экономисты-бихевиористы уже давно заметили, что топ-менеджеры, покупающие компании, порой так сильно стремятся превзойти конкурентов, что игнорируют признаки риска переплаты. Это настолько

распространенное явление, что оно даже получило название «приобретательской лихорадки». Классический пример — слияние компаний AOL и Time Warner, в результате которого акционерная стоимость Time Warner уменьшилась на 200 миллиардов долларов{3}. Во время переговоров было много признаков того, что курс акций AOL, которые и были финансовым инструментом этой сделки, очень сильно завышен, и все же руководство Time Warner единодушно ее одобрило.

«Я сделал это с гораздо большим волнением и энтузиазмом, чем тогда, когда сорок два года назад впервые занимался любовью», — воскликнул Тед Тернер, один из директоров и крупнейший акционер компании. «Тед Тернер: это лучше, чем секс» — статья с таким заголовком появилась в New York Post на следующий день после заключения сделки. Мы еще вернемся к этой статье, чтобы объяснить, почему умные люди порой слишком чувствительны к поощрению.

Возможно, вы удивляетесь, какое отношение все это имеет к интроверсии и экстраверсии. Но разве порой мы все немного не сходим с ума?

Разумеется, так и есть, разве что некоторые из нас делают это чаще других. Наблюдая за своими клиентами, Дженис Дорн пришла к выводу, что экстравертам больше свойственна высокая чувствительность к поощрению, а интроверты обращают больше внимания на предупреждающие сигналы. Интроверты успешнее справляются со своими желаниями или волнениями. Они лучше защищают себя от снижения курса. «Мои клиенты-интроверты гораздо чаще говорят мне: “Ладно, Дженис, я действительно чувствую, как во мне нарастает эмоциональное возбуждение, но понимаю, что нельзя действовать, полагаясь на это чувство”. Интровертам гораздо лучше удастся составить план, придерживаться его и вести себя очень дисциплинированно»{4}.

По мнению Дженис Дорн, чтобы понять, почему интроверты и экстраверты по-разному реагируют на перспективу поощрения, необходимо проанализировать строение головного мозга. Как было сказано в главе 4, наша лимбическая система, сохранившая много общего с лимбической системой большинства примитивных млекопитающих, которую доктор Дорн называет «старым мозгом», отвечает за эмоции и инстинкты. В ее состав входят разные отделы мозга, в том числе и миндалевидное тело{5}. Кроме того, она тесно связана с такой областью головного мозга, как прилежащее ядро, называемое иногда центром удовольствия. Мы затронули тревогу как одну из функций «старого мозга», когда обсуждали роль миндалевидного тела в формировании таких качеств, как высокая

чувствительность и интроверсия. Теперь давайте изучим его другую сторону — жадность.

По словам доктора Дорн, «старый мозг» постоянно говорит нам: «Да, да, да! Ешь больше, пей больше, больше занимайся сексом, больше рискуй, получай от жизни все, что можно и, самое главное, — не думай!» Дженис Дорн считает, что именно стремящаяся к поощрению и к удовольствиям часть «старого мозга» побуждала Алана обращаться со своими сбережениями, как с фишками в казино.

Однако у человека есть также и «новый мозг», или неокортекс, который сформировался на много тысяч лет позднее лимбической системы. Неокортекс осуществляет функции мышления, планирования, речи и принятия решений — другими словами, именно тех наших способностей, которые делают нас людьми. «Новый мозг» играет важную роль и в нашей эмоциональной жизни, но основная его функция — рациональное мышление. По мнению доктора Дорн, задача неокортекса заключается в том, чтобы говорить нам: «Нет, нет, нет! Не делай этого, потому что это опасно, не имеет смысла и не отвечает твоим интересам, интересам твоей семьи или общества»{6}.

Так чем же занимался неокортекс Алана, когда тот гнался за прибылью на фондовом рынке?

«Старый» и «новый» мозг работают вместе, но не всегда эффективно. В действительности иногда они даже вступают в конфликт друг с другом — и тогда наши решения зависят от того, чьи сигналы сильнее. Поэтому когда «старый мозг» Алана отправил свои слабые сигналы в «новый мозг», тот отреагировал так, как и подобает неокортексу, — приказал старому мозгу затормозить. Он сказал: «Берегись!» — но проиграл последовавшую за этим ожесточенную борьбу.

Разумеется, «старый мозг» есть у всех людей. Но подобно тому, как миндалевидное тело высокочувствительных людей реагирует на все новое более остро, чем это происходит у обычных людей, экстраверты в большей степени, чем интроверты, восприимчивы к тем сигналам «старого мозга», которые призывают их стремиться к поощрению. Некоторые ученые даже начинают склоняться к идее о том, что чувствительность к поощрению — это не просто интересный аспект экстраверсии, а именно то, что делает экстраверта экстравертом{7}. Иначе говоря, для экстравертов характерно стремление к разным поощрениям, начиная с обретения статуса лидера и заканчивая наличными деньгами. У экстравертов более серьезные экономические, политические и гедонистические амбиции, чем у интровертов; даже их коммуникабельность, по сути, следствие высокой

чувствительности к поощрению{8}. Согласно этой точке зрения, экстраверты любят общаться с окружающими, потому что контакты с людьми по определению приносят удовольствие.

Что лежит в основе стремления к поощрению? Главное — то, что оно вызывает положительные эмоции{9}. Экстравертам в большей степени свойственно получать удовольствие и испытывать эмоциональное возбуждение, чем интровертам. Как утверждает психолог Дэниел Неттл, именно эти эмоции возникают «как реакция на поиск или получение того или иного ценного ресурса. Эмоциональное возбуждение возникает под влиянием предвкушения получения этого ресурса. После чего наступает удовлетворение». Таким образом, экстраверты часто оказываются в состоянии, которое можно назвать перевозбуждением, — в этот момент они испытывают внезапный прилив энергии, восторженных чувств. Все мы знаем и любим это ощущение, но не всегда в одинаковой степени или с той же частотой: по всей видимости, стремление к целям и их достижение приводит экстравертов в еще большее возбуждение.

По всей вероятности, в основе перевозбуждения лежит высокий уровень активности в сети структур мозга, которую часто обозначают термином «система поощрения»{10}. В эту систему входит, в частности, орбитофронтальная кора, прилежащее ядро и миндалевидное тело. Задача системы поощрения состоит в том, чтобы возбудить в нас интерес к жизненным благам. Эксперименты с fMRI показали, что эта система активируется под влиянием перспективы получения различных удовольствий, таких как вкус любимого напитка, деньги или фотографии привлекательных людей.

Нейроны передают информацию в системе поощрения, делая это при участии нейромедиатора дофамина (нейромедиаторы — это химические вещества, посредством которых осуществляется передача информации между клетками головного мозга). Дофамин — это «химический агент поощрения», выделяющийся в результате реакции на ожидание удовольствия{11}. Некоторые ученые считают, что чем более мозг человека восприимчив к дофамину, или чем выше уровень дофамина, тем больше он стремится к таким поощрениям, как секс, шоколад, деньги и статус. Стимулирование дофаминовых рецепторов в среднем мозге мышей приводит к тому, что они начинают возбужденно метаться по пустой клетке, пока наконец не умирают от истощения. Такие наркотические вещества, как кокаин и героин, вызывают у людей эйфорию, поскольку стимулируют нейроны, выделяющие дофамин.

У экстравертов дофаминовые пути более активны, чем у интровертов.

Хотя зависимость между экстраверсией, дофамином и системой поощрения в головном мозге окончательно еще не установлена, первые данные, полученные во время исследований в этой области, оказались весьма интригующими{12}. В ходе одного из экспериментов нейробиолог Корнеллского университета Ричард Деппю давал экстравертам и интровертам амфетамин, активизирующий дофаминовую систему, и обнаружил, что у экстравертов более сильная реакция{13}. Во время другого исследования было установлено, что у экстравертов, которые выигрывают в азартные игры, чаще, чем у интровертов, наблюдается более высокая активность в участках головного мозга, отвечающих за чувствительность к поощрению{14}. Еще одно исследование показало, что срединная орбитофронтальная кора (главный компонент системы поощрения, действующей под влиянием дофамина) у экстравертов больше, чем у интровертов{15}.

Напротив, как пишет психолог Дэниел Неттл, у интровертов в системе поощрения имеет место «более слабая реакция, поэтому они не лезут из кожи вон, чтобы добиться поощрения. Время от времени у них, как и всех людей, пробуждается интерес к таким вещам, как секс, вечеринки или положение в обществе, но при этом у них возникает относительно небольшой стимул, поэтому они не бросаются, сломя голову, получить желаемое»{16}. Словом, интроверты просто не так легко приходят в состояние перевозбуждения.

В каком-то смысле экстравертам повезло: перевозбуждение оказывает порой такое же восхитительное действие, как шампанское. Оно вызывает у нас желание активнее работать и развлекаться. К тому же перевозбуждение помогает делать то, что при других обстоятельствах показалось бы слишком трудным, — например, произносить речи. Представьте себе, что вы тяжело трудились, чтобы подготовить доклад по теме, которая вам очень интересна. Вы выступаете со своим докладом перед аудиторией, после чего все присутствующие поднимаются и начинают долго и искренне аплодировать вам. Один человек может выйти из зала с таким чувством: «Я рад, что донес до них свое мнение, но также рад, что все это закончилось и теперь я могу вернуться к нормальной жизни». Другой человек, более склонный к перевозбуждению, может покинуть зал, испытывая такое чувство: «Вот это да! Вы слышали эти аплодисменты? Вы видели выражение их лиц, когда я донес до них свою судьбоносную идею? Это восхитительно!»{17}

Однако у перевозбуждения есть и недостатки. «Все считают, что усиливать положительные эмоции — это хорошо, но это не совсем так, —

сказал мне профессор психологии Ричард Говард, проиллюстрировав свои слова примером побед в футбольных матчах, заканчивавшихся насилием и повреждением имущества. — Во многих случаях асоциальное поведение и поведение, которое приводит к нанесению вреда самому себе, свойственно именно тем людям, которые стремятся усилить позитивные переживания»{18}.

Еще один негативный аспект перевозбуждения связан с риском, иногда — с чрезмерным риском{19}. Перевозбуждение приводит к игнорированию предупреждающих сигналов, на которые следовало бы обратить внимание. Когда Тед Тернер (который явно относится к числу экстравертов) сравнил сделку между AOL и Time Warner со своим первым сексуальным опытом, тем самым он рассказал нам, что был тогда в таком же возбужденном состоянии разума, как юноша, взволнованный предстоящей ночью с девушкой и не задумывающийся о последствиях. Такая неспособность видеть опасность объясняет, почему экстраверты погибают в автокатастрофах чаще, чем интроверты; почему они чаще попадают в больницу после аварий или травм; почему они курят, занимаются незащищенным сексом, экстремальными видами спорта, заводят романы и повторно вступают в брак{20}. Становится также понятным, почему экстраверты в большей степени, чем интроверты, самоуверенны, хотя их уверенность в себе не подкреплена соответствующими качествами{21}. Перевозбуждение — это «Камелот» Джона Кеннеди, но и его проклятие.

Описанная теория экстраверсии еще молода и не полностью сформулирована. Нельзя утверждать, что все экстраверты постоянно стремятся к поощрению, а все интроверты всегда отступают перед лицом возможных проблем. Тем не менее она призывает переосмыслить роли, которые интроверты и экстраверты берут на себя в собственной жизни, а также в жизни тех организаций, на которые работают. Согласно этой теории, когда приходит время для принятия коллективных решений, экстравертам было бы лучше прислушиваться к интровертам — особенно, если они предвидят возможные проблемы.

Результаты нескольких исследований косвенно подтверждают вышесказанное. Профессор Школы менеджмента Келлога Камелия Кунен обнаружила, что вариант гена DRD4, регулирующего уровень дофамина (который связан с экстраверсией и таким ее аспектом, как поиск острых ощущений), — это показатель, свидетельствующий о готовности к финансовому риску{22}. Напротив, люди, у которых есть вариант гена, регулирующего уровень серотонина (связанного с интроверсией и

чувствительностью), на 28 процентов меньше склонны к финансовому риску. В ходе экспериментов было также установлено, что люди с таким вариантом гена лучше играют в те азартные игры, в которых требуется принятие продуманных решений. (Когда эти люди сталкиваются с низкой вероятностью выигрыша, они стремятся избежать риска; в случае высокой вероятности победы их готовность к риску увеличивается{23}.) В результате еще одного исследования, в котором приняли участие 64 трейдера инвестиционного банка, было установлено, что трейдеры, получающие самые высокие результаты, относятся к числу эмоционально устойчивых интровертов{24}.

Помимо всего прочего, интроверты лучше экстравертов воспринимают отсрочку вознаграждения — это ценное качество может пригодиться в случае самых разных вознаграждений: от получения результатов теста на проверку академических способностей или дохода до снижения индекса массы тела{25}. Во время одного исследования ученые предложили участникам эксперимента выбор из двух вариантов: немедленно получить небольшой подарок (подарочный сертификат от Amazon) или подождать две-четыре недели более крупного подарка{26}. С объективной точки зрения, крупное вознаграждение в близком, но не ближайшем будущем — это более предпочтительный вариант. Однако многие участники эксперимента захотели получить свой подарок немедленно — и в тот момент, когда у них возникла мысль об этом, томограф зарегистрировал повышение активности системы поощрения. У тех участников эксперимента, которые предпочли получить более крупные подарки через две недели, наблюдалась более высокая активность префронтальной коры головного мозга — другими словами, того участка новой коры, под влиянием которого мы не отправляем необдуманные электронные сообщения и не едим слишком много шоколадного торта. (В результате аналогичного исследования был сделан вывод о том, что первая группа относится к категории экстравертов, а вторая — к категории интровертов{27}.)

В 1990-х годах, когда я была младшим юрисконсультантом в юридической компании на Уолл-стрит, однажды мне пришлось работать с группой юристов, представляющих банк, который рассматривал возможность покупки портфеля субстандартных ипотечных кредитов, выданных другими кредиторами. Моя работа состояла в том, чтобы должным образом проверить, правильно ли оформлены документы на эти кредиты. Были ли заемщики уведомлены о том, какой процент по кредиту им придется выплачивать? И о том, что процентные ставки с течением времени будут

повышаться?

Оказалось, в документах полно ошибок. На месте банкиров я стала бы волноваться, сильно волноваться. Однако, когда в ходе телеконференции наша юридическая группа подытожила возможные риски, банкиры выглядели совершенно спокойными. Они понимали, что благодаря покупке этих кредитов по сниженной цене, смогут получить прибыль, поэтому хотели заключить сделку. Тем не менее допустили именно ту ошибку в оценке риска и вознаграждения, которая стала одной из причин банкротства многих банков во время Великой рецессии 2008 года{28}.

Примерно в то же время, занимаясь оценкой этого портфеля кредитов, я услышала ходившую на Уолл-стрит историю о борьбе инвестиционных банков за одну престижную компанию. Каждый крупный банк отправил команду топ-менеджеров изложить предложение клиенту. Все команды использовали для этого обычные инструменты: аналитические таблицы, материалы презентации, собственно презентацию в PowerPoint. Однако команда, победившая в борьбе, использовала еще и элемент театрализованного представления: ее члены пришли на презентацию в бейсболках и футболках с надписью «FUD» — акроним от слов «fear, uncertainty, doubt» («страх, неуверенность, сомнение»). Слово «FUD» было перечеркнуто жирным красным крестом: «страх, неуверенность, сомнение» — порочная троица. Команда покорителей страха, неуверенности и сомнения выиграла сражение.

Бойкин Карри, управляющий директор инвестиционной компании Eagle Capital (которая пострадала одной из первых во время кризиса 2008 года), считает, что именно пренебрежительное отношение к страху, неуверенности и сомнениям (а также к людям, склонным испытывать эти чувства) способствовало возникновению этого кризиса. В руках агрессивных людей, готовых пойти на риск, была сосредоточена слишком большая власть{29}. «За двадцать лет произошла опасная трансформация ДНК практически всех финансовых учреждений, — сказал он в интервью журналу Newsweek в разгар кризиса. — Каждый раз, когда кто-то добивался использования заемных средств и возможности пойти на еще больший риск, следующие несколько лет подтверждали его “правоту”. Это придавало таким людям еще больше храбрости, их продвигали по службе, и они получают контроль над еще большим капиталом. Тем временем любой, кто обладал властью, но сомневался и призывал к осторожности, оказывался “не прав”. Таких осмотрительных людей все больше притесняли, а их карьерный рост всячески тормозили. В итоге они теряли контроль над капиталом. Это происходило ежедневно практически во всех

финансовых учреждениях, и так повторялось снова и снова, до тех пор, пока у руля не остались только люди особого типа»{30}.

Бойкин Карри — выпускник Гарвардской школы бизнеса; вместе со своей женой Селери Кембл (дизайнером из Палм-Бич) он принимает активное участие в политической и общественной жизни Нью-Йорка. Правда, его самого, по всей вероятности, можно назвать типичным представителем категории людей, которых он сам называет предприимчивыми и агрессивными. Поэтому Карри вряд ли можно отнести к числу тех, кто отстаивает идею о большом значении интровертов в жизни общества. Тем не менее он не побоялся заявить о том, что именно влиятельные экстраверты вызвали глобальный финансовый кризис.

«Люди определенного склада характера получили контроль над капиталом, организациями и властью, — сказал мне Карри. — А тех, кто от природы более осмотрителен, кто относится к категории интровертов и опирается в своих размышлениях на факты, — таких людей дискредитировали и отстранили от власти».

Винсент Камински — профессор школы бизнеса университета Райса, который занимал когда-то должность руководителя отдела исследований в компании Enron, обанкротившейся в 2001 году из-за безответственного ведения бизнеса. В интервью Washington Post Винсент Камински рассказал аналогичную историю о культуре ведения бизнеса, в которой агрессивные любители риска занимали гораздо более высокое положение, чем осмотрительные интроверты{31}. Камински, мягкий и осмотрительный человек, был одним из немногих положительных героев скандала с компанией Enron. Он много раз пытался предупредить высшее руководство о том, что компания уже заключила ряд рискованных сделок, угрожающих самому ее существованию. Руководящая верхушка компании не прислушалась к Камински, и он отказался одобрить опасные операции, приказав своим подчиненным не работать над ними. За это его лишили возможности знакомиться с условиями сделок, заключаемых компанией.

По данным автора книги Conspiracy of Fools («Заговор глупцов»), посвященной скандалу с Enron, президент компании сказал Камински: «Винс, некоторые жалуются, что вы не помогаете сотрудникам проводить операции. Вместо этого вы проводите все свое рабочее время, действуя как коп. Нам не нужны копы, Винс».

Но такие люди были им нужны, и нужны до сих пор. Когда в 2007 году кредитный кризис поставил под угрозу жизнеспособность некоторых крупнейших банков Уолл-стрит, Винсент Камински понял, что история повторяется. «Давайте просто признаем, что не все демоны Enron были

изгнаны», — сказал он в интервью Washington Post в ноябре того же года. По мнению Камински, проблема заключалась не только в том, что многие просто не понимали степень риска банков, но еще и в том, что людей, понимавших это, неизменно игнорировали — отчасти из-за не совсем подходящего типа личности. «Много раз, сидя за столом напротив энергичного трейдера, я говорил ему: “Ваш портфель обвалится, если сложится вот такая ситуация”. А трейдер начинал кричать на меня, называя идиотом и утверждая, что ничего подобного не может случиться. К несчастью, с одной стороны, у вас есть “чудотворец”, зарабатывающий для компании кучу денег, с которым обращаются как с суперзвездой, а с другой — зануда-интроверт. Кто, по-вашему, победит?»

Так каков же тот механизм, из-за которого перевозбуждение затуманивает здравый рассудок? Как Алан, клиент Дженис Дорн, мог не обратить внимания на признаки опасности, во весь голос кричавшие о том, что он может потерять 70 процентов сбережений? Что заставляет некоторых людей вести себя так, будто в мире не существует таких вещей, как страх, неуверенность и сомнения?

Некоторые ответы на эти вопросы были получены в ходе интригующих исследований психолога из университета Висконсина Джозефа Ньюмана. Представьте себе, что вас пригласили в лабораторию Ньюмана для участия в одном из экспериментов{32}. Вы пришли сюда, чтобы поиграть в игру: чем больше очков наберете, тем больше денег выиграете. На экране монитора появляются двенадцать разных чисел — по одному, без какой-либо закономерности. Вам дают кнопку (как в телевикторине), которую можно нажимать (или не нажимать) каждый раз, когда на экране появляется очередное число. Если вы нажмете кнопку на «хорошем» числе, то заработаете очки, если на «плохом» — потеряете их; если вы совсем не нажимаете кнопку, ничего не происходит. Методом проб и ошибок вы узнаете, что четыре — это хорошее число, а девять — плохое. Поэтому когда в следующий раз на экране появляется девятка, вы знаете, что кнопку нажимать не нужно.

Но иногда люди нажимают кнопку на «плохих» цифрах, даже если им известно, что они проигрывают. Экстраверты, особенно очень импульсивные, совершают такие ошибки чаще, чем интроверты. Почему? Психологи Джон Бребнер и Крис Купер, которые продемонстрировали, что экстраверты меньше думают и быстрее действуют при выполнении подобных задач, пришли к такому выводу: интроверты тщательно анализируют происходящее, а экстраверты быстро реагируют на него{33}.

Однако более интересный аспект такого озадачивающего поведения

состоит не в том, что экстраверты делают перед тем, как нажимают кнопку на неправильной цифре, а в том, что они делают после этого. Нажав кнопку на цифре девять и обнаружив, что потерял очко, интроверт медлит, прежде чем перейти к следующему числу, как будто размышляет над тем, что произошло. Экстраверт же в таком случае не только не может остановиться, он начинает еще больше спешить.

Странно, зачем это делать? Джозеф Ньюман считает, что в этом есть свой смысл. Если вы сосредоточены на достижении поставленной цели, как это делают чувствительные к поощрению экстраверты, ничто не должно стать на вашем пути — ни скептики, ни число девять. И вы ускоряете темп, пытаетесь устранить препятствия.

И все же это неверный шаг, поскольку чем дольше вы размышляете над неожиданным или негативным развитием событий, тем выше вероятность, что ошибка вас чему-то научит^{34}. По мнению Джозефа Ньюмана, если заставить экстравертов делать паузу, они справятся с игрой в числа не хуже, чем интроверты. Однако если предоставить их самим себе, то они не остановятся и, следовательно, могут и не заметить проблемы, возникшей прямо перед их носом. По словам Ньюмана, именно это происходит с такими экстравертами, как Тед Тернер, когда они предлагают цену за компанию на аукционе. «Предложение слишком высокой цены обосновано не тем, что человек не сдержал реакцию, как следовало бы сделать, а тем, что он не проанализировал информацию, которая могла бы повлиять на его решение».

Интроверты, напротив, по своему характеру склонны приуменьшать значение поощрения, или подавлять перевозбуждение, и анализировать вероятность появления проблем. «Как только возникает эмоциональное возбуждение, — говорит Ньюман, — они жмут на тормоза и начинают размышлять над другими вопросами, которые могут оказаться более важными, чем поощрение. Создается впечатление, что интроверты просто так устроены: когда они обнаруживают, что определенная цель начинает их волновать и привлекать к себе слишком много внимания, их бдительность еще больше повышается».

Кроме того, по словам Джозефа Ньюмана, интроверты склонны сопоставлять новые данные со своими ожиданиями. Они спрашивают себя: «Это именно то, что должно было произойти? Все так, как и должно было быть?» Если ситуация не оправдывает ожиданий, у интровертов формируются ассоциации между моментом разочарования (потерей очков) и происшедшим событием (кнопка была нажата на цифре девять). Эти ассоциации позволяют интровертам делать точные прогнозы относительно

того, как им следует реагировать на предупреждающие сигналы в будущем{35}.

Отсутствие у интровертов склонности безрассудно бросаться вперед — это не только страховка от риска, это качество помогает им лучше справляться и с интеллектуальными задачами. Ниже приведены некоторые сравнительные данные о том, насколько эффективно интроверты и экстраверты решают сложные задачи{36}. В начальной школе экстраверты получают более высокие оценки, чем интроверты, но в средней школе и в колледже интроверты учатся успешнее по сравнению с экстравертами{37}. Во время одного из исследований были протестированы знания 141 студента колледжа по двадцати разным предметам: от изобразительного искусства до астрономии и статистики. В результате было установлено, что по каждому предмету интроверты показывают более глубокие знания, чем экстраверты{38}. Интроверты получают гораздо больше ученых степеней, чаще получают национальную стипендию за заслуги и чаще становятся членами общества «Фи Бета Каппа»^[49]{39}. Кроме того, интроверты опережают экстравертов при выполнении теста на критическое мышление Уотсона — Глейзера, широко используемого при найме и продвижении сотрудников{40}. Они также превосходят экстравертов и в том, что психологи называют решением задач, основанном на озарении.

Спросите, почему?

Интроверты не умнее экстравертов{41}. Судя по показателям IQ, у людей этих двух типов примерно равный интеллект. Экстраверты лучше справляются со многими задачами, особенно с теми, которые приходится выполнять в спешке или в условиях социального давления; они показывают более высокие результаты и при выполнении нескольких задач одновременно{42}. Кроме того, экстраверты лучше справляются с информационной перегрузкой. По мнению Джозефа Ньюмана, из-за склонности к рассуждениям интроверты расходуют больше когнитивной способности. Он говорит по этому поводу следующее: «Если у нас есть 100 процентов когнитивной способности, у интроверта только 75 процентов уходит на выполнение задачи, тогда как у экстраверта — 90 процентов». Причина в том, что большинство задач ориентировано на достижение определенной цели. Экстраверты уделяют достижению цели большую часть своей когнитивной способности, а интроверты расходуют эту способность на мониторинг того, как проходит процесс решения задачи.

Кстати, как пишет психолог Джеральд Мэтьюс в своей книге,

интроверты размышляют более основательно, чем экстраверты. Экстраверты больше склонны придерживаться быстрого и приблизительного подхода к решению задач, но при этом жертвуют точностью в угоду скорости, совершают больше ошибок по мере роста сложности задачи и могут вообще отказаться от ее решения, если она представляется им слишком трудной или неприятной. Интроверты думают, прежде чем действовать, они тщательно анализируют информацию, уделяют больше времени решению задачи, не так легко отказываются от ее решения и работают аккуратнее. Интроверты и экстраверты по-разному концентрируют свое внимание на решении задач. Если предоставить интровертов самим себе, они, скорее всего, будут сидеть без дела, размышляя о чем-то, вспоминая прошлое и строя планы на будущее. Экстраверты в такой же ситуации фокусируются на том, что происходит вокруг них. Другими словами, экстраверты видят, *что есть*, а интроверты спрашивают: *«что, если»*{43}.

Различия в стиле решения проблем, свойственном интровертам и экстравертам, можно увидеть в самых разных контекстах. Во время одного эксперимента психологи предложили пятидесяти участникам собрать сложный пазл. Оказалось, что экстраверты больше интровертов склонны бросить все на полпути{44}. Во время другого эксперимента профессор Ричард Говард предложил интровертам и экстравертам пройти серию сложных лабиринтов и обнаружил, что интроверты не только правильно проходят больше лабиринтов, но и, прежде чем входить, тратят гораздо больше времени, выделенного на выполнение задания, на внимательное изучение лабиринта{45}. Нечто подобное произошло и тогда, когда группам интровертов и экстравертов предложили стандартные прогрессивные матрицы Равена — тест на определение интеллектуальных способностей, который состоит из пяти наборов задач возрастающей сложности{46}. Экстраверты показали более высокие результаты по первым двум наборам задач — по всей вероятности, благодаря способности быстро направить усилия на достижение цели. Однако интроверты гораздо лучше справились со следующими тремя наборами задач, при решении которых важную роль играло упорство. Что касается последнего, самого сложного, набора, экстраверты чаще интровертов вообще прекращали работать над решением задачи.

В некоторых случаях интроверты успешнее выполняют даже социальные задачи, требующие настойчивости. Профессор бизнес-школы Уортона Адам Грант (проводивший исследования по теме лидерства, упомянутые в главе 2) изучал личностные характеристики сотрудников

колл-центров, эффективно выполняющих свою работу{47}. Грант предположил, что экстраверты могут стать более эффективными специалистами по телефонному маркетингу, но оказалось, что нет никакой взаимозависимости между уровнем экстраверсии и способностью заниматься телефонными продажами.

«Экстраверты действительно делали прекрасные звонки потенциальным клиентам, — рассказывал мне Грант, — но затем что-то отвлекало их внимание и они теряли сосредоточенность». Напротив, интроверты «разговаривали очень спокойно, но упорно делали один звонок за другим. Они были сосредоточены и непреклонны». В этом смысле интровертов превзошли только те экстраверты, которым была свойственна такая черта, как добросовестность. Другими словами, упорство интровертов оказалось не по зубам экстравертам при всей их активности — даже при выполнении задач, в которых навыки общения ценятся превыше всего.

Упорство — не такое уж одобряемое качество. Если гений — это один процент вдохновения и девяносто девять процентов пота, то в нашей культуре значение этого одного процента слишком преувеличено. Нам нравится его показной блеск. Но у оставшихся девяноста девяти процентов гораздо больший потенциал.

«Дело не в том, что я такой умный, — сказал Эйнштейн, который, кстати, был интровертом. — Я просто трачу на решение задач больше времени».

Все это говорится не для того, чтобы опорочить людей, которые рвутся вперед, или для того, чтобы слепо восхвалять осмотрительных людей, склонных к размышлениям. Просто мы придаем слишком большое значение чрезмерной активности и недооцениваем риск, сопутствующий чувствительности к поощрению. Однако нам необходимо найти баланс между действием и размышлениями.

Профессор менеджмента Камелия Кунен рассказала мне следующее{48}. Если бы вам пришлось заниматься подбором персонала для инвестиционного банка, то следовало бы нанять не только чувствительных к поощрению людей, которые будут эффективно играть на повышение, но и людей, более нейтральных в эмоциональном плане. Вы должны были бы позаботиться о том, чтобы в принятии важных корпоративных решений принимали участие сотрудники обоих типов, а не одного. Кроме того, вам нужно было бы знать, что люди с разными уровнями чувствительности к поощрению осознают свои эмоциональные приоритеты и могут привести их в соответствие с рыночными условиями.

Но не только работодателям полезно ближе познакомиться со своими сотрудниками. Нам необходимо также внимательнее изучить самих себя. Поняв, на каком месте шкалы чувствительности к поощрению находимся, мы получаем возможность достойно прожить свою жизнь.

Если вы относитесь к числу экстравертов, склонных к перевозбуждению, вам посчастливилось испытывать много воодушевляющих эмоций. Извлеките из них максимальную пользу: создавайте что-то, вдохновляйте других, мыслите широко. Откройте компанию, создайте сайт, постройте замысловатый шалаш на дереве для своих детей. Но знайте также, что у вас есть ахиллесова пята, которую нужно научиться защищать. Приучите себя тратить энергию только на действительно важные вещи, вместо того чтобы растрачивать ее в погоне за деньгами или статусом. Научитесь делать паузу и размышлять над происходящим, когда появляются признаки того, что все идет не так, как вы рассчитывали. Извлекайте уроки из собственных ошибок. Ищите в своем окружении людей (супругов, друзей, деловых партнеров), которые помогут вам остановиться и укажут на то, чего вы не замечаете.

Когда же придет время делать инвестиции или заниматься любым другим делом, требующим разумного баланса между риском и вознаграждением, держите себя в руках. Один из хороших способов добиться этого — убедиться в том, что в ключевой момент принятия решения вы не окружаете себя атрибутами вознаграждения. В ходе своих исследований Камелия Кунен и Брайан Натсон установили, что мужчины, которым показывали эротические фотографии перед азартной игрой, рискуют больше, чем те, кому показывали нейтральные изображения, например, столов и стульев{49}. Оказывается, предвкушение любой награды, даже не связанной с рассматриваемой фотографией, активизирует систему поощрения, функционирующую с участием дофамина, и заставляет нас действовать более опрометчиво. (Возможно, это единственный убедительный аргумент в пользу запрета порнографических изображений на рабочих местах.)

А что же интроверт, относительно свободный от чрезмерной чувствительности к поощрению? На первый взгляд, результаты исследований по теме выработки дофамина и перевозбуждения свидетельствуют о том, что экстравертам, и только экстравертам, посчастливилось в том смысле, что эмоциональное возбуждение, которое они испытывают, добиваясь поставленных целей, стимулирует их работать не покладая рук. Я сама отношусь к числу интровертов, поэтому меня озадачила эта мысль, когда я впервые об этом узнала. Это не

соответствовало моему собственному опыту. Мне нравится моя работа — всегда нравилась. Просыпаясь утром, я радуюсь тому, что могу приступить к ней. Так что же движет такими людьми, как я?

Даже если допустить существование прямой зависимости между чувствительностью к поощрению и экстраверсией, все равно нельзя утверждать, что все экстраверты неизменно более чувствительны к поощрениям и склонны к риску или что интроверты всегда равнодушны к стимулам и бдительны в отношении угроз. Еще во времена Аристотеля философы заметили, что эти два способа поведения — стремление к тому, что приносит удовольствие, и избегание того, что причиняет боль, — лежат в основе всех действий человека. В коллективе экстраверты стремятся к поощрению, но каждому отдельно взятому индивиду свойственно индивидуальное соотношение этих двух способов поведения, которое полностью зависит от конкретной ситуации. В действительности многие современные ученые, занимающиеся психологией личности, утверждают, что бдительность в отношении опасности чаще проявляют люди с таким качеством, как нейротизм, а не собственно интроверсия{50}. Такие системы головного мозга, как система поощрения и система избегания угроз, тоже функционируют независимо друг от друга. Следовательно, один и тот же человек может быть либо чувствительным, либо нечувствительным как к поощрениям, так и к угрозам.

Если вы хотите определить, ориентированы вы на поощрение, угрозу, или на то и на другое одновременно, попробуйте определить, истинны ли в вашем случае представленные ниже утверждения{51}.

Если вы ориентированы на поощрение:

1. Получив то, что хочу, я испытываю эмоциональное возбуждение и приток энергии.
2. Когда я чего-то хочу, то, как правило, делаю все возможное, чтобы получить это.
3. Когда я вижу возможность сделать то, что мне нравится, я сразу же начинаю волноваться.
4. Когда со мной происходит что-то хорошее, это оказывает на меня сильное влияние.
5. У меня очень мало страхов по сравнению с моими друзьями.

Если вы ориентированы на угрозу:

1. Критика и выговор сильно меня ранят.
2. Я испытываю беспокойство или разочарование, когда думаю или

знаю, что кто-то на меня сердится.

3. Если мне кажется, что должно произойти что-то неприятное, это, как правило, очень волнует меня.

4. Я испытываю беспокойство, когда думаю, что не очень хорошо справился с каким-нибудь не очень важным заданием.

5. Я волнуюсь, когда допускаю ошибки.

Впрочем, я убеждена, что интроверты, любящие свою работу, могут получить еще одно важное объяснение причин такого положения дел, найденное благодаря исследованиям авторитетного психолога Михая Чиксентмихайи, в ходе которых он изучал состояние, названное им самим «поток». Поток — это оптимальное состояние, в котором вы полностью поглощены тем или иным видом деятельности, будь то заплыв на длинную дистанцию, написание песен, борьба сумо или секс. В состоянии потока вы не испытываете ни скуки, ни тревоги и не ставите под сомнение собственную адекватность. Вы не замечаете, как идет время.

Для того чтобы войти в состояние потока, необходимо заниматься тем или иным делом ради него самого, а не ради вознаграждения, которое оно вам обеспечит. Способность входить в состояние потока не зависит от типа личности; многие случаи вхождения в такое состояние, описанные Чиксентмихайи, не связаны со стремлением к поощрению, например: чтение, уход за орхидеями, плавание в океане в одиночку. Состояние потока, пишет ученый, часто наступает тогда, когда люди «становятся настолько независимыми от социальной среды, что их реакция больше не связана непосредственно только с вознаграждениями и наказаниями. Для того чтобы достичь такой независимости, человек должен научиться вознаграждать себя сам»{52}.

В каком-то смысле Михай Чиксентмихайи пошел дальше Аристотеля; он утверждает, что существуют определенные виды деятельности, в основе которых лежит не стремление к удовольствию или избегание боли, а нечто более глубокое: чувство удовлетворенности, возникающее при погружении в свое дело. «Психологические теории гласят, что мотивом наших действий является либо необходимость устранить из своей жизни тот или иной неприятный фактор, такой как голод или страх, либо предвкушение будущего поощрения, такого как деньги, статус или престиж». Однако в состоянии потока «человек способен работать сутками много дней подряд, и единственная причина для этого — желание продолжать работу»{53}.

Если вы интроверт, найдите этот поток при помощи своих способностей. У вас есть такие сильные качества, как настойчивость,

упорство в решении сложных задач, а также проницательность, позволяющая избегать тех «подводных камней», о которые спотыкаются другие люди. Вы относительно свободны от таких соблазнов, как деньги и статус. Самой же трудной задачей для вас может стать использование своих сильных сторон в полной мере. Возможно, вы так много сил уделяете попыткам выглядеть энергичным, чувствительным к поощрению экстравертом, что недооцениваете собственные таланты или вам кажется, что вас недооценивают окружающие. Но, сфокусировавшись на не безразличном вам проекте, вы поймете, что ваша энергия безгранична{54}.

Так что оставайтесь верными своей природе. Если вам нравится делать все медленно и спокойно, не позволяйте другим вынуждать вас почувствовать, будто необходимо ускорить темп. Если вам нравится глубина, не заставляйте себя стремиться к размаху. Если вы предпочитаете заниматься выполнением только одной задачи, а не нескольких одновременно, так и делайте. Относительное равнодушие к поощрениям открывает перед вами возможность идти собственной дорогой. Только от вас зависит, насколько эффективно вы воспользуетесь своей независимостью.

Безусловно, не всегда это дается легко. Во время работы над этой главой я написала письмо Джеку Уэлчу, бывшему председателю совета директоров General Electric. Не так давно он опубликовал в онлайн-колонке журнала BusinessWeek статью под названием «Release Your Inner Extrovert» («Освободите своего внутреннего экстраверта»), в которой призвал интровертов демонстрировать на работе качества экстравертов{55}. В письме Джеку Уэлчу я высказала предположение, что экстравертам порой тоже не мешало бы перенять у интровертов некоторые качества, и поделилась с ним своими мыслями о том, что если бы на Уолл-стрит у руля было больше интровертов, это пошло бы только на пользу делу. Уэлч был заинтригован. «Однако, — ответил он, — экстраверты заявили бы, что никогда не слышали ничего интересного от интровертов».

В этих словах Уэлча есть определенный смысл. Интровертам необходимо доверять своей интуиции и как можно активнее делиться своими идеями с окружающими. Это не значит, что нужно подражать экстравертам. Обмениваться идеями можно очень спокойно: их можно донести до сведения других людей в письменном виде или представить в виде тщательно проработанных презентаций; в конце концов, о них могут рассказать единомышленники. Интровертам следует с уважением относиться к своему характеру и стилю работы, а не уступать принятым нормам поведения. История событий накануне рецессии 2008 года пестрит

именами осмотрительных людей, которые пошли на неприемлемый риск. К их числу принадлежит и бывший глава Citigroup Чак Принс — в прошлом юрист, который предоставлял рискованные кредиты на падающем рынке, поскольку, по его собственным словам, «пока музыка играет — мы танцуем»{56}.

«Люди, которые поначалу ведут себя осторожно, становятся более агрессивными, — отмечает Бойкин Карри по поводу этого феномена. — Они говорят: “Более агрессивных людей продвигают по службе, а меня нет, поэтому я тоже буду вести себя агрессивно”».

Однако в историях о финансовых кризисах есть также и побочные сюжеты о людях, которые прекрасно видели приближение кризиса и извлекли для себя выгоду из сложившейся ситуации. В таких историях, как правило, речь идет о людях, которым не чужды страх, неуверенность и сомнение, предпочитающие закрыть жалюзи на окнах своих кабинетов, изолировать себя от общепринятого мнения и давления окружающих и в одиночестве сосредоточиться на своем деле. Один из немногих инвесторов, которым удалось преуспеть во время кризиса 2008 года, — Сет Кларман, президент хеджевого фонда под названием Vaupost Group{57}. Кларман неизменно обеспечивает результаты выше рыночных, при этом упорно избегая риска. Кроме того, он известен также тем, что держит значительную часть своих активов в денежной наличности. Через два года после кризиса 2008 года, когда большинство инвесторов массово бежали из хеджевых фондов, Сет Кларман почти удвоил активы, находившиеся под управлением Vaupost, увеличив их до 22 миллиардов долларов.

Кларман добился этого посредством инвестиционной стратегии, которая однозначно опиралась на страх, неуверенность и сомнения. «В Vaupost мы все — большие поклонники страха, ведь в сфере инвестиций гораздо лучше испытывать страх, чем сожаление», — написал однажды Сет Кларман в письме инвесторам. «Великий человек, которого мучают сомнения» — так сказано о Клармане в New York Times в статье под названием «Manager Frets Over the Market, But Still Outdoes It» (Менеджер беспокоится о рынке, но продолжает уничтожать его), опубликованной в 2007 году. У него есть спортивная лошадь по кличке Читайте Примечания (Read the Footnotes).

Накануне кризиса 2008 года Сет Кларман был «одним из немногих, кто вел себя крайне осторожно и, казалось, доходил иногда до паранойи, — говорит Бойкин Карри. — Когда все остальные праздновали, он, вероятно, пополнял свой подвал консервами, готовясь к концу цивилизации. Затем, когда все запаниковали, он начал покупать. И все это не результат анализа,

таков его эмоциональный склад. Качества, помогающие Сету находить возможности, которых больше никто не видит, могут придавать ему вид человека замкнутого или ограниченного. Если вы принадлежите к числу людей, которые беспокоятся каждый раз, когда ваша компания завершает квартал с хорошими показателями, вам, по всей вероятности, будет трудно подняться на вершину корпоративной пирамиды. Возможно, Сет не добился бы такого успеха, будь он менеджером по продажам. Тем не менее он стал одним из величайших инвесторов нашего времени».

Майкл Льюис написал книгу *The Big Short* («Большая игра на понижение»), посвященную периоду перед кризисом 2008 года{58}. В книге он рассказывает о тех немногих людях, которые оказались достаточно дальновидными, чтобы предвидеть приближающуюся катастрофу. Один из таких людей — менеджер хеджевого фонда Майкл Бэрри, который ведет уединенный образ жизни и говорит о себе, что «счастлив у себя в голове». Три года, предшествовавших кризису, Майкл Бэрри провел в одиночестве в своем кабинете в Сан-Хосе, изучая финансовые документы и формируя собственный взгляд на рыночный риск, отличавшийся от мнения всех остальных. В книге рассказывается также о двух других инвесторах, которые тоже не очень уютно чувствовали себя в социуме, — Чарли Ледли и Джейми Май. Их инвестиционная стратегия всецело опиралась на страх, неуверенность и сомнения: они вкладывали деньги в финансовые инструменты с весьма небольшим риском снижения курса, которые могли принести большой доход только в случае резких, но неожиданных изменений на рынке. Это не столько инвестиционная стратегия, сколько жизненная философия — убежденность в том, что в большинстве случаев ситуации не так уж стабильны, как ожидается.

«Такие поступки полностью соответствовали характеру этих двух людей, — пишет Льюис. — Они никогда не были ни в чем уверены. Оба были склонны считать, что ввиду расширения рынков некоторые слишком полагаются на то, в чем по определению не может быть никакой определенности». Чарли Ледли и Джейми Май оказались правы, играя в 2006 и 2007 годах против рынка субстандартных ипотечных кредитов. Но даже после того, как заработали 100 миллионов долларов, «они все равно удивлялись, как люди, которые оказались поразительно правы (другими словами, они сами) могут по-прежнему чувствовать неуверенность в себе, нерешительность и сомнения, хотя они и убедились в своей правоте».

Чарли Ледли и Джейми Май осознавали ценность качеств, которые так отличали их от всех остальных инвесторов, хотя эти особенности

отпугивали других людей. В результате многие упустили возможность вложить деньги в фонд Ледли и Мая и потеряли миллионы долларов из-за предвзятого отношения к страху, неуверенности и сомнениям. «В Чарли Ледли удивляет то, — рассказывает Бойкин Карри, который хорошо с ним знаком, — что он блестящий, но чрезвычайно консервативный инвестор. Если вы не хотите рисковать, нет лучшего инвестора, к которому можно обратиться. Но ему очень трудно привлекать капитал, поскольку он кажется слишком осторожным во всем. Когда потенциальные клиенты выходили из кабинета Ледли, они боялись отдавать ему свои деньги: им казалось, что ему не хватает уверенности в себе. Между тем, они вкладывали деньги в фонды, управляющие которыми излучали уверенность. Разумеется, когда ситуация в экономике изменилась, эти фонды потеряли половину денег своих клиентов, тогда как Чарли Ледли и Джейми Май заработали целое состояние. Все, кто оценивал инвестиционных управляющих по традиционным социальным критериям, ошиблись в выводах».

Еще один пример, относящийся на этот раз к взрыву пузыря доткомов в 2000 году, касается интроверта из Омахи (как он сам себя называет), известный тем, что может просиживать в своем кабинете по много часов подряд.

Уоррен Баффет, легендарный инвестор и один из самых богатых людей мира, использовал те самые качества, о которых идет речь в этой книге (интеллектуальное упорство, рассудительность, а также способность замечать предупреждающие сигналы и действовать в соответствии с ними), для того чтобы заработать миллиарды долларов для себя и акционеров своей компании Berkshire Hathaway^{59}. Баффет ведет себя крайне осмотрительно, когда все вокруг теряют голову. «Успех в сфере инвестиций не связан с показателем IQ, — сказал он. — Если у вас средний уровень интеллекта, все, что вам необходимо, — это способность держать под контролем те порывы, из-за которых у других инвесторов возникают большие проблемы».

Начиная с 1983 года небольшой инвестиционный банк Allen & Co. каждое лето в выходные дни устраивал в городке Сан-Велли конференции. Но не просто конференции, а дорогие мероприятия, во время которых устраивались роскошные приемы, рафтинг по реке, катание на лыжах, путешествия в горы на велосипедах, рыбалка, верховая езда. Кроме того, целая армия нянь присматривала за детьми гостей. Организаторы этих мероприятий привлекают к участию в них представителей медиа-индустрии. В прошлом среди гостей были газетные магнаты, голливудские знаменитости и звезды Кремниевой долины, в том числе Том Хэнкс,

Кэндис Берген, Барри Диллер, Руперт Мердок, Стив Джобс, Диана Сойер и Том Брокоу.

Как сказано в биографии Уоррена Баффета, написанной Элис Шредер^[50], в июле 1999 года он был одним из гостей. Год за годом Уоррен Баффет посещал это мероприятие вместе со всей своей семьей. Он прилетал в Сан-Велли на реактивном самолете Gulfstream и останавливался вместе с другими VIP-гостями в элитных апартаментах, выходящих окнами на поле для игры в гольф. Баффет любил ежегодный отпуск в Сан-Велли, считая городок прекрасным местом, где он и члены его семьи могут пообщаться со старыми друзьями.

Однако в 1999 году на конференции была несколько иная атмосфера. В разгар технологического бума за столом можно было увидеть новые лица — руководителей новых компаний, которые за очень короткое время обрели богатство и влияние, а также венчурных капиталистов, вложивших в них деньги. Все эти люди были на вершине успеха. Когда фотограф знаменитостей Энни Лейбовиц приехала на конференцию, чтобы снять «всех звезд медиа-индустрии» для журнала Vanity Fair, некоторые из новичков настаивали на том, что тоже должны быть на этой фотографии. Они были убеждены в том, что олицетворяют собой будущее.

Уоррен Баффет явно не принадлежал к этой группе. Он был инвестором старой школы, поэтому не поддался рискованному ажиотажу вокруг компаний с туманными перспективами получения доходов. Некоторые списывали его со счетов как пережиток прошлого. Однако Баффет по-прежнему имел достаточно влияния, чтобы сделать основной доклад в последний день конференции.

Уоррен Баффет, долго и напряженно размышляя над своей речью, потратил несколько недель на подготовку. Сначала он разогрел публику очаровательной ироничной историей (в прошлом он приводил слушателей в ужас своими выступлениями, пока не прошел курс Дейла Карнеги), а затем, изложив тщательно отобранные детали и блестяще проанализированные данные, объяснил присутствующим, почему подпитываемое технологическим бумом повышение курсов на фондовом рынке долго не продлится. Уоррен Баффет изучил все данные, заметил все сигналы опасности, а затем сделал паузу и поразмыслил над тем, что все это означает. Это был первый публичный прогноз, который он сделал за тридцать лет.

Немного позже, в тот же вечер, конференция завершилась грандиозным фейерверком. Как и всегда, встреча прошла весьма успешно. Однако самый важный момент этой встречи — предупреждение, сделанное

Уорреном Баффетом, о появлении признаков опасности на рынке, — остался незамеченным до следующего года, когда пузырь доткомов лопнул, как и предсказывал инвестор.

Уоррен Баффет гордится не только своими достижениями в сфере инвестиций, но и собственной «внутренней системой оценочных показателей»{60}. Он делит всех людей на тех, кто полагается на свою интуицию, и тех, кто следует за толпой. «Заходя каждое утро в свой кабинет, я чувствую себя так, словно попал в Сикстинскую капеллу и собираюсь там писать красками, — рассказывает Баффет о своей карьере инвестора. — У меня есть чистый холст и краски, и я могу рисовать на нем то, что хочу. Мне нравится, когда люди говорят “Вот это да! Какая красивая картина!” Но это моя картина, и когда кто-то говорит: “Почему бы вам не использовать больше красного цвета вместо голубого?” — я говорю: до свидания! Ведь это моя картина. И мне безразлично, за сколько ее продают. Эта картина никогда не будет завершена. И это самое замечательное, что в ней есть».

Часть III

**Во всех ли культурах есть идеал
экстраверта?**

Глава 8

Мягкая сила

Американцы азиатского происхождения и идеал экстраверта

Действуя мягко, вы можете перевернуть мир.

Махатма Ганди

Солнечный весенний день 2006 года. Майк Вей, семнадцатилетний выпускник средней школы в Линбруке возле Купертино, рассказывает мне о своем опыте студента — выходца из Китая. Майк одет в типично американскую спортивную одежду (брюки цвета хаки, ветровку и бейсболку), однако приятное серьезное лицо и тонкие усы придают ему вид начинающего философа. Он разговаривает так тихо, что мне приходится наклоняться к нему поближе.

«В школе, — говорит Майк, — мне гораздо интереснее слушать, что говорит учитель, и хорошо учиться, чем слушать заводилу класса и общаться с другими учениками. Если общение со сверстниками или шумное поведение в классе мешает учиться, я лучше займусь учебой»{1}.

Майк считает такую позицию само собой разумеющейся, но он, по всей видимости, понимает, насколько она необычна по американским стандартам. По его словам, такое отношение к жизни сформировалось у него под влиянием родителей. «Если мне нужно выбрать: сделать что-то для себя, например, пойти куда-то с друзьями или остаться дома и учиться, я думаю о своих родителях. Это дает мне силы продолжать учебу. Отец говорит мне, что его работа — это компьютерное программирование, а моя работа — это учеба».

Мама Майка учила его тому же на собственном примере. Бывшая учительница математики, она работала прислугой, когда семья иммигрировала в Северную Америку, и учила английские слова во время уборки. По словам Майка, его мама — очень тихая женщина с твердым характером. «Это действительно по-китайски — так настойчиво заниматься собственным образованием. У моей мамы есть сила, но она заметна не всем».

Судя по всему, родители Майка могут им гордиться. Его имя в

электронной почте — A-student; совсем недавно он поступил на первый курс Стэнфордского университета. Майк — думающий, целенаправленный студент; любое сообщество посчитало бы честью принять его в свои члены. Тем не менее, согласно статье «The New White Flight» («Новое бегство белых»){2}, опубликованной в Wall Street Journal полгода назад, белые семьи массово уезжают из Купертино, причем именно из-за таких детей, как Майк. Они убегают от очень высоких экзаменационных баллов и впечатляющих способностей к обучению учеников и студентов азиатского происхождения. В статье шла речь о том, будто белые родители опасаются, что их дети не смогут поспевать в учебе за своими сверстниками азиатского происхождения. Приводились слова ученика местной средней школы: «Если вы выходец из Азии, вам нужно только подтвердить, что вы умны. Если же вы белый, нужно доказать это».

Но в статье ни слова не было сказано о том, почему американцы азиатского происхождения добиваются таких выдающихся успехов в учебе. Мне стало интересно, не связан ли интерес обитателей Купертино к учебе с культурой, изолированной от худших проявлений идеала экстраверта, и если это действительно так, в чем это проявляется. Я решила посетить Купертино и все выяснить.

На первый взгляд Купертино кажется воплощением американской мечты. Многие эмигранты из стран Азии в первом и втором поколении живут здесь и работают в местных компаниях из сферы высоких технологий. Главный офис Apple Computer расположен по адресу Инфинит-луп, дом 1. Офис Google в Маунтин-Вью находится чуть дальше по шоссе. Отполированные до блеска автомобили скользят по проспектам; немногочисленные пешеходы одеты в яркую разноцветную и белую одежду. Невзрачные дома типа ранчо очень дороги, но покупатели считают, что стоит заплатить такую цену ради того, чтобы их дети учились по знаменитой системе школьного образования города: многие выпускники школ Купертино поступают в университеты Лиги плюща^[51]. В 2010 году из 615 учеников выпускного класса средней школы Monta Vista в Купертино (по данным сайта школы, который частично доступен на китайском, поскольку 77 процентов учеников — выходцы из стран Азии) 53 ученика стали полуфиналистами конкурса на получение национальной стипендии за заслуги. В 2009 году средний балл учеников этой школы, сдававших стандартизованный тест для приема в высшие учебные заведения, составил 1916 из 2400, на 27 процентов выше среднего показателя по всей стране{3}.

По словам учеников, с которыми я встретилась в школе Monta Vista,

самые популярные ученики этой школы — не всегда атлетически сложенные и жизнерадостные юноши и девушки. Это прилежные и порой очень тихие ученики. «Если ты умен, это действительно вызывает у всех восхищение, даже если ты чужак», — сказал мне ученик старшего класса средней школы, американец корейского происхождения по имени Крис. Он рассказал о своем друге, семья которого уехала на два года в один городок в штате Теннесси, где живет мало американцев — выходцев из стран Азии. Другу Криса там понравилось, хотя он и испытал культурный шок. В Теннесси «есть невероятно умные люди, но они всегда сами по себе. Здесь же у действительно умных людей, как правило, много друзей, потому что они могут помочь другим в их работе».

В Купертино библиотека играет ту же роль, что торговый центр или футбольное поле в других городах: это неофициальный центр общественной жизни городка. Ученики средней школы охотно называют учебу «занятием ботанов». Такие виды деятельности, как футбол и чирлидинг^[52], не особенно популярны в Купертино. «Наша футбольная команда никуда не годится», — добродушно признает Крис. В последнее время команда показывает более впечатляющие результаты, чем думает Крис, однако тот факт, что у школы плохая футбольная команда, по всей видимости, имеет для него особое значение. «Вообще-то, их даже нельзя назвать футболистами, — говорит он. — Они не носят командные куртки и не ходят большими группами. После окончания школы один из моих друзей посмотрел видеоролик с выпускного и отреагировал так: “Не могу поверить, что на этом видео показывают футболистов и девочек из группы поддержки”. Не это заводит наш город».

Тед Шинта, учитель и куратор кружка робототехники в средней школе Monta Vista, рассказал мне нечто подобное. «Когда я учился в средней школе, — сказал он — тем, кто не носил командных курток, лучше было не участвовать в школьных выборах. В большинстве средних школ есть группа, терроризирующая других учеников. [В школах Купертино] контингент учеников слишком нацелен на учебу, чтобы заниматься этим».

Консультант одного из местных колледжей Пэрви Моуди согласна с этой точкой зрения. «К интровертам не относятся свысока, — сказала она мне. — Их воспринимают как должное. В некоторых случаях к ним относятся даже с большим уважением и восхищением. Это так круто — быть чемпионом по шахматам или играть в оркестре». Как и повсюду, в Купертино тоже есть и интроверты, и экстраверты, но в целом среди жителей города больше интровертов. Одна молодая девушка, американка китайского происхождения, которая поступила на первый курс одного из

элитных колледжей Восточного побережья, заметила этот феномен, пообщавшись в Сети с некоторыми из будущих сокурсников. Ее беспокоит то, что образ жизни, к которому она привыкла в Купертино, будет давать о себе знать и в будущем. «Я встретила с парой человек в Facebook, — сказала она, — и они оказались совершенно не такими, как я. Я живу тихо. Не люблю ходить на вечеринки и общаться с другими, но там, по всей видимости, все люди очень общительные. Я совсем не похожа на них. Даже не уверена, что у меня будут друзья, когда я туда приеду».

Один из тех, с кем эта девушка общается в Facebook, живет в соседнем городке Пало Альто. Я спросила ее, как она отреагирует, если этот человек предложит ей встретиться летом. «Скорее всего, я не стану этого делать, — ответила она. — Было бы интересно познакомиться и все такое, но моя мама не хочет, чтобы я часто выходила куда-то, потому что мне нужно учиться».

Я была поражена чувством дочернего долга этой девушки, а также тем, что это чувство побуждает ее отдать предпочтение учебе, а не общественной жизни. Не такое уж необычное явление в Купертино. Многие здешние дети азиатского происхождения рассказывали мне, что, по требованию своих родителей, они все лето учатся и даже отклоняют приглашения на дни рождения в июле, чтобы в октябре получать хорошие оценки по курсу математического анализа.

«Думаю, причина в нашей культуре, — объяснила мне Тиффани Ляо, весьма уравновешенная выпускница средней школы (ее родители приехали из Тайваня), которая планировала поступать в колледж Swarthmore. — Учиться, поступать хорошо, не поднимать волны. Спокойствие заложено в нас от рождения. В детстве, когда я бывала в домах друзей моих родителей и не хотела там разговаривать, я брала книгу. Я использовала ее как щит, а взрослые говорили что-нибудь в таком роде: “Она такая прилежная!” И это была похвала».

Трудно себе представить, чтобы американские родители за пределами Купертино радовались тому, что ребенок читает, когда все остальные собрались вокруг барбекю. Однако родители, которые одним поколением раньше были воспитаны в азиатских странах, по всей вероятности, с детства прививали своим детям более уравновешенный стиль поведения. Во многих странах Восточной Азии традиционный курс обучения построен так, чтобы ученики больше слушали, писали, читали и запоминали. Обсуждение изучаемого материала не входит в число приоритетов и даже не поощряется{4}.

«У нас дома процесс обучения существенно отличается от

здешнего, — говорит Хунг Вей Чиен, мама из Купертино, приехавшая в Соединенные Штаты из Тайваня в 1979 году для учебы в магистратуре Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. — Там вы изучаете предмет и сдаете тест. Во всяком случае, хотя я и повзрослела, там по-прежнему не позволяют ученикам отвлекаться от изучения предмета и много говорить. Если вы подниметесь и начнете говорить чепуху, вам сделают замечание».

Хунг — одна из самых жизнерадостных экстравертов, которых я когда-либо знала. Она часто делает оживленные, экспансивные жесты и хохочет. Одета в беговые шорты и теннисные туфли, с украшением из янтаря на шее, она приветствует меня крепкими объятиями, и мы едем в булочную завтракать. Там, поедая выпечку, мы ведем дружескую беседу.

Показательно, что даже Хунг вспоминает о культурном шоке, испытанном ею на первом занятии, проводившемся в американском стиле. Она считала, что активное поведение в классе — это признак невоспитанности, так как оно отнимает время у сокурсников. Она со смехом отмечает: «Я выглядела там очень тихой. В Калифорнийском университете профессор начинал занятие словами: “Давайте обсудим!” Я смотрела на своих сверстников, когда они несли какую-то чушь, но профессор очень терпеливо выслушивал каждого». Хунг смешно кивает головой, пародируя в высшей степени уважаемых профессоров.

«Помню, как все это поражало меня. На занятии по лингвистике, например, студенты обсуждают не только лингвистику! Я подумала: «О! В США, если только ты начинаешь говорить, значит, с тобой все в порядке»».

Активная работа студентов на занятиях приводила Хунг в замешательство, а ее преподавателей, вероятно, в равной степени озадачивало нежелание девушки говорить. Через двадцать лет после того, как Хунг приехала в Соединенные Штаты, в газете San Jose Mercury News была опубликована статья под названием East, West Teaching Traditions Collide («Противостояние Западной и Восточной культур в образовании») {5}. В ней шла речь о том, что преподаватели обеспокоены нежеланием студентов азиатского происхождения (таких как Хунг) принимать активное участие в обсуждении изучаемых предметов на занятиях. Один преподаватель сказал о существовании «барьера уважения», который возник из-за почтительного отношения азиатских студентов к своим учителям. Еще один преподаватель призвал сделать активное участие в работе класса одним из показателей успеваемости, чтобы заставить азиатских студентов обсуждать то, что они изучают на занятиях.

«Предполагается, что китайская методика обучения ставит вас в невыгодное положение, поскольку другие мыслящие студенты понимают предмет гораздо лучше вас, — сказал третий. — Это вечная проблема в группах с преобладанием студентов-азиатов».

Эта статья вызвала бурную реакцию в сообществе американцев азиатского происхождения. Некоторые считали, что преподаватели университетов правы в том, что азиатским студентам необходимо адаптироваться к западным учебным стандартам. «Из-за своей молчаливости выходцы из стран Азии позволяют людям вытирать о себя ноги», — такой комментарий сделал один из читателей сайта с язвительным названием ModelMinority.com. По мнению других, студентов азиатского происхождения не нужно заставлять высказываться и придерживаться западного стиля поведения. «Может быть, вместо того чтобы пытаться изменить их, колледжам следовало бы прислушаться к звуку их молчания», — написала Хиджунг Ким (психолог по вопросам культуры Стэнфордского университета) в работе, в которой изложила свои аргументы в пользу того, что разговорчивость — не всегда положительное явление{6}.

Как получилось, что представители азиатской и западной культуры по-разному воспринимают активное поведение студентов на занятиях: для одних это означает «обсуждать изучаемый материал», а для других — «нести чушь»? Ответ на этот вопрос был опубликован в журнале The Journal of Research in Personality{7} в виде карты мира, которую составил психолог Роберт Маккрей. Эта карта похожа на все остальные, которые можно найти в учебнике по географии, но она, по словам Маккрея, «показывает не количество осадков или плотность населения, а преобладание тех или иных личностных характеристик». Нанесенные на карту оттенки серого (светло-серый цвет соответствует интроверсии, темно-серый — экстраверсии) показывают «совершенно очевидную картину: Азия — это земля интровертов, Европа — земля экстравертов». Если бы на карте присутствовали Соединенные Штаты, их территория была бы окрашена темно-серым цветом. Американцы — это наиболее ярко выраженные экстраверты на всей планете{8}.

Карта Роберта Маккрея может показаться серьезной попыткой определения культурных стереотипов. Однако группирование целых континентов по типу личности — это не более чем приближенное обобщение: шумных людей можно найти как в материковом Китае, так и в Атланте. Кроме того, при составлении этой карты не были учтены тонкие культурные различия, существующие в рамках одной страны или региона.

Жители Пекина ведут себя не так, как жители Шанхая, а обитатели обоих городов отличаются от жителей Сеула и Токио. То же самое можно сказать и по поводу обозначения выходцев из стран Азии как «образцового меньшинства»; даже если считать это комплиментом, данное описание все равно в такой же степени ограниченное и снисходительное, как и любое другое, которое загоняет личность в рамки совокупности воспринимаемых групповых характеристик. Возможно, не совсем верно изображать Купертино как «инкубатор» эрудитов, как бы лестно это ни звучало.

Хотя я и не приветствую строгого разделения людей по этническому признаку, было бы неправильно полностью избегать такой темы, как культурные различия и интроверсия. Выходцам из стран Азии свойственно много культурных и личностных особенностей, и остальная часть мира может и должна взять их на вооружение. На протяжении десятилетий ученые изучали культурные различия разных типов личности, особенно между представителями восточной и западной культуры. В частности, объектом изучения стал такой аспект, как интроверсия и экстраверсия — эти личностные характеристики психологи считают явно выраженными и поддающимися измерению во всем мире. И это говорят психологи, не способные прийти к единому мнению практически ни по одному вопросу, касающемуся систематизации параметров человеческой личности!

Результаты этих исследований во многом подтверждают выводы, сделанные на основании анализа карты Маккрея. В частности, в ходе сравнительного исследования поведения детей из Шанхая и Онтарио в возрасте от 8 до 10 лет было установлено, что в Канаде застенчивых и чувствительных детей избегают, а в Китае они пользуются популярностью у сверстников{9}. Кроме того, в Китае такие дети чаще становятся лидерами. Чувствительных и немногословных китайских детей называют «dongshi» («понимающий») — и это слово считается похвалой.

Китайские ученики средних школ рассказывают исследователям о том, что предпочитают иметь друзей скромных и бескорыстных, честных и трудолюбивых{10}. Американские же школьники предпочитают веселых, полных энтузиазма, общительных друзей. «Какой поразительный контраст! — пишет Майкл Харрис Бонд, кросс-культурный психолог, специалист по Китаю. — Американцы придают особое значение общительности и похвально отзываются о тех качествах, которые способствуют легкому, радостному общению. Китайцы подчеркивают значение более глубоких личностных качеств, обращая особое внимание на добродетели и достижения».

В ходе еще одного исследования американцев азиатского и

европейского происхождения попросили вслух размышлять над решением логических задач{11}. По результатам исследования было установлено, что выходцы из Азии гораздо лучше справляются с заданиями, когда им разрешают делать это молча. Напротив, представители белой расы показывают более высокие результаты, озвучивая процесс решения.

Результаты этого исследования не показались неожиданными тем, кто знаком с отношением жителей Азии к произнесенному слову: речь предназначена для того, чтобы передавать информацию тому, кому ее нужно знать{12}. Спокойствие и самонаблюдение — это символы глубокомыслия и высшей истины. Слова — потенциально опасное оружие, поскольку они раскрывают то, что лучше было бы оставить невысказанным. Они ранят других людей, могут создать проблемы и тому, кто их произносит. Рассмотрим в качестве примера следующие восточные пословицы:

Ветер дует, а горы стоят (японская пословица).

Тот, кто знает, не говорит, а кто говорит — не знает (Лао Цзы, «Путь Лао-Цзы»).

Хотя я и не делаю особых попыток строго соблюдать молчание, жизнь в одиночестве сама по себе заставляет меня воздерживаться от речи (Камо-но Тёмей, японский отшельник XII столетия){13}.

Сравните эти пословицы с западными изречениями:

Овладей мастерством речи, чтобы быть сильным, поскольку сила человека — в его языке, а речь — могущественнее битвы (максимы Птаххотепа, 2400 до н. э.).

Речь — воплощение культуры... Слово, если даже оно противоречиво, связывает... А бессловесность обрекает на одиночество (Томас Манн)^[53].

Скрипучее колесо получает больше смазки.

Что стоит за столь существенными различиями этих позиций? В-первых, уважение к образованию, широко распространенное среди выходцев из Азии, особенно из стран «конфуцианского пояса»: Китай,

Япония, Корея и Вьетнам. В некоторых китайских деревнях по сей день стоят статуи учеников, которые сотни лет назад успешно сдали экзамены на высшее ученое звание — «цзинши» — во времена династии Мин{14}. Получить такое признание намного легче, если вы (как некоторые дети из Купертино) посвятите все свое свободное время учебе.

Во-вторых, групповая идентичность. Многие азиатские культуры имеют коллективную ориентацию, но не в том смысле, в каком это понимают жители Запада. В странах Азии каждый индивид считает себя частью большого целого — семьи, корпорации, сообщества — и придает очень большое значение гармонии внутри своей группы. Они часто подчиняют собственные стремления интересам группы, принимая как должное свое место в иерархии.

Напротив, в центре западной культуры находится индивид. Мы воспринимаем себя как самодостаточных субъектов; наша судьба — выразить себя, следовать за своим счастьем, быть свободными от ненужных ограничений и добиться той цели, ради которой мы и пришли в этот мир. Мы можем жить в социуме, не подчиняясь воле группы, и, как минимум, нам не нравится думать о том, что мы это делаем. Мы любим и уважаем своих родителей, но у нас порой вызывают негодование такие понятия, как почитание родителей, и вытекающие из него последствия, такие как повиновение и сдержанность. Общаясь с другими людьми, мы делаем это как самодостаточные индивиды, которые весело проводят время, соперничают, добиваются успехов, борются за должность и — ах, да! — еще и любят других таких же самодостаточных индивидов. Даже западный Бог ведет себя уверенно, говорит красноречиво и стремится к доминированию; его сын Иисус — мягкий и добрый, но харизматичный человек, который нравится людям (как в рок-опере «Иисус Христос — суперзвезда»).

Таким образом, жители запада ценят смелость и навыки устного общения, потому что эти качества помогают им выражать свою индивидуальность. А выходцы из Азии ценят спокойствие, смирение и чувствительность, способствующие сплочению группы. Для жизни в коллективе гораздо удобнее и легче вести себя сдержанно, даже покорно.

Эти предпочтения проявились очень ярко во время проведенного недавно исследования с применением fMRI. В его ходе ученые показали семнадцати американцам и семнадцати японцам фотографии мужчин в доминантной позе{15} (скрещенные руки, напряженные мышцы, ноги уверенно стоят на земле) и в подчиненной позе (плечи опущены, скрещенные руки защищают пах, ноги плотно прижаты друг к другу). В

результате исследователи пришли к выводу, что фотографии мужчин в доминантной позе активизировали центр удовольствия в головном мозге американцев, тогда как фотографии мужчин в подчиненной позе имели такое же воздействие на мозг японцев.

С западной точки зрения трудно понять, что хорошего может быть в том, чтобы покорно подчиняться воле других. Но то, что западный человек воспринимает как подчинение, многие выходцы из стран Азии считают элементарной вежливостью.

Американец китайского происхождения Дон Чен (студент Гарвардской школы бизнеса, с которым вы уже встречались в главе 2) рассказал мне о том, как однажды делил квартиру с группой азиатских друзей и своим близким другом из белых — мягким, добродушным парнем, который, как считал Дон, не мог не вписаться в их компанию. Конфликты стали возникать, когда белый друг Дона заметил, что в раковине накапливается гора немытой посуды, и попросил своих азиатских соседей по комнате мыть за собой посуду. По словам Дона, эта претензия не была необоснованной, и его друг сформулировал свою просьбу очень вежливо и уважительно. Но азиатские соседи по комнате восприняли его поведение совсем по-другому. По их мнению, он вел себя грубо и раздраженно. Дон сказал, что выходец из Азии в такой ситуации тщательнее выбирал бы тон и сформулировал свою просьбу в виде вопроса, а не требования или команды. Или мог бы вообще не поднимать эту тему. Зачем расстраивать людей из-за нескольких грязных тарелок?!

Другими словами, то, что западный человек понимает как азиатское почтение, на самом деле представляет собой искреннее внимание к чувствам других людей. Психолог Харрис Бонд говорит по этому поводу следующее: «Только приверженцы открытой традиции могут назвать [азиатскую] модель речевого общения самоуничижением. В этой уклончивой традиции ее называли бы скорее уважением к отношениям»{16}. А уважение к отношениям приводит к такой социальной динамике, которая может показаться поразительной с западной точки зрения.

В частности, именно из-за уважения к отношениям социальная фобия, именуемая в Японии «taijin kyofusho»^[54]{17}, выражается у японцев не в виде страха оказаться в неловком положении (как происходит в Соединенных Штатах), а в виде опасения поставить в затруднительное положение других людей. Благодаря уважению к другим людям, буддистские монахи обретают внутренний покой (и испытывают высшее счастье, судя по показаниям томографов), тихо медитируя о сострадании{18}. И именно из уважения к отношениям жертвы взрыва

ядерной бомбы в Хиросиме просили прощения друг у друга за то, что выжили. «Существует множество свидетельств их вежливого отношения друг другу, и все это до сих пор трогает душу, — пишет эссеист Лидия Миллет. — “Прости меня”, — сказал один из них с поклоном, а у самого в тот момент кожа слезала с рук клочьями. “Мне жаль, что я все еще жив, а твой ребенок умер”. “Прости меня, — сказал другой человек, у которого губы распухли до размера апельсина, обращаясь к ребенку, плакавшему рядом с мертвой матерью. — Мне так жаль, что я не оказался на ее месте”»{19}.

Уважение к отношениям с другими людьми, свойственное восточной культуре, вызывает восхищение. Однако то же самое можно сказать и об уважении к индивидуальной свободе, самовыражению и личной судьбе. Дело не в том, что одна позиция превосходит другую, а в том, что глубокие различия между культурными ценностями оказывают большое влияние на стиль поведения, которому отдается предпочтение в каждой культуре. На Западе существует идеал экстраверта, а в большей части стран Азии (по крайней мере, так было до вестернизации, происходящей на протяжении последних нескольких десятилетий) считается, что молчание — золото{20}. От этих различий зависит, что именно мы говорим, когда наши соседи по комнате собирают гору посуды в раковине, и то, о чем мы не говорим в университетских аудиториях.

Более того, все эти различия говорят нам о том, что идеал экстраверта не так священен, как мы, возможно, полагали. Следовательно, если в глубине души вы считали вполне естественным, что смелые и общительные люди превосходят сдержанных и чувствительных, если вы думали, что идеалу экстраверта поклоняется все человечество, значит, вы ошибались. Карта типов личности Роберта Маккрея открывает совсем другую истину: каждый способ бытия — молчаливый и разговорчивый, осмотрительный и бесстрашный, закнутый и непринужденный — не что иное, как проявление сильной культуры.

Как ни парадоксально, к числу тех, кому труднее всего понять и принять эту истину, относятся американские дети азиатского происхождения из Купертино. Взрослея и уезжая из родного города, они оказываются в мире, где умение высказывать свое мнение и создавать вокруг себя много шума — это путь к популярности и финансовому успеху. У таких выходцев из Купертино формируется раздвоенное сознание (отчасти азиатское, отчасти американское), каждая сторона которого ставит под сомнение другую. Майк Вей, выпускник средней школы, который сказал мне, что предпочитает учебу общению с друзьями, — прекрасный

пример такой двойственности. Когда мы впервые встретились, он был учеником выпускного класса и все еще обитал в коконе Купертино. «Поскольку мы придаем такое большое значение образованию, — сказал мне тогда Майк, имея в виду выходцев из Азии в целом, — общение с окружающими не является существенной частью нашего я».

Осенью следующего года я снова встретила с Майком, тогда он уже учился на первом курсе Стэнфордского университета — всего в двадцати минутах езды от Купертино, — но был на целую вселенную дальше от него в демографическом плане. Майк показался мне расстроенным. Мы встретились в уличном кафе и сели рядом с группой атлетически сложенных молодых людей, которые постоянно смеялись. Майк кивнул на этих юношей и девушек — они все без исключения были белыми. Создается впечатление, сказал он, что представители белой расы «меньше боятся того, что окружающие могут посчитать их слишком шумными или слишком глупыми». Майка расстраивала поверхностность бесед, которые можно было услышать в университетской столовой, а также то, что «всякая чушь» часто замещает на семинарах активное обсуждение изучаемой темы. Он проводил большую часть свободного времени с другими выходцами из стран Азии, отчасти потому, что у них «такой же уровень общительности», как и у него. В присутствии сверстников неазиатского происхождения у него возникало чувство, будто ему нужно быть более жизнерадостным или взволнованным, чем есть в действительности.

«В моем общежитии из пятидесяти человек всего четыре выходца из стран Азии, — рассказывал он мне. — И я чувствую себя комфортнее в их обществе. Есть, правда, один парень по имени Брайан, его можно назвать достаточно тихим. Я сказал бы, что ему свойственно такое азиатское качество, как застенчивость. Мне кажется, рядом с ним я могу быть самым собой. Мне не нужно делать что-то только для того, чтобы выглядеть крутым, тогда как в окружении людей, не принадлежащих к числу азиатов, которые ведут себя слишком шумно, у меня возникает чувство, будто я должен играть какую-то роль».

Казалось, Майк довольно пренебрежительно отзывался о западном стиле общения, но он признал, что иногда у него появляется желание быть немного более активным и раскованным. «Они более комфортно чувствуют себя со своим характером», — сказал он о своих белых одноклассниках. Выходцы из Азии «испытывают дискомфорт не от того, какие они, а от того, как они себя выражают. В группе всегда ощущается прессинг в плане общения. И когда они не вписываются в общепринятый стандарт, это всегда можно увидеть по их лицам».

Майк рассказал мне об одном мероприятии, посвященном знакомству с первокурсниками, в котором он принимал участие. Это была игра «охота за мусором», проводившаяся в Сан-Франциско. Предполагалось, что во время игры студенты должны выйти за рамки своей зоны комфорта. Майк был единственным американцем азиатского происхождения в составе весьма шумной группы студентов. Некоторые ее участники пробежались нагишом по одной из улиц Сан-Франциско; некоторые обменялись одеждой в местном универмаге. Одна девушка пошла в магазин Victoria's Secret и разделась там до нижнего белья. Когда Майк описывал все эти детали, мне казалось, он скажет, что поведение членов его группы выходило за рамки приличия. Но он не стал критиковать других студентов, а отнесся критично к самому себе.

«Когда люди вытворяют нечто подобное, в какой-то момент я испытываю дискомфорт. Это говорит о моей ограниченности. Иногда у меня возникает такое чувство, будто они лучше меня».

Преподаватели Майка тоже говорили ему нечто подобное. Через несколько недель после того мероприятия для первокурсников наставник Майка (профессор медицинской школы Стэнфордского университета) пригласила группу студентов к себе домой. Майк хотел произвести хорошее впечатление, но не мог придумать, что бы ему сказать. Другие студенты, казалось, совершенно свободно шутили и задавали умные вопросы. «Майк, ты был таким разговорчивым сегодня, — поддразнила его профессор, когда он наконец стал прощаться. — Ты меня просто сразил». Майк покинул дом в ужасном настроении. «Неразговорчивых людей считают слабаками или недалекими», — с сожалением сказал он.

Разумеется, эти чувства не совсем незнакомы Майку. Проблемы их были у него еще во время учебы в средней школе. Возможно, в Купертино и царила едва не конфуцианская этика покоя, обучения и уважения к отношениям, тем не менее идеал экстраверта давал о себе знать и там. В местном торговом центре в будний день дерзкие подростки азиатского происхождения с остроконечными прическами подзывают к себе девушек в легких топиках, которые стреляют глазами и отпускают шутки. Субботним утром в библиотеке некоторые подростки сидят в уголках и упорно учат что-то, а некоторые собираются вокруг столов и ведут себя довольно шумно. Мало кто из детей азиатского происхождения, с которыми я общалась в Купертино, был готов отождествить себя со словом «интроверт», даже если описывал себя именно так. Будучи глубоко приверженными ценностям своих родителей, они, кажется, все равно делят мир на традиционных азиатов и азиатских суперзвезд. Традиционные

азиаты не привлекают к себе внимания и выполняют домашнюю работу. Суперзвезды тоже хорошо учатся, но еще и шутят в классе, выводят учителей из себя и делают все, чтобы их заметили.

По словам Майка, многие ученики сознательно стараются быть более общительными, чем их родители. «Они считают своих родителей слишком уравновешенными и пытаются компенсировать это вызывающим поведением». Старшее поколение тоже меняет свои ценности. «Азиатские родители начинают понимать, что быть тихим и скромным невыгодно, поэтому заставляют своих детей выступать с докладами и принимать участие в дискуссиях, — говорит Майк. — Наша программа выступлений и дискуссий была в Калифорнии второй самой крупной программой, целью которой было научить детей говорить громко и убедительно».

Тем не менее, когда я впервые встретила с Майком в Купертино, его самоощущение и ценности оставались теми же, что и прежде. Парень знал, что не принадлежит к числу азиатских суперзвезд (он поставил себе оценку 4 по шкале популярности от 1 до 10), но чувствовал себя комфортно таким, какой есть. «Я предпочел бы общаться с неподдельными людьми, — сказал он мне тогда, — а это неизбежно тянет меня к более тихим людям. Трудно быть веселым и разумным одновременно».

В действительности Майку повезло: у него была возможность жить и наслаждаться коконом Купертино довольно долго. Американские дети азиатского происхождения, которые растут в типичных американских городках, намного раньше сталкиваются с проблемами, возникшими у Майка только на первом курсе Стэнфорда. Во время одного из исследований на протяжении пяти лет проводилось сравнение американцев европейского и китайского происхождения^{21}. Результаты показали, что в юношеские годы интроверсия свойственна выходцам из Китая в гораздо большей степени, чем их американским ровесникам — что сказывается на их самооценке. Двенадцатилетние американцы китайского происхождения чувствовали себя прекрасно такими, какие они есть, — возможно, потому, что они все еще оценивали себя в соответствии с традиционной системой ценностей своих родителей. Однако, когда им исполнилось семнадцать и они больше узнали об идеале экстраверта, распространенном в Америке, их самоуважение резко снизилось.

Подростки — выходцы из Китая — платят за свою неспособность быть как все социальной тревогой. Во взрослом возрасте это может сказаться на сумме в их зарплатных чеках. В рамках работы над книгой *The Big Test* («Главная проверка») журналист Николас Леманн провел с группой американцев азиатского происхождения интервью, темой которого

была меритократия. «У них неизменно возникает мнение, — пишет он, — что меритократия заканчивается в день окончания учебного заведения; после этого выходцы из Азии начинают отставать, поскольку их культура не способствует продвижению вперед — они слишком пассивны и не умеют поддерживать со всеми приятельские отношения»{22}.

В Купертино я встретила много профессионалов, боровшихся с этой проблемой. Одна состоятельная домохозяйка рассказала мне, что мужа почти всех женщин ее социального круга не так давно приняли предложения о работе в Китае. Теперь им приходится ездить из Купертино в Шанхай и обратно — отчасти потому, что сдержанность поведения помешала им сделать карьеру здесь. По словам этой женщины, в американских компаниях считают, что «они не могут заниматься бизнесом — из-за презентаций. В бизнесе необходимо уметь собрать кучу всякой ерунды и должным образом подать то, что получилось. Изучив штат крупных компаний, вы обнаружите, что среди топ-менеджеров практически нет выходцев из Азии. Они нанимают людей, которые ничего не понимают в бизнесе, но умеют делать хорошие презентации».

Один программист рассказал мне, каким недооцененным чувствует себя на работе по сравнению с другими сотрудниками, «особенно с людьми европейского происхождения, которые говорят не задумываясь». По его словам, в Китае «тихого человека считают мудрым. Здесь же все обстоит совершенно иначе. Здесь люди любят высказываться по любому поводу. Когда у них появляется какая-то идея, даже если она еще не созрела, они все равно оглашают ее. Умей я лучше общаться с людьми, мою работу признавали бы больше. Мой руководитель ценит меня, но все равно не знает, что я выполнил работу на очень высоком уровне».

Затем этот программист признался мне, что записался на семинар по американской экстраверсии, который вел выходец из Тайваня, профессор коммуникации Престон Ни. В колледже Foothill, расположенном недалеко от Купертино, профессор Ни проводит рассчитанные на целый день семинары под названием «Communication Success for Foreign-Born Professionals» («Успешная коммуникация для специалистов иностранного происхождения»). Этот курс рекламируется в сети Интернет местной организацией под названием Silicon Valley SpeakUp, миссия которой звучит так: «Помочь специалистам иностранного происхождения преуспеть в жизни посредством развития навыков межличностного общения». («Разговорите свой разум! — такой призыв можно найти на главной странице сайта организации. — Все вместе мы достигнем большего в SVSpeakup».)

Мне стало любопытно, что фраза «разговорить свой разум» означает с азиатской точки зрения, поэтому я записалась на семинар. Через какое-то время я оказалась за партой в современной аудитории, куда через зеркальные стекла окон лился солнечный свет Северной Калифорнии. Там было всего пятнадцать учеников, многие из них — выходцы из стран Азии, но были и выходцы из Восточной Европы и Южной Африки.

Профессор Ни, дружелюбный человек с застенчивой улыбкой, был одет в западного стиля костюм и золотистый галстук с китайским рисунком в виде водопада. Он начал занятие с обзора американской бизнес-культуры. В Соединенных Штатах Америки, предупредил он, желающим преуспеть стиль необходим не меньше, чем истинная суть. Может быть, это несправедливо и, возможно, не лучший способ судить о вкладе человека в работу компании, «но, если у вас нет харизмы, будь вы даже самым замечательным человеком в мире, все равно к вам будут относиться с пренебрежением».

Такой подход отличается от многих других культур, по мнению Престона Ни. Когда коммунистический лидер Китая делает доклад, он читает его, и даже не по телесуфлеру, а по бумажке. «Лидера должны слушать все».

Профессор Ни спросил, есть ли среди присутствующих желающие выйти вперед и сделать то, что он предложит. Добровольцем оказался Радж, индийский программист немногим старше двадцати, который работал в компании, входившей в список Fortune 500. Радж был одет в традиционную для Кремниевой долины одежду — повседневную рубашку, застегнутую на все пуговицы, и брюки чино, однако стоял в защитной позе, скрестив руки на груди и шаркая туристическими ботинками по полу. Немного раньше, тем же утром, во время знакомства друг с другом, он сказал нам дрожащим голосом, сидя на своем месте в заднем ряду, что хочет научиться «поддерживать беседу и быть более открытым».

Профессор Ни попросил Раджа рассказать присутствующим о своих планах на оставшуюся часть выходных.

— Я иду на ужин с другом, — ответил Радж, в упор глядя на профессора, — а завтра, возможно, пойду в поход.

Профессор Ни попросил его сделать еще одну попытку.

— Я иду на ужин с другом, — сказал Радж, — а завтра [что-то бормочет], возможно, пойду в поход.

— У меня сложилось о вас такое впечатление, — мягко сказал профессор Ни Раджу, — что я могу поручить вам много работы, но не должен обращать на вас слишком пристального внимания. Запомните:

в Кремниевой долине вы можете быть самым умным, самым талантливым человеком, но если не можете выразить себя в чем-то помимо работы, вас будут недооценивать. Многие специалисты, приехавшие из других стран, проходят через это. Вы отличный работник, но не лидер.

Присутствующие согласно кивают головами.

— Однако существует способ оставаться собой, — продолжил Ни, — и одновременно больше выразить себя своим голосом. Многие выходцы из Азии, разговаривая, используют только небольшую часть мышц.

После этих слов он приказал Раджу лечь спиной на пол и произнести пять гласных английского алфавита.

— А... Е... U... О... I..., — произнес нараспев Радж; его голос разносился с пола по аудитории. — А... Е... U... О... I... А... Е... U... О... I...{23}

В конце концов профессор Ни посчитал, что Раджу уже можно подняться с пола.

— А теперь скажите, что интересное вы запланировали сделать после занятий? — спросил он, ободряюще хлопая в ладоши.

— Сегодня вечером я иду на ужин в дом своего друга, а завтра собираюсь пойти в поход еще с одним другом.

Голос Раджа звучал громче, чем раньше, и класс горячо зааплодировал ему.

Сам профессор Ни — яркий пример того, что может произойти, если поработать над освоением необходимых навыков. После семинара я пришла к нему в кабинет, и он рассказал мне, каким застенчивым был по приезду в Соединенные Штаты и как он сознательно старался попадать в среду (например, в летний лагерь или бизнес-школу), в которой мог бы учиться вести себя как экстраверт, до тех пор, пока это не будет получаться у него более естественно. Сегодня у него успешный консалтинговый бизнес, а среди его клиентов есть специалисты из Yahoo! Chevron и Microsoft; он обучает их тем навыкам, над приобретением которых он сам в свое время так тяжело трудился.

Однако, когда профессор Ни начал говорить об азиатской концепции «мягкой силы» (которую он называет лидерством «посредством воды, а не огня»), я увидела в нем ту его сторону, которая не в восторге от западного стиля общения. «В азиатских культурах, — сказал Ни, — есть более утонченный способ получить желаемое. Этот способ требует не агрессивности, а непреклонности и умения. В конечном счете благодаря этому можно достичь многого. Агрессивная сила побеждает вас; мягкая сила располагает к себе».

Я попросила профессора привести реальные примеры проявления мягкой силы. Его глаза сияли, когда он рассказывал мне о клиентах, сила которых была в их идеях и в сердце. Многие из этих людей были организаторами различных групп наемных служащих (женских групп, групп по интересам) — им удалось сплотить людей вокруг своей идеи с помощью убеждения, а не активных действий. Профессор Ни рассказал также о таких группах, как «Матери против пьянства за рулем» — другими словами, о людях, меняющих жизнь не силой своей харизмы, а силой заботы. Эти люди владеют навыками коммуникации достаточно хорошо, чтобы донести до людей свое послание, но их настоящая сила определяется их природой.

«В долгосрочной перспективе, — сказал Ни, — если идея хороша, люди меняют свое отношение. Если дело праведное и вы вкладываете в него свою душу, то неизменно притянете к себе тех, кто захочет разделить с вами путь. Мягкая сила — это спокойное упорство. Люди, о которых я говорю, проявляют упорство в повседневных контактах с другими людьми. В итоге они создают команду». Мягкой силой, по словам Престона Ни, обладали люди, которыми мы восхищались на протяжении всей истории: мать Тереза, Будда и Ганди.

Я была поражена тем, что профессор Ни назвал имя Ганди. Почти всех учеников средних школ, с которыми я встречалась в Купертино, я просила назвать имя лидера, которым они восхищаются, и многие из них называли именно Ганди. Что в нем внушало им такие чувства?

Махатма Ганди, как сказано в его автобиографии, с рождения был застенчивым и тихим^{24}. В детстве он боялся всего на свете: воров, привидений, змей, темноты и больше всего — других людей. Он с головой погрузился в книги и как можно быстрее бежал после школы домой, чтобы ни с кем не разговаривать. Даже когда он стал молодым человеком и его как члена исполнительного комитета Общества вегетарианцев выбрали на первую руководящую должность, он посещал все собрания, но был слишком робок, чтобы выступать на них.

«Ты прекрасно разговариваешь со мной, — озадаченно спросил его один из членов комитета. — Почему же ты никогда не раскрываешь рта на собраниях комитета? Ты просто бездельник». Когда в комитете началась политическая борьба, у Ганди было свое твердое мнение по всем возникающим вопросам, но он слишком боялся высказать его. Он записывал свои мысли на бумагу, намереваясь прочитать их вслух на собрании. Но в конечном счете не мог сделать даже этого.

Со временем Ганди научился управлять своей робостью, но так и не

преодолеет ее. Он не мог выступать экспромтом и при любой возможности пытался избегать произнесения речей. В своей биографии он писал: «Не думаю, что у меня могло бы появиться хоть малейшее желание принять участие во встрече друзей, занятых беседой».

Однако именно застенчивость стала основой уникальной силы Ганди — той формы сдержанности, понять которую можно, проанализировав некоторые малоизвестные факты его биографии. Будучи молодым человеком, Ганди решил поехать в Англию, чтобы изучать там право — он принял это решение против воли лидеров подкасты Modhi Bania. Членам касты было запрещено есть мясо, а лидеры подкасты были убеждены в том, что вегетарианство в Англии невозможно. Но Ганди уже поклялся своей любимой матери воздерживаться от мяса, поэтому не видел никакой опасности в этом путешествии. Так он и сказал главе общины Шетху.

— Неужели ты проигнорируешь приказ касты? — спросил Шетх.

— Я ничего не могу с этим поделать, — ответил Ганди. — Мне кажется, касте не следует вмешиваться.

В результате Ганди изгнали из касты, и этот приговор оставался в силе даже тогда, когда несколько лет спустя он вернулся из Англии, превратившись в молодого, многообещающего юриста, владеющего английским языком. Община разделилась на два лагеря, обсуждая вопрос о том, что с ним делать. Один лагерь принял его, другой изгнал. Это означало, что Ганди не разрешается даже есть или пить в домах членов касты, в том числе в доме его сестры и в доме тещи и тестя.

Ганди знал, что любой другой человек потребовал бы восстановления в касте. Однако Махатма не видел в этом смысла. Он знал, что борьба только повлечет за собой противодействие. Ганди подчинился воле Шетха и держался на расстоянии, даже от собственной семьи. Его сестры и родители жены были готовы втайне принимать его в своих домах, но он отказался и от этого.

К чему привела уступчивость Ганди? Члены подкасты (даже отвергшие его) не только прекратили докучать ему, но и помогали впоследствии в политической работе, не требуя ничего взамен. Они относились к нему с любовью и великодушием. «Я твердо убежден, — писал Ганди, — что все эти хорошие моменты были результатом моего непротивления. Если бы я боролся за восстановление в касте, если бы попытался разделить ее на лагеря, если бы провоцировал членов касты, они, разумеется, отплатили мне тем же, и, вместо того чтобы избежать бури по возвращении из Англии, я оказался бы в водовороте потрясений».

Подобная ситуация — решение принять то, против чего другой человек возражал бы, — еще неоднократно повторялась в жизни Ганди. Будучи молодым юристом в Южной Африке, он подал заявление о приеме в местную коллегию адвокатов. Общество юристов не принимало в свои ряды выходцев из Индии и попыталось воспрепятствовать этому, потребовав предоставить оригинал сертификата, который хранился в Высшем суде Бомбея и потому был недоступен. Ганди был в ярости: ему было хорошо известно, что истинная причина всех этих препятствий кроется в расовой дискриминации. Однако он не позволил своим чувствам проявиться. Он терпеливо добивался своего до тех пор, пока коллегия адвокатов не согласилась принять официальный документ, заверенный местным сановником.

Наконец наступил день, когда Ганди поднялся, чтобы произнести клятву — и в этот момент главный судья попросил его снять тюрбан. В то время Ганди уже осознавал, в чем его истинные ограничения. Он знал, что в данном случае сопротивление было бы оправданным, но был убежден, что только от него зависит решение, — и снял головной убор. Его друзья были разочарованы. Они сказали, что он поступил как слабый человек и что ему следовало отстоять свои убеждения. Но Ганди чувствовал, что уже научился «ценить красоту компромисса».

Если бы я рассказала вам все это, не упомянув имени Ганди и его достижений, вы могли бы посчитать его крайне пассивным человеком. А на Западе пассивность — это преступление. Согласно словарю Мерриам — Вебстера, быть пассивным — значит действовать под влиянием внешних факторов. Кроме того, это означает быть покорным. Сам Ганди отверг обозначение «пассивное сопротивление», ассоциируя его со слабостью, и отдал предпочтение *сатьяграха* — этот термин изобрел он сам для описания «твердости в поисках истины».

Как и подразумевает слово «сатьяграха», пассивность Ганди была вовсе не слабостью, а сосредоточенностью на конечной цели и нежеланием расходовать энергию на ненужные столкновения. По глубокому убеждению Ганди, сдержанность была его самым ценным активом, а также следствием его застенчивости.

У меня с детства сформировалась привычка сдерживать свои мысли. Необдуманное слово вряд ли могло когда-либо сорваться с моего языка. Опыт научил меня тому, что молчание — это часть духовной дисциплины поборника истины. Многим людям просто не терпится высказаться. Но вряд ли все эти разговоры приносят

миру пользу. Во многом это не более чем пустая трата времени. В действительности моя застенчивость служила мне щитом, позволяла мне развиваться. Она помогала мне постичь истину.

Мягкая сила свойственна не только таким высоконравственным людям, как Махатма Ганди. Возьмем, к примеру, превосходство азиатов в таких сферах, как математика и естественные науки, — вокруг этой темы сейчас создается большая шумиха. Профессор Ни определяет мягкую силу как «спокойное упорство», и это качество лежит в основе успехов в учебе в той же степени, как и в основе политических побед Ганди. Спокойное упорство требует длительной концентрации внимания, сдерживающей реакцию на внешние раздражители.

Международное исследование по оценке качества математического и естественнонаучного образования (The International Mathematics and Science Study, TIMSS){25} — это стандартизованный тест, который проводится для учеников средних школ во всем мире один раз в четыре года. После каждого теста исследователи проводят многосторонний анализ полученных результатов, сопоставляя эффективность обучения учеников из разных стран. Азиатские страны, такие как Корея, Сингапур, Япония и Тайвань, неизменно занимают первые места в списке. Например, в 1995 году, когда впервые проводилось это исследование, такие страны как Корея, Сингапур и Тайвань, показали самые высокие результаты теста по математике и вошли в четверку лучших в мире по естественным наукам{26}. В 2007 году исследователи подсчитали, сколько учеников в каждой конкретной стране обладают знаниями продвинутого уровня, соответствующими повышенному международному стандарту (для учеников, изучающих математику, это означает обрести статус, равный статусу суперзвезды){27}. В результате ученые установили, что самые лучшие знания показали ученики из нескольких азиатских стран. Около 40 процентов учеников четвертых классов из Сингапура и Гонконга получили количество баллов, соответствовавшее или превзошедшее повышенный стандарт, а от 40 до 45 процентов восьмиклассников из Тайваня, Кореи и Сингапура приблизились к нему. Во всем мире доля учащихся, получивших количество баллов, соответствовавшее повышенному стандарту, составляла 5 процентов учеников четвертых классов и 2 процента учеников восьмых классов.

Чем можно объяснить такой поразительный разрыв между показателями, полученными в Азии и в других странах мира? Давайте проанализируем один интересный момент, касающийся TIMSS. В ходе

тестирования учеников просят также ответить на ряд докучливо подробных вопросов о них самих. Эти вопросы касаются самых разных аспектов жизни, начиная с того, почему они увлекаются естественными науками, и заканчивая тем, есть ли у них дома столько книг, чтобы заполнить ими еще три-четыре книжные полки. Для заполнения анкеты требуется много времени, и, поскольку это никак не влияет на результаты тестирования, многие ученики оставляют ряд вопросов без ответа. Однако исследование профессора Эрлинга Боу показало, что в странах, где учащиеся заполнили больше строк в анкете, больше учеников хорошо справились и с самим тестом TIMSS. Другими словами, самые лучшие ученики обладают не только когнитивной способностью решать задачи по математике и естественным наукам, но и еще одним полезным качеством — спокойным упорством.

В результате других исследований было установлено также, что даже у совсем маленьких азиатских детей наблюдается поразительно высокий уровень упорства. Например, кросс-культурный психолог Присцилла Блинко предлагала японским и американским детям пазл, устроенный таким образом, чтобы его невозможно было собрать; задание они должны были выполнить в одиночку, без помощи других детей или учителя{28}. Затем она сравнила, сколько времени эти дети потратили на сборку пазла, прежде чем прекратили попытки. Японские дети потратили в среднем 13,93 минуты, тогда как американские — только 9,47 минуты. Менее 27 процентов американских учеников упорно продолжали собирать пазл столько же времени, сколько и японские дети, и только 10 процентов японских детей отказались от дальнейших попыток так же быстро, как и американские дети. Присцилла Блинко относит этот факт на счет такого качества, как упорство, свойственное японским детям.

Спокойное упорство, демонстрируемое многими азиатами и американцами азиатского происхождения, не ограничивается только математикой и естественными науками. Несколько лет назад, после моей первой поездки в Купертино, я встретила с Тиффани Ляо — ученицей средней школы, которая собиралась поступать в колледж Swarthmore. Родители хвалили дочь за то, что в детстве она любила читать даже в окружении других людей. Когда мы впервые встретились, семнадцатилетняя Тиффани, девушка с детским лицом, планировала поступать в колледж. Она рассказала мне о том, что перспектива переезда на Восточное побережье и встречи с новыми людьми вызывает у нее приятное волнение, но она боится жить там, где никто не пьет чай с пузырьками — популярный тайваньский напиток.

Теперь Тиффани стала практичной и опытной студенткой последнего курса колледжа. Она училась за границей, в Испании, и подписывала свои письма в континентальном стиле: «Обнимаю, Тиффани». На фотографии, выложенной в Facebook, детское выражение лица уступило место улыбке, по-прежнему мягкой и дружелюбной, но еще и проницательной.

Тиффани вот-вот должна была осуществить свою мечту стать журналистом. Совсем недавно ее избрали главным редактором газеты колледжа. Она по-прежнему застенчива: когда девушка выступала на публике или поднимала трубку, чтобы позвонить незнакомому человеку, кровь бросалась ей в лицо, но со временем она начала себя чувствовать более комфортно в таких ситуациях. Тиффани убеждена, что именно эти «спокойные черты характера», как она сама их называет, помогли ей стать главным редактором. Для нее мягкая сила означает способность внимательно слушать, делать подробные записи и глубоко изучать тему интервью, перед тем как встретиться с людьми. «Все это помогло мне добиться успеха в журналистике», — написала мне Тиффани. Она научилась использовать силу спокойствия.

При первой встрече с Майком Веи (студентом Стэнфорда, который хотел бы быть таким же раскованным, как и его сокурсники) он сказал, что такого понятия, как спокойный лидер, не существует. «Как вы можете донести до людей свою убежденность, если так спокойно воспринимаете ее?» — спросил он. Я заверила его в том, что это совсем не так, но он с такой спокойной убежденностью говорил о неспособности тихих людей внушить другим свою убежденность, что в глубине души я засомневалась. Может, он и прав.

Все это происходило еще до того, как я услышала слова профессора Ни об азиатской концепции мягкой силы; до того, как прочитала труды Ганди; до того, как поняла, что Тиффани ждет блестящее будущее в качестве журналиста. Подростки из Купертино показали мне, что убежденность остается убежденностью, какого бы уровня громкости голос ее ни выражал.

Часть IV

Как любить, как работать

Глава 9

Что делать, если нужно быть экстравертом?

У человека столько социальных личностей, сколько индивидов признают в нем личность и имеют о ней представление. <...> На практике всякий человек обладает столькими различными социальными личностями, мнением скольких различных групп людей он дорожит.

Уильям Джеймс

Знакомьтесь с профессором Брайаном Литтлом, бывшим преподавателем психологии Гарвардского университета, лауреатом премии 3M Teaching Fellowship, которую называют иногда Нобелевской премией для университетских преподавателей{1}. Профессор Литтл — невысокий человек крепкого телосложения, носит очки. И он неизменно располагает к себе. Брайан Литтл разговаривает громким баритоном, часто напевает какую-нибудь песню и бегает туда-сюда по аудитории. Он четко выговаривает согласные и растягивает гласные — совсем как актер старой школы. Профессор Литтл напоминает одновременно актера Робина Уильямса и Альберта Эйнштейна. Отпуская шуточки, которые нравятся его слушателям, сам он выглядит даже более довольным, чем они. Занятия профессора Литтла в Гарварде всегда пользуются большой популярностью у студентов и часто завершаются бурными аплодисментами.

Напротив, ниже пойдет речь о человеке совсем другого склада характера: он живет со своей женой в уединенном домике, расположенном на двух акрах земли в удаленном канадском лесу. Время от времени к ним приезжают дети и внуки, но в остальное время этот человек практически ни с кем не общается. На досуге он занимается музыкальной оркестровкой, читает книги и пишет статьи, а также длинные электронные письма друзьям, называя свои сочинения «электронными посланиями». Общаться же с другими людьми, в случае необходимости, он предпочитает тет-а-тет. На приемах он как можно быстрее уединяется с кем-либо для спокойной беседы или выходит «подышать свежим воздухом». Когда ему приходится много общаться или когда он попадает в конфликтную ситуацию, то буквально заболевает.

Удивитесь ли вы, если я скажу, что профессор, устраивающий целые представления на лекциях, и затворник, отдающий предпочтение жизни разума, — это один и тот же человек? Может, это и не вызовет у вас удивления, если вы вспомните, что все мы ведем себя по-разному в разных ситуациях. А раз уж нам свойственна такая гибкость, имеет ли вообще смысл говорить о различиях между интровертами и экстравертами? Не слишком ли мы спешим противопоставлять эти понятия: интроверт — это мудрый философ, а экстраверт — бесстрашный лидер? Интроверт — поэт или ученый-отшельник, экстраверт — диджей или глава команды чирлидинга? Нет ли в нас всего этого понемногу?

Психологи обозначают полемику вокруг этой темы дилеммой «личность или ситуация»: действительно ли существуют какие-то неизменные личностные качества или они меняются в зависимости от ситуации, в которой оказывается человек? Поговорите об этом с профессором Литтлом, и он скажет вам, что, несмотря на всю свою публичность и признание как преподавателя, он истинный, глубокий интроверт, причем не только в поведенческом, но и в нейрофизиологическом плане (при тестировании на лимонном соке, о котором шла речь в главе 4, слюна у него выделялась, как и положено интроверту). Учитывая все это, в полемике о «личности или ситуации» профессор Литтл держит сторону личности. Он убежден, что определенные личностные качества во многом определяют нашу жизнь и что они основаны на психологических механизмах и относительно неизменны на протяжении всей жизни. Этой точки зрения придерживаются многие известные люди: Гиппократ, Милтон, Шопенгауэр, Юнг, а в последнее время к ним можно отнести и ученых, которые проводят исследования с применением технологии fMRI и тесты на электропроводимость кожи{2}.

Совсем другую позицию по этому вопросу занимают психологи-ситуационисты. Основным положением ситуационизма служит утверждение, что любые обобщения, делаемые нами по поводу человеческой личности, в том числе и в ее описании (застенчивый, агрессивный, добросовестный, покладистый), только вводят в заблуждение. Нет никакого ядра личности — есть только разные его варианты, проявляющиеся в ситуациях X, Y, и Z. Позиция ситуационистов получила известность в 1968 году, когда Вальтер Мицел опубликовал свою работу *Personality and Assessment* («Личность и оценка»), в которой поставил под сомнение идею о существовании ядра личности{3}. По мнению Мицела, ситуационные факторы определяют поведение таких людей, как Брайан Литтл, в гораздо большей степени, чем предполагаемые личностные

качества.

В течение нескольких следующих десятилетий в науке преобладал ситуационизм. Постмодернистский взгляд на личность сформировался примерно в это же время под влиянием таких теоретиков, как Эрвинг Гоффман, автор книги *The Presentation of Self in Everyday Life* («Самопрезентация в повседневной жизни»). Согласно этой точке зрения, социальная жизнь — это представление, а социальные маски и есть наше истинное я{4}. Многие исследователи выражали сомнение в том, нужно ли вообще говорить о существовании личностных качеств в каком-либо значимом смысле этого слова. У исследователей, занимавшихся типологией личности, возникли серьезные трудности с поиском работы.

Однако точно так же, как дилемма «природа или воспитание»^[55] уступила место интеракционизму^[56] (идее о том, что оба фактора определяют суть нашей личности и оказывают взаимное влияние друг на друга), так и дилемма «личность или ситуация» была вытеснена более глубоким пониманием происходящего. Специалисты по психологии личности признают, что мы можем стремиться к общению с другими людьми в 6 часов вечера, и к уединению — в 10 вечера, и такие отклонения вполне реальны и зависят от сложившейся ситуации. Однако те же психологи подчеркивают, что достаточно много факторов свидетельствуют в пользу предположения, что, несмотря на все эти отклонения, ядро личности все-таки существует.

Сейчас даже Вальтер Мицел признаёт существование устойчивых личностных характеристик, но считает, что они проявляются в соответствии с определенными закономерностями. Например, некоторые ведут себя агрессивно с людьми, равными им по статусу или с подчиненными, но покорно с авторитетными лицами. Другие же ведут себя в подобных случаях совсем наоборот. Люди, которым свойственна чувствительность к неприятию, кажутся мягкими и любящими, когда чувствуют себя в безопасности, и ведут себя враждебно и стремятся контролировать происходящее, когда чувствуют себя отвергнутыми.

Впрочем, этот удобный компромисс порождает один из аспектов проблемы свободы воли, которая рассматривается в главе 5. Всем известно о психологических границах между тем, кто мы, и тем, как мы себя ведем. Но следует ли манипулировать своим поведением в доступных нам пределах или мы должны просто быть верными своему истинному я? В какой момент такое самоуправление становится тщетным или изнуряет?

Так уж ли необходимо интроверту в корпоративной Америке сохранять

свое истинное лицо на протяжении спокойных выходных, а будние дни тратить на «выходы в свет, общение с людьми, выступления на публике, поддержание контактов с членами своей команды и другими людьми и вкладывать в это всю энергию и индивидуальность, которую только можно», как советовал Джек Уэлч в онлайн-колонке BusinessWeek?^{5} А экстравертированному студенту университета следовать желаниям своего истинного я во время бурных выходных, а в будние дни сосредоточенно учиться? Могут ли люди так управлять своими глубинными качествами?

Единственный достойный ответ на эти вопросы дает Брайан Литтл.

Утром 12 октября 1979 года профессор Литтл приехал в Королевский военный колледж в городе Сен-Жан на реке Ришелье, в сорока километрах к югу от Монреаля, чтобы выступить перед группой старших офицеров. Как и следовало ожидать от интроверта, он тщательно подготовился, не только отрепетировав лекцию, но и убедившись в том, что сможет процитировать результаты последних исследований. Во время выступления профессор Литтл находился в состоянии, которое сам называет «режимом интроверта»: он постоянно просматривал аудиторию в поисках признаков недовольства у слушателей и по мере необходимости вносил коррективы: статистические данные — в одном случае, немного юмора — в другом.

Речь профессора имела большой успех — его даже пригласили делать такие выступления каждый год. Однако следующее приглашение, сделанное представителями колледжа (пообедать вместе с военными чинами), привело Литтла в ужас. Профессору предстояло прочитать еще одну лекцию в тот же день после обеда, и он знал, что светские беседы на протяжении полутора часов полностью лишат его сил. Ему необходимо было восстановить энергию перед следующим выступлением.

Поразмышляв немного, профессор Литтл заявил, что очень интересуется конструкцией кораблей, и спросил хозяев, не предоставят ли они ему возможность полюбоваться кораблями, проплывающими по реке Ришелье. Затем он провел свой обеденный перерыв, прогуливаясь по тропинке вдоль реки с лицом человека, хорошо разбирающегося в кораблях.

На протяжении многих лет профессор Литтл снова приезжал читать лекции в этот колледж, и все эти годы в обеденный перерыв он прогуливался по берегу реки Ришелье, будто наслаждаясь своим мнимым хобби. Так продолжалось до тех пор, пока колледж не перенес учебный городок на закрытый участок земли, не имевший выхода к реке. Старая легенда больше не годилась, и профессору пришлось воспользоваться единственной возможностью избежать злой участи — спрятаться в

мужском туалете. Однажды кто-то из военных заметил туфли профессора Литтла под дверью и начал с ним дружеский разговор. После этого Литтл старался упираться ногами о стены кабинки, чтобы никто не смог его увидеть. (Интроверту, скорее всего, известно, что поиск убежища в туалете — на удивление распространенный феномен.) «После выступления я — в туалете, в кабинке номер девять», — сказал однажды профессор Литтл Питеру Гжовски, одному из самых известных ведущих ток-шоу в Канаде. «А я после программы — в кабинке номер восемь», — ответил Гжовски, и бровью не повев.

Возможно, вам хотелось бы знать, как такому глубокому интроверту, как профессор Литтл, удастся эффектно выступать перед слушателями. По словам самого профессора, ответ прост, и он непосредственно связан с направлением в психологии, созданном практически им самим, — с теорией свободных качеств. Брайан Литтл убежден, что устойчивые и свободные личностные качества успешно сосуществуют. Согласно этой теории некоторые черты характера (такие как интроверсия, например) мы получаем и от природы и под влиянием культуры. Но при этом мы можем действовать и действуем вопреки своему истинному я во имя «ключевых личных проектов».

Итак, интроверты могут действовать как экстраверты ради работы, которую считают важной, а также ради людей, которых любят, или всего того, что они высоко ценят. Теория свободных качеств объясняет, почему интроверт может сделать своей жене-экстраверту сюрприз, устроив для нее вечеринку, или стать членом родительского комитета в школе дочери. Эта теория объясняет, почему ученый-экстраверт может вести себя в высшей степени сдержанно в лаборатории; почему покладистый человек может проявить твердость характера во время деловых переговоров; почему сварливый дядюшка ведет себя очень мягко с племянницей, угощая ее мороженым. Как свидетельствуют все эти примеры, теория свободных качеств применима во множестве разных контекстов, но особенно уместна в случае интровертов, живущих в обществе, где царит идеал экстраверта.

По мнению профессора Литтла, мы можем изменить нашу жизнь к лучшему, занимаясь теми личными проектами, которые считаем значимыми, выполнимыми и не слишком трудными, и которые поддерживают другие люди. Когда кто-то спрашивает о том, как у нас дела, можно ответить дежурной фразой, но истинный ответ зависит от того, насколько хорошо проходит процесс осуществления ключевых личных проектов. Именно поэтому профессор Литтл, явный интроверт, читает лекции с такой увлеченностью. Как современный Сократ, он всей душой

любит своих студентов; открыть их разум и позаботиться об их благополучии — вот два его ключевых личных проекта. Когда Литтл проводил прием у себя в кабинете в Гарвардском университете, студенты выстраивались в коридоре в очередь, как будто он раздавал им бесплатные билеты на рок-концерт. На протяжении двадцати лет профессор Литтл писал по несколько сотен рекомендательных писем в год. «Брайан Литтл — один из самых обаятельных, занимательных и внимательных профессоров из всех, кого я когда-либо встречал, — написал о нем один студент. — Я не могу перечислить даже небольшой части многочисленных аспектов его позитивного влияния на мою жизнь». Следовательно, те дополнительные усилия, необходимые Брайану Литтлу для расширения его естественных границ, полностью компенсируются тем, что он видит результат осуществления одного из его личных проектов — пробуждение разума своих студентов.

На первый взгляд теория свободных качеств идет вразрез с дорогим нашему сердцу фрагментом культурного наследия. Стремление следовать совету Шекспира «Всего превыше верен будь себе» заложено в нас на уровне ДНК{6}. Многим из нас неприятно даже на какое-то время надевать маску «фальшивой личности». Действуя вопреки своему истинному я, убедив себя в реальности нашей псевдоличности, в конечном итоге мы можем сломаться, даже не поняв, почему это произошло. Пусть мы только притворяемся экстравертами — такое отсутствие аутентичности двусмысленно с моральной точки зрения (не говоря уже о том, что это крайне утомительно) — если все это делается во имя любви или профессионального призвания, значит, мы точно следуем совету Шекспира.

Когда люди умело пользуются не свойственными им личными качествами, трудно поверить, что они действуют вопреки своей природе. Студенты профессора Литтла скептически воспринимают его заявления о том, что он интроверт. Однако Брайан Литтл — далеко не исключение. Многие люди, особенно те, кто играет роль руководителей, в той или иной степени разыгрывают из себя экстравертов. Возьмем, к примеру, моего друга Алекса, главу компании по предоставлению финансовых услуг, который согласился дать откровенное интервью — но только при условии полной анонимности. Алекс рассказал мне, что ложную экстраверсию он изобрел еще в седьмом классе, когда пришел к выводу, что другие дети используют его в своих интересах.

«Я был лучшим человеком из всех, кого вы хотели бы встретить на своем пути, — вспоминает Алекс. — Но мир был устроен не для меня. К сожалению, просто хорошего человека обязательно уничтожат. Я отказался

жить так, чтобы со мной могли сделать нечто подобное. Я размышлял: хорошо, как можно выйти из этой ситуации? А рецепт был только один. Мне нужно было распространить свое влияние на всех окружающих. Если я хотел оставаться просто хорошим человеком, нужно было руководить школой».

Так как же добраться из пункта А в пункт Б? «Я изучал социальную динамику, и гарантирую, что делал это лучше, чем кто-либо другой», — сказал мне Алекс. Он наблюдал за тем, как люди разговаривают, как ходят; особенно внимательно изучал позы доминирования у мужчин. Алекс внес коррективы во внешнюю сторону своей личности, что позволило ему продолжать жизненный путь, оставаясь, по сути, тем же застенчивым, милым ребенком, но лишив окружающих возможности использовать себя. «В любой ситуации, в которой надо мной кто-то пытался взять верх, я рассуждал примерно так: “Мне нужно научиться тому же”. И теперь я готов к бою. А если вы всегда готовы к бою, люди не станут оказывать на вас давление».

Кроме того, Алекс использовал и присущие ему сильные качества. «Я узнал, что мальчики, по существу, делают только одно — бегают за девочками. Они их находят, они их теряют и о них разговаривают. Я думал: “Но это же обходной путь. Мне девочки действительно нравятся”. И, вместо того чтобы сидеть и обсуждать девочек, я знакомился с ними. У меня были близкие отношения с девочками, к тому же я был хорошим спортсменом, поэтому все парни были у меня в кармане. Ах да, время от времени приходится еще и вступать в драку. И я дрался».

Сейчас у Алекса общительная, приветливая, легкая манера поведения. Я никогда не видела его в плохом настроении. Но, попытавшись пойти против него на переговорах, вы непременно увидите воинственную сторону его натуры. А пригласив на ужин, вы узнаете его как интроверта.

«Я мог провести долгие годы без друзей, за исключением жены и детей, — говорит Алекс. — Посмотри на нас с тобой. Ты принадлежишь к числу моих лучших друзей, но часто ли мы с тобой общаемся? Это происходит только тогда, когда ты мне звонишь! Я не люблю бывать среди людей. Мечтаю о том, чтобы жить со своей семьей на участке земли площадью в 40 гектаров. В этих мечтах нет места друзьям. Так что, несмотря на мой публичный имидж, я все же интроверт. Думаю, по сути, я остаюсь таким же человеком, каким был всегда — чрезвычайно робким. Но компенсирую это».

Однако многие ли из нас действительно могут действовать вопреки своему истинному я (отложим на время вопрос о том, хотим ли мы делать

это)? Профессор Литтл — отличный актер, как и многие высшие руководители компаний. А как насчет нас с вами?

Несколько лет назад психолог-исследователь Ричард Липпа решил найти ответ на этот вопрос{7}. Собрав группу интровертов в лаборатории, он попросил их вести себя как экстраверты — делать вид, что они ведут занятие по математике. Затем он и его помощники, вооружившись видеокамерами, измерили некоторые параметры: длина шагов участников эксперимента; количество зрительных контактов со «студентами»; доля времени, потраченного на разговоры; темп и громкость речи; общая продолжительность каждого занятия. Исследователи также, изучив речь и язык жестов участников эксперимента, определили, как те проявляли себя в качестве экстравертов.

Затем Ричард Липпа провел тот же опыт с настоящими экстравертами и сравнил полученные результаты. Обнаружилось, что хотя члены последней группы в большей степени вели себя как экстраверты, некоторые из псевдоэкстравертов были чрезвычайно убедительными. Создается впечатление, что большинство из нас знает, как выдать себя за экстраверта хотя бы в какой-то степени. Даже если мы не знаем о том, что длина шагов и количество времени, которое мы тратим на разговоры и улыбки, показывает в нас интровертов или экстравертов, все равно эта информация заложена в нашем подсознании.

Однако контролировать образ представления себя внешнему миру можно до определенных пределов. Отчасти это связано с феноменом утечки поведенческой информации. Наше истинное я дает о себе знать через подсознательные жесты и мимику: незаметное отведение взгляда в тот момент, когда экстраверт смотрел бы прямо в глаза собеседнику; умелое изменение хода разговора, посредством которого лектор переносит тяжесть дискуссии на присутствующих, тогда как оратор-экстраверт удерживал бы аудиторию немного дольше.

Почему некоторые интроверты, принимавшие участие в эксперименте Ричарда Липпы, показали результаты, близкие к результатам настоящих экстравертов? Оказалось, что интровертам, особенно успешно выдававшим себя за экстравертов, свойственна черта, которую психологи называют самомониторингом. Обладающие этим качеством люди умеют менять свое поведение, приспособливая его к требованиям определенных социальных ситуаций. Для этого они ищут знаки, которые подсказали бы им, как следует поступить в той или иной ситуации. По словам психолога Марка Снайдера, автора книги *Public Appearances, Private Realities* («Внешнее проявление, внутренняя сущность») и создателя шкалы самомониторинга,

в Риме они ведут себя как римляне{8}.

Я знаю одного человека, который владеет приемами самоконтроля лучше, чем кто бы то ни было из всех, кого я знаю. Эдгар — известный и весьма популярный представитель светского общества Нью-Йорка. Вместе со своей женой он чуть ли не каждую неделю устраивает или посещает благотворительные мероприятия и светские приемы. Эдгар ведет образ жизни беспечного человека, последние выходки которого всегда становятся любимой темой светских разговоров. Тем не менее он явно интроверт. «Я предпочел бы сидеть наедине, читать и размышлять, а не общаться с людьми», — говорит Эдгар.

И все же у него широкий круг общения. Эдгар воспитывался в светской семье, в которой самоконтроль считался нормой, и он сознательно стремится к нему. «Я люблю политические игры, — говорит он. — Люблю политику, мне нравится заставлять мир вертеться и менять его на свой лад. Поэтому я делаю то, что мне не свойственно. На самом деле я не люблю бывать на вечеринках, поскольку в этом случае мне приходится развлекать публику. Но я сам устраиваю вечеринки, так как благодаря им я оказываюсь в центре происходящего, хотя в действительности не считаю себя светским человеком».

Посещая вечеринки, которые устраивают другие люди, Эдгар делает все возможное, чтобы достойно сыграть свою роль. «Во время учебы в колледже, и даже еще совсем недавно, когда я шел на прием или на вечеринку с коктейлями, я всегда брал с собой карточку, где были записаны три-пять подходящих случаю забавных историй. Я размышлял над этим в течение всего дня, и если мне в голову приходило что-то интересное, то сразу же записывал. Затем, во время приема я ждал подходящего момента и рассказывал одну из своих историй. Иногда я шел в туалет и доставал там свои карточки, чтобы вспомнить, о чем идет речь в моих историях».

Со временем Эдгар перестал брать такие карточки с собой на приемы. Он по-прежнему считает себя интровертом, но уже так хорошо освоился со своей ролью экстраверта, что рассказывать забавные истории на вечеринках стало для него делом вполне естественным. В действительности люди с высоким уровнем самомониторинга не только умеют добиваться желаемого результата и испытывать нужные эмоции в той или иной социальной ситуации, но и переживают не такой сильный стресс при этом{9}.

В отличие от таких эдгаров, поведение людей с низким уровнем самомониторинга основано на собственном внутреннем компасе. В их распоряжении намного меньше масок и моделей социального поведения.

Они не так хорошо распознают ситуационные подсказки — например, сколько забавных историй нужно рассказать на приеме. Даже зная эти подсказки, они не заинтересованы участвовать в ролевой игре. По мнению Марка Снайдера, люди с низким и с высоким уровнем самомониторинга будто играют перед разной аудиторией: первые — перед внутренней, вторые — перед внешней.

Если вы хотите узнать свой уровень самомониторинга, предлагаю вам ответить на несколько вопросов из опросника Марка Снайдера «Шкала самомониторинга».

— Если вы не уверены в том, как именно следует вести себя в той или иной социальной ситуации, ищете ли вы подсказки в поведении других людей?

— Часто ли вы обращаетесь к друзьям за советом по поводу выбора фильмов, книг и музыки?

— В различных ситуациях, с разными людьми часто ли вы ведете себя как совершенно другой человек?

— Трудно ли вам подражать поведению других людей?

— Можете ли вы смотреть человеку прямо в глаза и лгать с невозмутимым выражением лица ради какой-то цели?

— Вводите ли вы людей в заблуждение, демонстрируя дружелюбие по отношению к ним, даже если они вам не нравятся?

— Пытаетесь ли вы произвести впечатление человека, испытывающего гораздо более глубокие эмоции, чем на самом деле?

— Чем больше утвердительных ответов вы дали на эти вопросы, тем выше ваш уровень самомониторинга.

— А теперь задайте себе еще несколько вопросов.

— Отражает ли поведение ваши истинные чувства, установки и убеждения?

— Считаете ли вы, что отстаивать стоит только те идеи, в которые вы действительно верите?

— Испытываете ли вы антипатию к играм, таким как шарады, или к импровизированным представлениям?

— Трудно ли вам приспособливать свое поведение к разным людям и разным ситуациям?

Чем больше утвердительных ответов вы дали на эти вопросы, тем ниже ваш уровень самомониторинга.

Когда профессор Литтл рассказал о концепции самомониторинга на своих лекциях по психологии личности, некоторые студенты всерьез

задумались над тем, этично ли быть человеком с высоким уровнем самомониторинга. Как сообщили профессору, некоторые «смешанные» пары (влюбленные друг в друга студенты с высоким и низким уровнем самомониторинга) даже расстались из-за этого. Люди с низким уровнем самомониторинга могут показаться слишком суровыми и социально неприспособленными тем, у кого уровень самомониторинга гораздо выше. При этом люди с высоким уровнем самомониторинга кажутся конформистами, вводящими в заблуждение тех, у кого уровень самомониторинга ниже. По словам Марка Снайдера, они производят впечатление людей «прагматичных и принципиальных». На самом деле было установлено, что люди с высоким уровнем самомониторинга действительно более искусные лжецы, чем люди с низким уровнем самомониторинга, что говорит в пользу моралистической точки зрения последних.

Профессор Литтл, в высшей степени нравственный и доброжелательный человек, относится к числу людей с чрезвычайно высоким уровнем самомониторинга, и он понимает эту ситуацию совсем по-другому. Он считает самоконтроль проявлением скромности. Гораздо лучше самому приспособливаться к разным ситуациям, чем «подгонять все под свои нужды и заботы». По словам профессора, самомониторинг далеко не всегда требует притворства или активного взаимодействия с окружающими. Человек, которому интроверсия свойственна в большей степени, не стремится быть в центре внимания; его мысли заняты тем, как избежать ошибок в социальных ситуациях. Произнести превосходную речь профессору Литтлу удастся еще и потому, что он каждую секунду контролирует свое поведение, непрерывно сканируя аудиторию в поисках едва уловимых признаков удовольствия или скуки и корректируя презентацию в соответствии с потребностями слушателей.

Итак, если вы умеете притворяться или владеете навыками актерской игры, если вы внимательно относитесь ко всем социальным тонкостям и готовы подчиниться социальным нормам, как требует самомониторинг, следует ли вам делать все это? Ответ на этот вопрос звучит так: стратегия свободных качеств действует весьма эффективно, когда применяется в разумных пределах, и разрушительно — если переусердствовать с ее применением.

Не так давно я выступала перед группой бывших выпускников юридического факультета Гарвардского университета. Встреча была организована в честь пятьдесят пятой годовщины начала приема женщин на этот факультет. Выпускники со всех уголков страны собрались в

университетском городке, чтобы отпраздновать это событие. Тема дискуссии была сформулирована так: «Другим голосом: стратегии эффективной самопрезентации». С докладами выступили четыре оратора: адвокат, судья, тренер по ораторскому искусству и я. Я подготовилась к своему выступлению очень тщательно; я знала свою роль и хотела ее сыграть.

Первой выступила тренер по ораторскому искусству. Она рассказала о том, как выступить с докладом и поразить слушателей. Судья, оказавшаяся американкой корейского происхождения, говорила о том, как неприятно, что люди считают, будто все выходцы из Азии — люди тихие и трудолюбивые, на самом деле же она сама общительна и довольно агрессивна. Адвокат (изящная и очень дерзкая блондинка) рассказала, как однажды во время перекрестного допроса судья резко осадил ее: «Сдавайся, тигр!»

Пришла моя очередь выступать, и я адресовала свои слова тем присутствовавшим в зале женщинам, которые не относили себя ни к «тиграм», ни к разрушителям мифов, ни к ораторам, способным поразить воображение аудитории. Я сказала, что умение вести переговоры — это не врожденное качество, как белокурые волосы или крепкие зубы, и что это умение не является исключительно прерогативой тех, кто стучит кулаком по столу. Я сказала также, что любой желающий может овладеть искусством ведения переговоров и что во многих случаях целесообразно вести себя спокойно и вежливо, больше слушать, чем говорить, и стремиться к взаимопониманию, а не к конфликту. Придерживаясь такого стиля, вы можете занять довольно агрессивную позицию, но не пробудите эго представителя другой стороны на переговорах. Внимательно слушая собеседника, вы узнаете истинные мотивы человека, с которым вы ведете переговоры, и предложите творческие решения для удовлетворения обеих сторон.

Кроме того, я поделилась с присутствующими некоторыми психологическими приемами, помогающими сохранять спокойствие и чувствовать себя в безопасности в сложных ситуациях. В частности, необходимо внимательно понаблюдать за выражением своего лица и положением тела в тот момент, когда вы испытываете неподдельную уверенность в себе, и использовать то же выражение лица и те же позы, когда придет время разыгрывать такую уверенность. Согласно исследованиям, выполнение простых физических действий (таких как улыбка) заставляет нас чувствовать себя сильнее и счастливее; хмурясь, мы почувствуем себя только хуже.

Как и следовало ожидать, когда выступления закончились и участники дискуссии подошли поближе к докладчикам, чтобы побеседовать с ними, меня окружили именно интроверты и псевдоэкстраверты. Особенно мне запомнились две женщины.

Первой была Элисон, адвокат. Эта стройная, тщательно ухоженная женщина с бледным, измученным лицом выглядела несчастливой. Элисон уже более десяти лет работала адвокатом в компании, специализирующейся на корпоративном праве. Теперь она подавала заявления о приеме на должность юрисконсульта в разные компании, что казалось вполне логичным шагом, хотя в глубине души она не стремилась к этому. Как и следовало ожидать, Элисон не получила ни одного предложения о работе. Со своим солидным послужным списком она всегда доходила до последнего круга собеседований, но в самый последний момент ей отказывали. И Элисон знала почему, так как специалист по подбору персонала, который занимался организацией ее собеседований, каждый раз сообщал одну и ту же информацию от потенциальных работодателей: она не обладает личными качествами, необходимыми для этой работы. Элисон, которая считала себя интровертом, очень огорчала такая убийственная оценка.

Вторая выпускница, Джиллиан, занимала руководящую должность в организации по охране окружающей среды и любила свою работу. Она производила впечатление доброго, веселого человека, прочно стоящего на ногах. Ей повезло в том смысле, что большую часть рабочего времени она тратила на исследования и написание директивных документов по интересным ей темам. Время от времени ей приходилось вести собрания и делать презентации. Хотя после таких собраний она испытывала чувство глубокого удовлетворения, ей не нравилось находиться в центре внимания, поэтому ей нужен был мой совет о том, как сохранять хладнокровие, испытывая чувство страха.

Так в чем же разница между Элисон и Джиллиан? Обе они относятся к числу псевдоэкстравертов, но если первая пыталась что-то сделать и потерпела неудачу, то вторая добилась успеха. Вообще-то, к несчастью для Элисон, она поступала вопреки своему истинному я во имя того, что было ей безразлично. Она не любила право и решила стать юристом на Уолл-стрит только потому, что ей казалось, будто именно так поступают влиятельные и успешные юристы. Следовательно, псевдоэкстраверсия Элисон не опиралась на более глубокие ценности. Она не говорила себе: «Я делаю это для того, чтобы добиться успеха в работе, которая мне интересна, а когда моя работа выполнена, возвращаюсь к своему

истинному я». Ее внутренний монолог звучал так: «Ключ к успеху заключается в том, чтобы быть не тем, кто ты есть на самом деле». Это не самомониторинг, это самоотрицание. Джиллиан идет против своей истинной природы ради достойных целей, которые требуют несколько другой ориентации, Элисон же убеждена в том, что в ней самой есть нечто неправильное.

Оказывается, не всегда бывает просто определить свои ключевые личные проекты. И особенно трудной эта задача может показаться интровертам, которые потратили большую часть своей жизни на то, чтобы соответствовать идеалу экстраверта, прежде чем выбрали профессию или нашли призвание. Теперь им кажется вполне естественным игнорировать собственные предпочтения. Они испытывают дискомфорт на юридическом факультете, или в школе медсестер, или в отделе маркетинга, но это чувство не сильнее того, которое они переживали в средней школе или в летнем лагере.

Когда-то я тоже была в такой ситуации. Мне нравилось заниматься корпоративным правом, поэтому на некоторое время удалось убедить себя в том, что работа адвоката — это мое призвание. Я очень хотела верить в это, поскольку уже проучилась несколько лет на юридическом факультете и прошла обучение по месту работы. Кроме того, меня очень привлекала перспектива заниматься правом на Уолл-стрит. Мои коллеги были (по большей части) умными, добрыми, деликатными людьми. Я хорошо зарабатывала. Мой кабинет располагался на сорок втором этаже небоскреба с видом на статую Свободы. Мне нравилось думать, что я могу добиться успеха в такой авторитетной среде. Помимо всего прочего, я хорошо умела выдвигать аргументы «но» и «что, если», лежащие в основе хода рассуждений большинства юристов.

Мне понадобилось почти десять лет, чтобы понять: право никогда не входило в число моих личных проектов. Сегодня я без колебаний могу назвать вам эти проекты: мой муж и сыновья; написание книг; продвижение ценностей, о которых идет речь в данной книге. Как только я осознала это, мне нужно было что-то менять. Годы юридической практики на Уолл-стрит показались мне временем, проведенным в зарубежной стране, — интересное, волнующее приключение. Я познакомилась со многими замечательными людьми, которых не узнала бы, сложишь по-другому. Но я всегда была в той стране чужой.

Потратив много времени на поиск оптимального пути для смены карьеры и на оказание помощи другим людям в их поисках такого плана, я пришла к выводу, что для определения своих ключевых личных проектов

неоходимо сделать три главных шага.

Во-первых, вспомните, что вы любили делать в детстве. Что отвечали на вопрос о том, кем хотите стать, когда вырастаете? Конкретный ответ, который вы давали на этот вопрос в детстве, может и не относиться к делу, однако очень важен импульс, лежавший в его основе. Если вы хотели быть пожарным, что это слово означало для вас? Это значит быть хорошим человеком, который спасает людей, попавших в беду? Или храбрецом? Или только водить пожарную машину? Ради чего вы хотели быть танцовщицей? Ради того, чтобы надеть красивый костюм? Или вы жаждали аплодисментов и славы? Или ради чистой радости с быстротой молнии кружиться в танце на сцене? Возможно, в детстве вы лучше знали, кто вы на самом деле.

Во-вторых, обратите внимание, к какому типу работы вы стремитесь. В своей юридической компании я никогда не бралась добровольно за дополнительную работу в рамках моих основных обязанностей, но тратила много времени на работу на общественных началах в некоммерческой женской организации. Кроме того, я была членом нескольких комитетов по вопросам наставничества, обучения и личностного роста молодых юристов, пришедших работать в компанию. Сейчас, как вы можете понять по этой книге, я не занимаюсь активной работой в комитетах. Но тогда меня вдохновляли цели, которые они ставили перед собой.

И последнее, обратите внимание на то, чему вы завидуете. Зависть — это ужасное чувство, но оно говорит правду. Как правило, мы завидуем людям, у которых есть то, чего хотим мы сами. Я узнала о том, чему завидую я, во время встречи выпускников юридического факультета, когда мои бывшие сокурсники стали обсуждать карьеру бывших студентов факультета. Они с восторгом и — да! — с завистью говорили о нашем бывшем товарище, регулярно выступающем в Верховном суде. Сначала я отнеслась к этому критически, но затем великодушно подумала, что его действительно есть с чем поздравить. Однако, по-моему, великодушные ничего мне не стоило, поскольку я не стремилась ни к тому, чтобы представлять дела в Верховном суде, ни к любым другим преимуществам адвокатской практики. Когда же я спросила себя, кому я все-таки завидую, ответ не заставил себя ждать: тем сокурсникам, которые стали писателями или психологами. И сегодня я занимаюсь и тем, и другим.

Однако даже если вы делаете то, что вам не свойственно, ради одного из ключевых личных проектов, не нужно подавлять свой характер слишком упорно или слишком долго. Вспомните о походах в туалет, которые профессор Литтл совершал в перерывах между выступлениями. Такое

стремление к уединению свидетельствует о том, что, как ни парадоксально, для того чтобы действовать вопреки своей природе, необходимо как можно чаще оставаться верным себе. Начните с образования как можно большего количества «ниш для восстановления сил» в своей повседневной жизни.

«Ниша для восстановления сил» — этот термин придумал профессор Литтл для обозначения места, куда можно отправиться, когда вы захотите побыть самим собой{10}. Пусть это будет физическое пространство (как, например, тропинка вдоль реки Ришелье) или отрезок времени (скажем, короткий перерыв между деловыми звонками). Может быть, вам придется отменить светские планы на выходные накануне серьезного совещания на работе и вместо этого заняться йогой или медитацией или предпочесть электронное письмо личной встрече. (Даже дамы викторианской эпохи, которым необходимо было всегда быть доступными для общения с подругами и членами семьи, каждый день после обеда удалялись на отдых.)

Вы создаете нишу для восстановления сил, закрывая дверь своего кабинета (если, к счастью, он у вас есть) в перерывах между совещаниями. Такую нишу можно создать даже во время совещания, тщательно выбрав себе место, а также время и способ участия. В своих мемуарах *In an Uncertain World* («В непредсказуемом мире») Роберт Рубин, министр финансов США при президенте Клинтоне, пишет: «Я всегда любил быть подальше от центра, будь то в Овальном кабинете или в кабинете начальника штаба, где я сидел в конце стола. Мне было комфортнее сидеть хоть на некотором расстоянии: это позволяло мне видеть все, что происходит в кабинете, и делать замечания. Я не беспокоился о том, что меня могут не заметить. Как бы далеко я ни сидел или стоял, всегда можно было просто сказать: «Господин президент, я думаю так, так или вот так»».

Для нас всех было бы лучше, прежде чем перейти на новую работу, оценивать наличие или отсутствие ниш для восстановления сил так же тщательно, как мы анализируем политику компании по вопросу предоставления отпусков по семейным обстоятельствам или планы медицинского страхования. Интроверты должны задать себе вопрос: позволит ли мне эта работа заниматься теми видами деятельности, которые соответствуют моему истинному я: чтением, разработкой стратегий, написанием документов и исследованиями? Будет ли у меня отдельное рабочее пространство или придется работать в офисе с открытой планировкой? Если эта работа не обеспечит меня достаточным количеством ниш для восстановления сил, будет ли у меня свободное время по вечерам и во время выходных, чтобы создать их для себя самому?

Экстравертам тоже необходимо позаботиться о нишах для

восстановления сил. Связана ли работа с общением, путешествиями и встречами с новыми людьми? Достаточно ли стимулов в офисном пространстве? Если работа не совсем мне подходит, достаточно ли гибким будет мой рабочий график, чтобы можно было выпустить пар после работы? Внимательно прочитайте описание своих должностных обязанностей. Одна женщина-экстраверт, с которой я беседовала, с энтузиазмом отнеслась к тому, чтобы работать «общественным организатором» на сайте для родителей, но потом осознала, что ей предстоит каждый день с девяти до пяти сидеть в одиночестве за компьютером.

Иногда люди находят ниши для восстановления сил там, где этого меньше всего можно ожидать. Одна из моих бывших коллег — адвокат, выступающий в суде первой инстанции, — проводит большую часть рабочего дня в уединении, занимаясь изучением документов и составляя записки по делам. Поскольку большинство ее дел решается на этапе урегулирования, она ходит в суд достаточно редко и не возражает против того, чтобы применить свои навыки псевдоэкстраверсии, когда ей все-таки приходится бывать в суде. Секретарь-референт, с которой я проводила интервью, использовала свой опыт работы в офисе, чтобы организовать на дому бизнес по сбору и распространению информации и предоставлению услуг коучинга для так называемых виртуальных ассистентов. А в следующей главе речь пойдет об агенте по продажам, год за годом обеспечивавшем своей компании рекордный объем продаж и неизменно остававшимся интровертом. Эти трое занимались видами деятельности, больше пригодными для экстравертов, но устроили их по своему усмотрению. Теперь они большую часть своего времени действуют вопреки своему характеру, по существу превратив рабочие дни в одну огромную нишу для восстановления сил.

Не всегда бывает легко найти такую нишу. Вам, возможно, хочется спокойно читать у камина по субботним вечерам, но если ваша жена желает проводить время в кругу своих друзей — что тогда? Может быть, вам хочется уединяться в своем кабинете в перерыве между деловыми звонками, но что вы будете делать, если ваша компания решит переоборудовать офис под открытую планировку? Если вы планируете применить свои свободные личностные качества, вам понадобится помощь друзей, членов семьи и коллег. Поэтому профессор Литтл горячо призывает каждого из нас заключить так называемое «соглашение о свободных качествах»{11}.

Перед нами последний элемент теории свободных качеств.

Соглашение о свободных качествах признает тот факт, что какое-то время мы будем действовать вопреки нашему истинному я — в обмен на возможность оставаться собой в оставшееся время. Соглашение о свободных качествах действует, например, в ситуации, когда жена хочет ходить куда-то в субботу вечером, а муж — отдыхать у камина, но они договариваются половину времени выходить в свет, а половину — оставаться дома. Действует соглашение и в случае, когда вы приходите к своей лучшей подруге на девичник или на вечеринку в честь помолвки, а она с пониманием относится к вашему отсутствию в течение трех дней накануне свадьбы.

Соглашение о свободных качествах можно обсудить с друзьями и возлюбленными, которых вы хотите порадовать, ведь они любят вас таким, каков вы есть. На работе это сделать несколько сложнее: в большинстве компаний еще не научились мыслить таким образом. На данном этапе вам, возможно, придется добиваться своего окольными путями. Консультант по вопросам карьеры Шойя Зичи рассказала мне историю об одной из своих клиенток — финансовом аналитике. Эта женщина-интроверт работала в условиях, в которых ей приходилось общаться либо с клиентами, либо с коллегами, постоянно приходившими к ней в кабинет. Все это так изматывало ее, что она решила уйти с работы, но тут Зичи предложила договориться о выделении ей времени для работы в более спокойной обстановке.

И вот что интересно: женщина работала в одном из банков на Уолл-стрит, а там не принято обсуждать потребности людей с высоким уровнем интроверсии. Поэтому она тщательно обдумала, как сформулировать свою просьбу. Она сказала своему начальнику, что характер ее работы (стратегический анализ) требует времени для концентрации на соответствующей задаче. Поскольку она обосновала свою просьбу безупречными доводами, ей было легче попросить о том, в чем она нуждалась психологически — о возможности два дня в неделю работать на дому. Ее руководитель согласился.

Однако самый важный человек, с которым лучше всего заключить соглашение о свободных качествах (преодолев его сопротивление), — это вы сами. Предположим, вы живете один и не любите ночного образа жизни. Но вам нужен близкий человек; вы хотите завязать с кем-то длительные отношения, чтобы проводить вместе уютные вечера и вести долгие беседы со спутником жизни или в узком кругу друзей. Для достижения этой цели вам нужно заставить себя бывать на светских мероприятиях, поскольку только так можно найти свою половинку и

сократить количество таких мероприятий в перспективе. Но пока вы добиваетесь этой цели, вы будете посещать столько приемов и вечеринок, сколько в ваших силах. Целесообразно заранее решить, как часто вы сможете выходить в свет — один раз в неделю, один раз в месяц или один раз в квартал. И как только выполняете квоту, получаете право остаться дома, не испытывая за это чувства вины.

Может быть, вы всегда мечтали создать небольшую компанию и работать на дому, чтобы иметь возможность проводить больше времени с супругой (супругом) и детьми. Вы знаете, что для этого необходимо какое-то время тратить на завязывание деловых отношений, поэтому должны заключить с собой такое соглашение: один раз в неделю вы будете посещать какое-либо мероприятие с целью завести полезные знакомства. На каждом таком мероприятии у вас должен состояться хотя бы один важный разговор с человеком, с которым вы можете продолжить знакомство на следующий день. После этого можно не корить себя за отказ использовать другие возможности для завязывания связей, когда они будут появляться.

Профессору Литтлу хорошо известно, что происходит тогда, когда вы не заключили соглашения о свободных качествах с самим собой. Не считая экскурсий вдоль реки Ришелье и походов в туалет, в определенный период жизни необходимость быть и экстравертом, и интровертом поглощала всю его энергию. Та сторона его жизни, в которой он действовал как экстраверт, состояла из бесконечных лекций, встреч со студентами, мониторинга работы студенческой дискуссионной группы и написания многочисленных рекомендательных писем. А, как интроверт, он очень серьезно относился ко всем своим обязанностям.

«На все это можно посмотреть с другой стороны, — говорит профессор Литтл сейчас. — Я прилагал много усилий, чтобы вести себя как экстраверт, но если бы я был настоящим экстравертом, то делал бы все быстрее, не так тщательно писал рекомендательные письма, уделял меньше времени подготовке к лекциям, а светские мероприятия не так опустошали бы меня». Кроме того, профессор Литтл страдал и оттого, что называет «неразберихой с репутацией». Он стал известен благодаря своей невероятно энергичной манере поведения — и его репутация начала жить своей жизнью. Все знали только внешнюю сторону его личности, и он считал себя обязанным соответствовать этому образу.

Как и следовало ожидать, профессор Литтл начал сгорать — как эмоционально, так и физически. Но он не обращал на это внимания. Он любил студентов, любил свою работу — он любил все то, чем занимался. И

так продолжалось до тех пор, пока однажды он не оказался в кабинете врача с диагнозом «двусторонняя пневмония», которую он, будучи очень занятым, просто не заметил. По мнению врачей, если бы пациент еще немного помедлил с лечением, то мог бы умереть.

Безусловно, каждый может заболеть двусторонней пневмонией, и многие страдают от чрезмерной занятости, но в случае профессора Литтла это стало результатом того, что он слишком долго шел против своей истинной природы, не заботясь о нишах для восстановления сил. Когда добросовестность заставляет вас брать на себя больше, чем вы можете сделать, вы начнете терять интерес к тому, чем занимаетесь, даже если при обычных обстоятельствах дело вас увлекает. Кроме того, вы ставите под угрозу и свое здоровье. Так называемый эмоциональный труд, или усилия, которые тратятся на управление своими эмоциями и в случае необходимости их изменения, приводит к стрессу, моральному истощению и даже к появлению симптомов ухудшения здоровья, например сердечно-сосудистых заболеваний{12}. Профессор Литтл считает, что длительное сопротивление самому себе может привести также к повышению активности вегетативной нервной системы, что, в свою очередь, нарушает работу иммунной системы.

По результатам одного интересного исследования было установлено, что люди, подавляющие негативные эмоции, склонны выплескивать их впоследствии, причем совершенно неожиданным образом{13}. Психолог Джудит Гроб попросила участников эксперимента скрывать свои эмоции в тот момент, когда она будет показывать им изображения, внушающие отвращение. Она даже предложила им держать ручки во рту, чтобы это помешало им хмуриться. Как оказалось, члены этой группы испытывали меньшее отвращение при демонстрации изображений по сравнению с теми участниками эксперимента, которым разрешили реагировать естественно. Однако впоследствии у тех, кто скрывал свои эмоции, возникала побочная реакция. У них ухудшилась память, а подавляемые негативные эмоции стали оказывать влияние на их мироощущение. В частности, когда Джудит Гроб попросила членов этой группы вставить недостающую букву в слово «gr_ss», они чаще других предлагали вариант «gross», а не «grass»^[57]. «Люди, регулярно подавляющие негативные эмоции, начинают видеть мир в негативном свете», — к такому выводу пришла Джудит Гроб.

Сегодня профессор Литтл ведет восстанавливающий образ жизни. Он уволился из университета и живет вместе со своей женой в их доме в канадской глубинке. Брайан Литтл говорит, что его жена (Сью Филипс, директор школы государственной политики и управления при Карлтонском

университете) так похожа на него самого, что у них нет необходимости заключать соглашение о свободных качествах, которое регулировало бы их взаимоотношения. Однако такое соглашение с самим собой подразумевает, что Брайан Литтл с удовольствием занимается оставшимися научными и профессиональными делами, но уделяет этому не больше времени, чем того требует необходимость.

Затем он возвращается домой и уютно устраивается у камина в обществе своей жены Сью.

Глава 10

Взаимное непонимание

Как разговаривать с людьми противоположного типа

Встреча двух личностей подобна контакту двух химических веществ: если есть хоть малейшая реакция, изменяются оба элемента.

Карл Юнг

Если интроверты и экстраверты — это север и юг темперамента (другими словами, находятся на противоположных концах спектра), как же они могут ладить друг с другом? Тем не менее людей этих двух типов часто тянет друг к другу — в дружбе, в бизнесе и, особенно, в любовных отношениях. В таких парах люди испытывают сильное эмоциональное возбуждение, они могут восхищаться друг другом, им может казаться, что они дополняют друг друга. Один любит слушать, другой — говорить; один чувствителен к красоте, но при этом и к «пращам и стрелам», а другой весело шагает по жизни; один оплачивает счета, а другой устраивает «свидания в песочнице». Однако если члены таких союзов начинают тянуть веревку в разные стороны, это приводит к определенным проблемам.

У Грега и Эмили типичный союз интроверта и экстраверта: они в равной степени и любят друг друга, и сводят с ума. У Грега — ему только что исполнилось тридцать — стремительная походка, копна темных волос, постоянно падающих на глаза, и легкий смех. Большинство людей сказали бы, что он человек очень общительный. Эмили — зрелая молодая женщина двадцати семи лет, ее сдержанность не уступает экспансивности Грега. Обходительная и мягкая, она собирает свои золотисто-каштановые волосы узлом на затылке и часто бросает на вас взгляд из-под опущенных ресниц.

Грег и Эмили прекрасно дополняют друг друга. Без Грега Эмили могла бы вообще не выходить из дома, разве что на работу. Напротив, без Эмили Грег (как эти ни парадоксально для такого общительного человека) чувствовал бы себя одиноким.

До встречи с Эмили все подруги Грега были экстравертами. По его

словам, ему нравились отношения с этими девушками, но он никогда не мог узнать их достаточно хорошо, поскольку они постоянно «планировали, как провести время в компании других людей». Грег говорит об Эмили с благоговением, как будто у нее есть доступ к более глубокому плану бытия. Он говорит, что Эмили — «якорь», вокруг которого вращается его мир.

Эмили, со своей стороны, высоко ценит деятельную натуру Грега; он заставляет ее чувствовать себя счастливой и живой. Эмили всегда нравились экстраверты. По ее словам, они «делают всю работу, необходимую для поддержания разговора. Для них это и вовсе не работа».

К сожалению, на протяжении всех пяти лет совместной жизни между Грегом и Эмили постоянно повторяется один и тот же конфликт, хотя и в разных вариантах. Грег, музыкальный промоутер с широким кругом друзей, стремится каждую пятницу устраивать приемы — встречи друзей в непринужденной, оживленной атмосфере, с горами тарелок с пастой и бутылок вина. Грег устраивает такие пятничные вечеринки с тех пор, как учился в колледже на последнем курсе. Эти веселые встречи были главным событием недели и бесценным аспектом его идентичности.

Эмили приходит в ужас от этих еженедельных приемов. Поскольку она весьма трудолюбивый штатный юрист художественного музея и очень замкнутый человек, меньше всего ей хотелось бы после возвращения с работы развлекаться. Для Эмили идеальное начало выходных — это спокойный вечер в кино, проведенный вместе с Грегом.

Создается впечатление, что между Грегом и Эмили существует непримиримое противоречие: ему нужно пятьдесят два приема в год, ей — ни одного.

Грег считает, что Эмили следует прилагать больше усилий. Он обвиняет ее в излишней замкнутости. «Я общительна, — отвечает она ему. — Я люблю тебя, люблю свою семью, я люблю своих близких друзей. Я просто не люблю светских приемов. Люди вовсе не завязывают личных знакомств во время этих приемов, они просто общаются. Тебе повезло, потому что я отдаю всю свою энергию тебе. Ты же тратишь свою энергию на окружающих».

Вскоре Эмили уступает, отчасти потому, что она не любит ссориться, но еще и потому, что сомневается в себе. «Может, я действительно слишком необщительна, — думает она. — Может быть, со мной что-то не так». Каждый раз, когда они с Грегом начинают спорить, ее захлестывают детские воспоминания о том, что в школе ей было гораздо труднее, чем ее сестре, более устойчивой в эмоциональном плане; о том, что ее гораздо больше, чем других, беспокоили вопросы общения с людьми — например,

как отказать, когда кто-то приглашает встретиться после школы, если хочется побыть дома. У Эмили было много друзей (она всегда умела завязывать дружеские отношения), но она никогда не участвовала в групповых мероприятиях.

Эмили предложила Грегу компромисс: что, если он будет устраивать свои вечеринки в те дни, когда она уезжает к своей сестре? Однако Грег не хочет веселиться сам. Он любит Эмили и хочет проводить время вместе с ней, так же как и любой другой человек, который узнает ее поближе. Так почему же Эмили отказывается принимать участие в этих приемах?

Для Грега этот вопрос означает нечто большее, чем просто повод для размолвки. Для него остаться самому равносильно одиночеству Бэтмена, последнего сына Криптона: оно делает его слабым. Грег рассчитывал на то, что его брак превратится в череду приключений, которые он разделит со своей женой. Он представлял себя частью пары, которая всегда будет в центре внимания. И, хотя Грег никогда не признался бы в этом даже себе самому, для него супружество означало возможность никогда не оставаться в одиночестве. А теперь Эмили говорит, что он должен общаться с друзьями без нее. У Грега возникло ощущение, будто Эмили отказывается выполнять самое важное условие их брачного контракта. И он уверен: с его женой что-то происходит.

Неужели со мной что-то не так? Не удивительно, что Эмили задает себе этот вопрос или что Грег возлагает на нее ответственность за сложившуюся ситуацию. Возможно, самая распространенная (и самая губительная) ошибка в понимании типов личности заключается в том, что интроверты асоциальны, а экстраверты, напротив, просоциальны. Как мы уже видели, ни одно из этих утверждений не соответствует истине; интроверты и экстраверты просто по-разному общаются с окружающими. По мнению психологов, потребность в близости свойственна и интровертам, и экстравертам. Известный психолог Дэвид Басс утверждает, что в действительности люди, которые высоко ценят близкие отношения, чаще всего не относятся к числу шумных, общительных экстравертов, которых считают душой компании»{1}. Скорее, эти люди поддерживают отношения с узким кругом близких друзей и предпочитают «серьезные, содержательные беседы шумным вечеринкам». В число таких людей входит и Эмили.

Напротив, экстраверты не всегда ищут близости с теми людьми, с которыми они общаются. «Создается впечатление, что экстраверты нуждаются в обществе, удовлетворяющем их потребность в социальном воздействии, как генерал испытывает потребность в солдатах для

удовлетворения своей потребности командовать, — сказал мне психолог Уильям Грациано. — Когда экстраверты появляются на вечеринке, об этом сразу же узнают все»{2}.

Другими словами, уровень экстраверсии определяет только то, сколько у вас друзей, а не хороший ли вы друг. Психологи Йенс Асендорф и Сюзанна Уилперс из Университета Гумбольдта провели исследование с участием 132 студентов{3}. В задачи исследования входило определение влияния разных личностных качеств на взаимоотношения студентов с их ровесниками и членами семьи. Психологи сфокусировались на качествах, вошедших в так называемую «Большую пятерку»: интроверсия — экстраверсия, конформность, открытость опыту, добросовестность, эмоциональная стабильность{4}. (Многие специалисты по психологии личности считают, что личность человека в основном можно охарактеризовать по этим пяти компонентам.)

По предположению исследователей, студентам-экстравертам будет легче завязывать дружеские отношения, чем интровертам, и этот прогноз подтвердили результаты эксперимента. Но если бы интроверты были действительно асоциальны, а экстраверты — просоциальны, можно было бы предположить, что самые гармоничные отношения складывались бы именно между экстравертами. Между тем, студенты, у которых было меньше всего конфликтов во взаимоотношениях, набрали большое количество баллов по такому параметру, как конформность. Обычно те, кому свойственна эта черта, — это добрые, любящие, всегда готовые помочь люди. Специалисты по психологии личности установили, что, сидя перед экраном компьютера, где выведены разные слова, они фокусируют внимание на таких словах, как «забота», «утешение», «помощь», и в меньшей мере — на словах «похищение», «оскорбление» и «притеснение»{5}. Интроверты и экстраверты могут быть в равной степени покладистыми; прямой зависимости между экстраверсией и конформностью не существует{6}. Это объясняет, почему некоторым экстравертам нравится то эмоциональное возбуждение, возникающее у них при общении с окружающими, но у них не всегда получается хорошо ладить с самыми близкими людьми.

Кроме того, по той же причине некоторые интроверты, такие как Эмили (ее умение заводить и поддерживать дружеские отношения с другими людьми говорит о покладистом характере), уделяют много внимания членам своей семьи и близким друзьям, но не любят пустых разговоров. Следовательно, Грег ошибается, называя Эмили асоциальным человеком. Эмили заботится о своем браке именно так, как и следует

ожидать от покладистого интроверта, — делая Грега центром своего социума. За исключением тех случаев, когда она отступает от этого правила.

У Эмили очень трудная работа, и иногда она приходит вечером домой почти без сил. Она всегда рада видеть Грега, но предпочитает просто посидеть рядом с ним, читая книгу, а не поддерживать оживленную беседу за дружеским ужином. Для Эмили такое поведение вполне естественно, но Грег чувствует себя обиженным из-за того, что она делает такие усилия ради своих коллег, но не ради него.

Для пар интровертов с экстравертами, с которыми я беседовала, весьма типичной оказалась такая ситуация: интроверты отчаянно нуждаются хотя бы в небольшой паузе для отдыха и в понимании со стороны партнера, тогда как экстраверты стремятся к общению с другими людьми и обижаются, когда окружающие, как им кажется, используют в своих интересах то «лучшее», что у них есть. Экстравертам иногда трудно понять, как сильно интроверты нуждаются в восстановлении сил после трудного рабочего дня. Мы все искренне сочувствуем страдающему недосыпанием спутнику (спутнице) жизни, если он приходит домой после работы настолько уставшим, что не может даже разговаривать. Однако нам гораздо труднее осознать, что чрезмерная социальная стимуляция может изнурять не меньше.

Интровертам тоже трудно понять, насколько обидным бывает их молчание. Однажды я беседовала с женщиной по имени Сара, кипучей и энергичной учительницей английского языка в средней школе. Ее муж-интроверт Боб, декан юридического факультета, тратит все свое рабочее время на поиски финансирования, а вечером приходит домой совершенно без сил.

Сара плакала от разочарования и одиночества, рассказывая мне о своем браке. «На работе он невероятно обаятелен, — сказала она. — Все говорят мне, что он такой забавный и мне повезло быть его женой. А мне хочется их задушить. Каждый вечер после ужина он сразу же вскакивает из-за стола и убирает на кухне. Затем ему хочется в одиночестве почитать газету и позаниматься своей фотографией. Примерно в девять часов Боб приходит в спальню и хочет посмотреть телевизор и побыть со мной. На самом деле даже тогда он не со мной. Ему нужно, чтобы я положила голову ему на плечо и смотрела телевизор вместе с ним. Как во взрослой версии параллельной игры». Сара пытается убедить Боба в необходимости сменить род занятий. «Мне кажется, у нас была бы прекрасная жизнь, если бы у мужа была работа, на которой он мог бы целый день сидеть перед

компьютером, но вместо этого он постоянно занимается поисками финансирования» — говорит она.

В парах мужчина-интроверт, женщина-экстраверт (как в случае Сары и Боба) мы часто ошибочно относим личностные конфликты на счет гендерных различий, а затем высказываем расхожую мудрость о том, что «Марс» стремится найти уединение в пещере, тогда как «Венера» предпочитают общение. Каковы бы ни были различия в социальных потребностях (гендерных или связанных с темпераментом), их можно понять и принять. В своей книге *The Audacity of Hope*^[58] Барак Обама рассказывает о первых годах брака с Мишель: «Частично из-за того, что я работал над своей первой книгой, и, вероятно, оттого, что долго был единственным ребенком в семье и часто проводил вечера, спрятавшись у себя в комнате, мое обычное поведение заставляло Мишель чувствовать себя одинокой». Но со временем пара научилась удовлетворять нужды друг друга и воспринимать их как нечто само собой разумеющееся.

Интровертам и экстравертам трудно понять, какие способы их партнер использует для устранения разногласий. Среди моих клиентов была Селия, безукоризненно одетая женщина. Она хотела развестись с мужем, но боялась сообщить ему об этом. У Селии были серьезные основания для развода, но думала, что муж будет умолять ее остаться, а она начнет испытывать чувство вины. Больше всего Селия хотела сообщить ему эту новость с состраданием.

Мы решили разыграть эту ситуацию: я должна была сыграть роль мужа Селии.

— Я хочу покончить с нашим браком, — сказала Селия. — На этот раз я именно это имею в виду.

— Но я же делаю все, что в моих силах, чтобы сохранить его, — с мольбой в голосе сказала я. — Как ты можешь со мной так поступать?

Селия подумала немного.

— Я долго размышляла обо всем и уверена, что это правильное решение, — ответила она деревянным голосом.

— Что я могу сделать, чтобы ты передумала? — спросила я.

— Ничего, — решительно ответила Селия.

Я попыталась представить, что испытал бы в этот момент муж Селии, и была поражена возникшим ощущением. Женщина вела себя хладнокровно, невозмутимо. Она собиралась развестись со мной — с человеком, который был ее мужем на протяжении одиннадцати лет! Неужели ей все безразлично?

Я попросила Селию попробовать еще раз и разговаривать теперь более

эмоционально.

— Я не могу, — сказала она. — Я не могу этого сделать.

Но Селия все-таки сделала так, как я просила.

— Я хочу покончить с нашим браком, — повторила она с грустью в голосе. И начала безудержно рыдать.

Проблема Селии заключалась не в том, что она не испытывала никаких чувств, она просто не могла показать эти чувства, не теряя контроля над ситуацией. Достав носовой платок, она быстро взяла себя в руки и вернулась к решительному и бесстрастному тону адвоката. В ее распоряжении было только два инструмента: либо всепоглощающие чувства, либо отстраненное самообладание.

Я рассказываю вам историю Селии потому, что во многом она напоминает то, что происходит с Эмили и многими другими интровертами. Эмили говорит с Грегом о приемах, а не о разводе, но ее стиль общения очень напоминает стиль Селии. Когда между Эмили и Грегом возникают разногласия, она начинает говорить спокойным, ровным, слегка отстраненным тоном. Она пытается свести к минимуму агрессию в тоне (женщина не выносит никаких проявлений гнева), но стороны кажется, что она эмоционально отдаляется от мужа. Грег же делает все наоборот: он повышает голос и становится все более агрессивным, пытаясь решить возникшую проблему. Чем более отстраненной кажется Эмили, тем более одиноким, обиженным, а затем и разгневанным становится Грег; чем более разъяренным кажется Грег, тем более глубокую обиду и неприязнь испытывает Эмили, и тем больше она отдаляется от мужа. Вскоре они попадают в замкнутый круг, из которого нет выхода, — и происходит это отчасти потому, что супруги убеждены в приемлемости именно своего способа разрешения конфликта.

Этот факт вряд ли удивит того, кто знает о взаимосвязи между типом личности и стилем разрешения конфликтов. Во многих случаях мужчины и женщины по-разному ведут себя в конфликте, то же самое можно сказать об интровертах и экстравертах. Согласно результатам исследований, интроверты склонны избегать конфликтов, а экстраверты вступают в конфронтацию для преодоления разногласий, спокойно воспринимая откровенный, даже конфликтный метод ведения спора{7}.

Эти подходы диаметрально противоположны, поэтому между людьми непременно возникают трения. Если бы Эмили не избегала конфликтов, она могла бы не так остро реагировать на чрезмерную агрессивность Грега. И если бы Грег вел себя мягче, он мог бы оценить попытки Эмили удержать ситуацию под контролем. Когда люди применяют совместимые

стили ведения спора, возникающие между ними разногласия дают каждому из них возможность понять точку зрения другого. Однако Грег и Эмили, по всей видимости, понимают друг друга все меньше и меньше каждый раз, когда кто-нибудь из них пытается решить спор способом, неприемлемым для другого.

Значит ли это, что они нравятся друг другу меньше, по крайней мере, во время ссоры? Результаты исследований, проведенных психологом Уильямом Грациано, убедительно доказывают, что ответ на этот вопрос может быть утвердительным{8}.

Грациано разделил группу из 61 студента мужского пола на команды, которые должны были сыграть условный футбольный матч. Участникам первой команды дали задание провести игру, опираясь на взаимодействие. «Футбол приносит нам пользу; для того чтобы добиться успеха в футболе, члены команды должны уметь работать вместе». Вторую команду попросили провести игру, сделав акцент на соперничестве. Затем каждому студенту показали слайды и ознакомили с вымышленными биографическими данными о членах их команды и команды соперников, после чего предложили определить, какие чувства они испытывают по отношению к другим игрокам. Различия между интровертами и экстравертами оказались просто поразительными. Интроверты из команды, ориентированной на взаимодействие, дали всем игрокам (не только команды соперников, но и своей команды) более положительную оценку, чем интроверты, которые были членами конкурирующей команды. Экстраверты показали прямо противоположные результаты: их оценка игроков была положительной, если игра велась в агрессивном стиле.

Результаты этого эксперимента позволяют сделать очень важный вывод: интроверты испытывают симпатию к людям, с которыми они встречаются в дружественной атмосфере; экстраверты отдают предпочтение тем, с кем соперничают.

Поразительно похожие результаты показало исследование совсем иного рода; в его ходе роботы общались с пациентами, проходившими курс реабилитационных упражнений после инсульта{9}. Пациенты-интроверты реагировали лучше и взаимодействовали дольше с теми роботами, которые говорили мягким, умиротворяющим тоном: «Я знаю: это трудно, но не забывайте, что это делается ради вашего блага» и «Очень хорошо, продолжайте. Отличная работа!» Экстраверты лучше выполняли упражнения под руководством роботов, которые говорили более энергично и агрессивно: «Вы можете сделать больше, я это знаю!» и «Сосредоточьтесь на упражнении!»

Итак, Грег и Эмили столкнулись с любопытной задачей. Если Грегу больше нравятся люди с напористым, конкурентным стилем общения, а Эмили испытывает те же чувства по отношению к заботливым, отзывчивым людям, как они найдут компромиссный выход из тупиковой ситуации с вечеринками — и сохранят при этом свою любовь?

Интересный ответ на этот вопрос дает исследование, проведенное в школе бизнеса при Мичиганском университете{10}. Правда, его объектом были не супружеские пары, состоящие из людей с разными типами личности, а специалисты по ведению переговоров, представляющие разные культуры — в данном случае это были азиаты и израильтяне. Семидесяти шести студентам МВА из Гонконга и Израиля предложили представить себе, что через несколько месяцев им предстоит вступить в брак, поэтому им нужно согласовать с кейтеринговой компанией последние детали свадебного торжества. «Встреча» проводилась с помощью видеозаписей. Некоторым студентам показали видео, на котором менеджер кейтеринговой компании вел себя дружелюбно и улыбался; другие увидели на видео раздраженного, враждебно настроенного менеджера.

Студенты из Гонконга отреагировали на видеозаписи совсем не так, как израильские студенты. Азиаты гораздо больше были настроены принять предложение дружелюбного, а не враждебно настроенного менеджера. Только 14 процентов согласились бы работать с неприятным, раздраженным менеджером; 71 процент студентов этой группы был готов сотрудничать с улыбающимся менеджером. Израильтяне же были в равной степени готовы заключить сделку с любым из двух менеджеров. Другими словами, для азиатских студентов стиль был так же важен, как и содержание, тогда как израильтяне обращали больше внимания на информационное сообщение. Они остались равнодушными как к демонстрации дружелюбия, так и к враждебности.

Такое значительное различие объясняется тем, что в этих двух культурах по-разному понимают уважение. Как мы узнали в главе 8, многие выходцы из Азии демонстрируют уважение, сводя к минимуму возможность конфликта. Однако израильтяне, по словам исследователей, «воспринимают расхождение во мнениях не как признак неуважения, а как сигнал о том, что другая сторона проявляет участие и искренний интерес».

То же самое можно сказать и о ситуации Грега и Эмили. Когда Эмили понижает голос, стараясь ослабить эмоциональный накал во время ссоры с Грегом, она думает, что проявляет уважение к нему, не давая выхода негативным эмоциям. Однако Грегу кажется, что Эмили уходит от решения проблемы или, еще хуже, что ей на все наплевать. Когда Грег дает волю

своему гневу, он думает, что Эмили чувствует то же, что и он, а это и есть здоровый и честный способ выражения их глубокой привязанности друг к другу. Но, по мнению Эмили, Грег в таких случаях вдруг начинает относиться к ней враждебно.

В своей книге *Anger: The Misunderstood Emotion* («Злость: неправильно понятая эмоция») Кэрол Тэврис рассказывает историю о бенгальской кобре, которая жалила проходивших мимо нее жителей деревни{11}. Однажды свами (человек, достигший вершин самообладания) убедил змею в том, что жалить прохожих — неправильно. Кобра поклялась прекратить свои выпады — и сдержала слово. Вскоре деревенские мальчишки перестали ее бояться и начали жестоко обращаться с ней. Избитая, вся в крови, кобра пожаловалась свами на то, что с ней произошло из-за данной ему клятвы.

— Я же велел тебе не жалить, — сказал свами, — но не просил не шипеть.

— Многие люди, как в истории о кобре, ошибочно принимают шипение за укус, — пишет Кэрол Тэврис в своей книге.

Многие люди — такие как Грег и Эмили. Им обоим сто́ит задуматься над историей с коброй: Грегу нужно прекратить жалить, а Эмили следует понять, что нет ничего плохого в том, чтобы немного пошипеть.

Грег может начать с изменения своих установок по поводу гнева. Он (как и большинство из нас) убежден, что проявление гнева помогает выпустить пар. Теорию катарсиса (согласно которой, агрессия накапливается внутри нас до тех пор, пока ее высвобождение не приведет к очищению) сформулировали еще древние греки; затем ее возродил Зигмунд Фрейд, а в 60-х годах XX столетия она получила широкое распространение в виде «выпускания пара» посредством ударов по боксерским мешкам и первобытных криков. Однако теория катарсиса — миф, правдоподобный, изысканный, но все-таки миф. Результаты исследований доказали, что выпускание гнева не успокаивает, а, напротив, усиливает его{12}.

Для нас было бы лучше не позволять себе гневаться. Нейробиологи пришли даже к такому удивительному выводу: люди, делающие себе инъекции ботокса (что мешает лицу принимать сердитое выражение) реже приходят в ярость, чем люди, которые ботоксом не пользуются, поскольку, когда человек хмурится, одно только это действие стимулирует мозг к проявлению негативных эмоций{13}. Гнев же наносит вред не только тогда, когда вы даете ему выход; на протяжении нескольких дней это состояние сказывается на отношениях с близкими людьми. Несмотря на распространенный миф о том, что после ссоры приятно заниматься сексом,

многие пары говорят, что им требуется некоторое время, чтобы снова начать испытывать нежные чувства к партнеру.

Что может сделать Грег, чтобы успокоиться, когда он чувствует, что в нем нарастает ярость? Он может сделать несколько глубоких вдохов. Он может взять десятиминутный перерыв. А еще он может спросить себя, так ли уж важно то, что вызывает у него гнев. Может, лучше просто забыть об этом. Но если это действительно важно, необходимо сказать жене об этом, не облакая свои требования в форму личных нападок, лучше предложить Эмили тему для обсуждения. В таком случае упрек «Ты такая необщительная!» превратится в предложение: «Давай подумаем, как организовать выходные таким образом, чтобы это устраивало нас обоих».

Этот совет пригодился бы даже в том случае, если бы Эмили не была чувствительным интровертом (никому не нравится, когда его подавляют или не уважают). Однако Грег женат на женщине, у которой проявление гнева вызывает особую неприязнь. Поэтому ему придется вести себя с учетом того, что его жена всеми способами пытается избегать конфликтов, а не идти на конфронтацию, как ему, возможно, хотелось бы — по крайней мере, в разгар ссоры.

А теперь давайте подумаем, что Эмили могла бы делать по-другому? Она совершенно правильно поступает, выражая протест, когда Грег пытается ее «ужалить» (другими словами, когда он несправедливо нападает на нее), но как насчет его «шипения»? Эмили нужно разобраться со своей непродуктивной реакцией на проявление гнева — например, со склонностью чувствовать себя виноватой и желанием защититься. Из главы 6 мы знаем, что многие интроверты испытывают чувство вины под влиянием тех событий, которые происходили с ними в детстве; мы знаем, что все мы склонны проецировать свою реакцию на других людей. Эмили, избегающая конфликтных ситуаций, никогда бы не «ужалила» и даже не «зашипела» бы на Грега, если бы он не сделал что-то по-настоящему плохое, поэтому в какой-то степени она воспринимает его нападки как подтверждение своей ужасной вины в чем-то — хотя кто знает, в чем именно? Чувство вины, испытываемое Эмили, становится нестерпимым, и она не хочет признавать никаких претензий Грега — ни обоснованных, ни тех, которые он предъявляет ей в состоянии гнева. Конечно же, это приводит к образованию порочного круга, в котором Эмили подавляет присущее ей чувство соперничества, а у Грега возникает ощущение, будто его не слышат.

Следовательно, Эмили необходимо признать: нет ничего страшного в том, чтобы быть неправым. Поначалу ей может быть трудно разобраться,

когда она права, а когда ошибается: манера Грегга с жаром выражать свою обиду, очень все усложняет. Но Эмили должна попытаться не втягиваться в эту трясину. Когда Грегг высказывает обоснованные претензии, ей нужно признать его правоту, причем не только для того, чтобы быть ему хорошей женой, но и для того, чтобы извлечь для себя такой урок: выходить за привычные рамки вполне нормально. Так она перестанет обижаться на Грегга и даст ему отпор, когда он предъявит необоснованные претензии.

Дать отпор? Но ведь Эмили не терпит ссор. Тем не менее ей нужно привыкнуть к звуку своего «шипения». Интроверты весьма неохотно идут на выяснение отношений, но им, как той змее, следует позаботиться о том, чтобы такое поведение не поощряло партнеров выливать на них свой яд. Кроме того, готовность дать отпор может и не вызвать ответных действий, как боится Эмили; напротив, она заставит Грегга отступить. Эмили не нужно явно демонстрировать свою готовность дать сдачи. Во многих случаях вполне достаточно твердо заявить: «Мне это не подходит».

Время от времени Эмили тоже было бы полезно выйти за рамки привычной зоны комфорта и дать выход своему гневу. Помните, для Грегга эмоциональный накал во время ссоры — это своего рода признак близости. Точно так же, как игроки-экстраверты испытывали более теплые чувства по отношению к членам команды соперников, так и Грегг может чувствовать более глубокую близость с Эмили, если она внесет немного колорита в выяснение взаимоотношений с возбужденным игроком, готовым выйти на поле.

Эмили может преодолеть свою неприязнь к некоторым аспектам поведения Грегга, напомнив себе о том, что он не так уж агрессивен, как кажется. Джон (мой знакомый интроверт, у которого сложились замечательные взаимоотношения с его вспыльчивой женой) рассказал мне, чему он научился за двадцать пять лет супружеской жизни:

Когда Дженнифер ругает меня за что-то, она действительно сердится на меня. Если я ухожу спать, не убрав посуду на кухне, на следующее утро она кричит на меня: «На кухне полный бардак!» Я захожу на кухню и смотрю вокруг. Там стоят не на своем месте три или четыре чашки, но никакого бардака и грязи нет и в помине. Однако в той трагедии, которую она привносит в такие моменты, нет никакой фальши. Просто это ее способ сказать: «Слушай, я была бы тебе благодарна, если бы ты, по мере возможности, убирал за собой на кухне более тщательно». Если бы она так и сказала мне, я ответил бы, что с радостью так и

сделаю, и мне жаль, что я не делал так раньше. Но поскольку она наезжает на меня как локомотив, мчащийся с огромной скоростью, мне хочется осадить ее и сказать, что не очень хорошо с ее стороны так себя вести. Однако я не делаю этого, потому что мы женаты уже двадцать пять лет, и я понял, что Дженнифер не подвергает мою жизнь риску, разговаривая со мной таким образом.

Так в чем же секрет, который позволяет Джону поддерживать хорошие отношения со своей волевой женой? Он дает ей понять, что ее тон неприемлем, но пытается прислушаться к смыслу ее замечания. «Я стараюсь поставить себя на ее место. И не обращаю внимания на тон. Я не обращаю внимания на оскорбление моих чувств, а вместо этого пытаюсь понять, что именно она хочет мне сказать».

Дженнифер, выражая свои эмоции с мощью товарного состава, пытается сказать своему мужу только одно: уважай меня. Уделяй мне больше внимания. Относись ко мне с любовью.

Теперь у Грега и Эмили есть ценные идеи по поводу того, как можно обсудить разногласия между ними. Но им нужно ответить еще на один вопрос: почему они так по-разному воспринимают эти приемы по пятницам? Мы знаем, что нервная система Эмили, по всей вероятности, чрезмерно возбуждается, когда она входит в переполненное помещение. Мы знаем также, что с Грегом происходит все как раз наоборот: его влечет к людям, к общению, к событиям — ко всему тому, что вызывает у него подпитываемое дофамином ощущение «не упusti свой шанс!», в чем экстраверты так сильно нуждаются.

Давайте немного глубже проанализируем назначение легкого общения во время приема с коктейлями. Секрет преодоления различий между Грегом и Эмили заключается в деталях.

Несколько лет назад нейробиолог Мэтью Либерман, который тогда был студентом магистратуры Гарвардского университета, провел такой эксперимент: 32 пары интровертов и экстравертов, не знакомых друг с другом, говорили по телефону на протяжении нескольких минут{14}. После этого их попросили заполнить подробные анкеты, оценив, какие у них возникли чувства и как они себя вели во время разговора. Участники эксперимента должны были ответить, в частности, на такие вопросы: понравился ли им собеседник? насколько дружелюбно они себя вели? хотели бы они еще раз пообщаться с этим человеком? Кроме того, им предложили также поставить себя на место их партнеров, ответив еще и на

такие вопросы: понравились ли они собеседнику? насколько чутко он вел себя по отношению к ним? подбадривал ли он их?

Мэтью Либерман и его помощники сравнили ответы участников эксперимента, а также прослушали запись их разговоров и сами сделали выводы о том, как собеседники отнеслись друг к другу. Они обнаружили, что экстраверты гораздо точнее интровертов определили, понравилось ли их партнерам беседовать с ними. Этот вывод позволяет предположить, что экстраверты успешнее интровертов расшифровывают социальные подсказки. Доктор Либерман пишет, что поначалу этот факт кажется вполне логичным, так как подтверждает широко распространенное убеждение, будто экстраверты лучше разбираются в социальных ситуациях. Единственная проблема, как доказал Либерман во время очередного этапа эксперимента, заключается в том, что это предположение не совсем верно.

Доктор Либерман и его коллеги попросили отобранную группу участников прослушать запись только что состоявшихся разговоров еще до заполнения анкеты. Группа не продемонстрировала никаких различий между интровертами и экстравертами в плане способности интерпретировать социальные подсказки. Почему?

Причина в том, что те участники эксперимента, которые прослушали магнитофонную запись до заполнения опросника, имели возможность расшифровать социальные подсказки, не занимаясь параллельно ничем другим. А интроверты, как показали некоторые исследования, проведенные еще до эксперимента Либермана, прекрасно справляются с этой задачей. В ходе одного из исследований было даже установлено, что интроверты справляются с этой задачей гораздо лучше, чем экстраверты.

Однако задачей исследований было оценить, насколько эффективно интроверты наблюдают за социальной динамикой, а не насколько хорошо они в ней участвуют. Участие в социальной динамике предъявляет совсем другой набор требований к разуму человека, чем просто наблюдение. Для этого необходима своего рода ментальная многозадачность, или способность одновременно обрабатывать множество краткосрочных данных, не отвлекаясь и не слишком напрягаясь{15}. Именно к такому режиму работы мозга больше всего расположены экстраверты. Другими словами, общительность экстравертов объясняется тем, что их мозг способен обрабатывать альтернативные запросы на их внимание, что происходит во время общения на вечеринках. Напротив, интроверты в большинстве случаев избегают светских мероприятий, ведь им пришлось бы общаться со многими людьми одновременно.

Обратите внимание! Даже самое простое взаимодействие между двумя

людьми требует выполнения поразительно большого количества задач: интерпретировать то, о чем говорит другой человек; прочитать и проанализировать язык жестов и мимику; поочередно говорить и слушать, делая переход от одного к другому незаметно для собеседника; реагировать на то, что сказал визави; определять, понимает ли вас собеседник; понимать, хорошо ли вас принимают, и, если нет, найти способ исправить ситуацию или самоустраниться{16}. Только представьте, как трудно «жонглировать таким количеством булав» одновременно! А ведь это всего лишь разговор один на один. Теперь попытайтесь представить, какая многозадачность требуется в коллективной среде, такой как званый ужин.

Следовательно, когда интроверты отдают предпочтение роли наблюдателя (пишут романы или размышляют над единой теорией поля) или когда они уединяются в тихом уголке на вечеринке, они не демонстрируют нежелание принимать участие в мероприятии или отсутствие энергии для этого. Они просто делают то, что для них более естественно.

Эксперимент доктора Либермана помогает нам понять, почему интроверты допускают серьезные промахи при общении с другими людьми, но не объясняет, как им показать себя с лучшей стороны.

В качестве иллюстрации вышесказанного рассмотрим пример Джона Бергоффа — человека с неприятной внешностью. Джон — типичный интроверт, об этом говорит даже его внешний вид: худощавое, подтянутое тело, острый нос и скулы, задумчивое выражение лица, очки. Он немногословен. Прежде чем что-то сказать, Джон тщательно обдумывает свои слова, особенно если находится в группе людей. «Если в помещении есть еще десятеро и у меня есть выбор — разговаривать с ними или нет, — говорит Джон, — я предпочитаю помолчать. Когда кто-то спрашивает, почему ты ничего не говоришь, значит, он обращается ко мне».

При всем этом Джон Бергофф — еще и выдающийся агент по продажам, и был таковым с тех пор, как впервые занялся продажами, будучи еще подростком. Летом 1999 года, когда Джон учился в предпоследнем классе средней школы, он начал работать начинающим дистрибьютором — продавал кухонные принадлежности марки Cutco. Для этого ему нужно было ходить по домам покупателей и предлагать им кухонные ножи. Это была самая интимная обстановка, которую можно себе представить в сфере продаж — не в клиентском зале или автосалоне, а на кухне потенциального покупателя продаешь ему товар, который он будет использовать каждый день для приготовления разных блюд.

В течение первых восьми недель Джон продал ножей на 50 тысяч

долларов. В том же году в этой же компании его назначили торговым представителем высшего уровня, выбрав его из 40 тысяч новых сотрудников. К 2000 году, когда Джон еще учился в выпускном классе средней школы, он заработал 135 тысяч долларов комиссионных и побил более двадцати пяти рекордов по объему продаж на национальном и региональном уровнях. Между тем, в школе он по-прежнему оставался парнем, которому трудно общаться с ровесниками, и прятался от всех в библиотеке во время обеденного перерыва. Тем не менее к 2002 году Джон нашел, нанял и подготовил девяносто других торговых представителей, а также увеличил объем продаж за предыдущий год в 500 раз. После этого он организовал свою компанию Global Empowerment Coaching, которая занимается коучингом и обучением торгового персонала.

В чем секрет успеха Джона Бергоффа? Один важный фактор этого успеха открыла в ходе эксперимента Аврил Торн — психолог, занимающийся проблемами развития личности, в настоящее время — профессор Калифорнийского университета в городе Санта-Круз{17}. Аврил Торн собрала группу из пятидесяти двух молодых женщин (26 интровертов и 26 экстравертов) и поручила им пообщаться друг с другом. Каждая участница эксперимента должна была сначала провести десятиминутную беседу с партнершей с таким же типом личности, как у нее, а затем — беседу такой же продолжительности со своей «противоположностью». Профессор Торн и члены ее команды записали беседы на пленку и попросили участниц эксперимента прослушать запись.

В результате было сделано несколько неожиданных выводов. Интроверты и экстраверты принимали примерно равное участие в беседах, опровергнув представление о том, что интроверты разговаривают меньше, чем экстраверты. Однако пары, в которых оба собеседника были интровертами, больше фокусировались во время разговора на одной-двух серьезных темах, тогда как пары экстравертов выбирали более непринужденные и разнообразные темы. Интроверты в большинстве случаев обсуждали проблемы или конфликты, возникающие в их жизни: в школе, на работе, в дружеских взаимоотношениях и т. п. Возможно, из-за пристрастия к «трудным разговорам» они чаще всего брали на себя роль советчиков, по очереди давая друг другу рекомендации по поводу решения актуальных проблем. Напротив, экстраверты чаще раскрывали собеседникам информацию о своей повседневной жизни, благодаря чему находили друг с другом нечто общее: «У тебя новая собака? Отлично! А у моей подруги потрясающий аквариум с морскими рыбками!»

Самым интересным в эксперименте оказалось то, как представители

этих двух типов отнеслись друг к другу. Интроверты, беседовавшие с экстравертами, выбирали более веселые темы для разговора; они сообщили, что им было легче строить беседы с экстравертами, и называли эти беседы «глотком свежего воздуха». Напротив, у экстравертов возникло ощущение, что можно немного расслабиться в разговоре с интровертами, им легче было посвятить их в свои проблемы. Никто не вынуждал их демонстрировать ложную жизнерадостность.

Эта информация имеет очень большое социальное значение. Интроверты и экстраверты порой испытывают взаимную неприязнь, однако исследование Аврил Торн свидетельствует: они могут многое предложить друг другу. Экстравертам необходимо знать, что интроверты (которые, как часто кажется, презрительно относятся ко всему поверхностному) могут быть счастливы, если их вытащить в какое-нибудь веселое место. Интроверты же, которым кажется иногда, будто их пристрастие к обсуждению проблем делает их занудами, должны знать, что дают людям возможность поговорить серьезно.

Результаты эксперимента Аврил Торн позволяют также понять причины поразительных успехов Джона Бергоффа в обеспечении продаж. Он превратил свою склонность к серьезным разговорам, а также стремление давать людям советы, а не уговаривать, в своего рода психотерапию для потенциальных клиентов. «Я сразу же понял, что люди покупают у меня товар не потому, что понимают, что я продаю, — объясняет Джон. — Они покупают потому, что чувствуют: я их понимаю».

Кроме того, Джон использует и свою естественную склонность задавать много вопросов и внимательно слушать ответы. «Иногда, заходя в чей-то дом, вместо того чтобы продать хозяевам несколько ножей, я задавал им сотню вопросов». Сегодня в своей коучинговой компании Джон делает то же самое. «Я пытаюсь настроиться на волну человека, с которым работаю. Я обращаю внимание на то, какую энергию он излучает. Мне легко это дается, ведь, как бы там ни было, я много думаю об этом».

Но разве искусство продаж не требует умения вызывать у людей эмоциональное возбуждение, заводить их? По мнению Джона, нет. «Многие люди думают, что, для того чтобы заниматься продажами, необходимо уметь красиво говорить или убеждать людей силой своего обаяния. Все это действительно требует применения методов коммуникации, свойственных экстравертам. Однако в сфере продаж есть такая азбучная истина: «У нас есть два уха и только один рот, и мы должны использовать их в той же пропорции». По моему убеждению, из всего того, что позволяет добиться по-настоящему больших успехов в продажах и

консалтинге, самое главное — это способность внимательно слушать. Глядя на самых эффективных торговых агентов моей организации, я понимаю, что ни одно из качеств, свойственных экстравертам, не сыграло решающую роль в их успехе».

А теперь вернемся к тому безвыходному положению, в котором оказались Грег и Эмили. Исходя из полученной информации, мы можем сделать два важных вывода: во-первых, неприязнь Эмили к выполнению нескольких задач одновременно при общении с другими людьми — реальное, вполне объяснимое качество ее характера; во-вторых, когда интроверты имеют возможность провести беседу по-своему, они устанавливают более глубокие и приятные связи с людьми.

Грег и Эмили нашли выход из положения только после того, как приняли эти два аспекта реальности. Вместо того чтобы фокусироваться на количестве званых ужинов, которые они будут устраивать, супруги стали обсуждать формат этих приемов. Раньше Грег и Эмили рассаживали гостей за большим столом, что как раз и требовало той многозадачности во время бесед, чего так не любит Эмили. Так почему бы не устраивать ужины по принципу шведского стола, когда люди могут составить группы на диванах и напольных подушках? Это позволило бы Грегу расположиться на своем обычном месте, в центре комнаты, а Эмили — где-нибудь в уголке, чтобы она могла вести душевные беседы один на один, которые так ей нравятся.

После того как главная проблема была решена, Грег и Эмили смогли обсудить более трудный вопрос: сколько таких вечеринок им устраивать. После некоторой дискуссии они решили устраивать по два званых ужина в месяц — двадцать четыре раза в год вместо пятидесяти двух. Эмили по-прежнему без особой радости воспринимает эти вечеринки, но иногда она получает от них удовольствие вопреки собственным ожиданиям. А Грег получил возможность устраивать встречи с друзьями, которые он так любит, следовать своей природе, а также быть рядом с женщиной, которую он любит, — и все это одновременно.

Глава 11

О сапожниках и полководцах

Как воспитывать тихих детей в мире, который их не слышит

Начало — это самая важная часть работы, особенно в юные годы, поскольку именно в это время формируется характер и легче воспринимается необходимое влияние.

Платон, «Государство»

Однажды Марк Твен рассказал историю о человеке, который объездил весь мир в поисках самого выдающегося полководца из всех когда-либо живших на Земле{1}. Когда же ему сообщили, что тот, кого он ищет, умер и вознесся в рай, человек отправился к вратам рая. Святой Петр указал ему на обычного человека по имени Джо.

— Но это же не самый великий из полководцев, — возразил искатель. — Я знал этого человека при жизни, и он был всего лишь сапожником.

— Знаю, — сказал святой Петр, — но если бы он был полководцем, то был бы величайшим из них.

Нам всем следует искать вокруг себя «сапожников», которые могли бы стать великими полководцами. Другими словами, мы должны обратить особое внимание на детей-интровертов, таланты которых слишком часто подавляются дома, в школе, на игровой площадке.

Рассмотрим, к примеру, поучительную историю, рассказанную мне доктором Джерри Миллером — детским психологом и директором Центра ребенка и семьи при Мичиганском университете{2}. У доктора Миллера был пациент — мальчик по имени Итан, его родители обращались за лечением четыре раза в различных случаях. Каждый раз отец и мать Итана выражали опасение, что с их ребенком что-то не в порядке. И каждый раз доктор Миллер уверял их, что мальчик абсолютно нормален.

Первый повод для беспокойства был достаточно простым. Семилетнего Итана несколько раз избил его четырехлетний братишка, но мальчик не дал ему сдачи. Родители мальчиков — общительные,

заботливые люди, занимают высокие должности и увлекаются игровыми видами спорта, такими как гольф и теннис. Они восприняли агрессивность младшего сына как должное, но беспокоились о том, что пассивность Итана «может повлиять на его дальнейшую жизнь».

Тщетно родители пытались привить старшему сыну боевой дух, отправляя его на площадку для игры в бейсбол и на футбольное поле. Итан хотел после школы идти домой и читать. Он не стремился добиться большего даже в школе. Хотя Итан еще и очень умный мальчик, все же он получал не самые высокие оценки. Мальчик мог бы учиться лучше, но предпочитал уделять больше внимания своим увлечениям, особенно созданию моделей автомобилей. У Итана было несколько близких друзей, но он никогда не принимал активного участия в общественной жизни класса. Его поведение приводило родителей в замешательство: они не могли понять его мотивов и думали, что у него, возможно, депрессия.

Сравните обеспокоенность родителей Итана с оценкой состояния ребенка, данную доктором Миллером: «Итан был типичным ребенком в стиле Гарри Поттера: постоянно читал, — с энтузиазмом говорит доктор Миллер. — Ему нравились любые игры, требующие воображения. Он любил что-то строить. Ему было о чем рассказать другим. Он понимал своих родителей лучше, чем они его, но не называл их поведение патологическим, просто считая их не такими, как он сам. Если бы мальчик рос в другом доме, его считали бы образцовым ребенком».

Родители Итана так и не нашли способа узнать своего ребенка с этой стороны. Последнее, что слышал доктор Миллер о мальчике, что его родители обратились за советом к другому психологу, и тот согласился «вылечить» их сына. И теперь доктор Миллер беспокоится о судьбе Итана.

«Это явный случай ятрогенной^[59] проблемы, — говорит он, — когда лечение вызывает болезнь. Классический пример — попытки исправить ориентацию ребенка-гомосексуалиста. Я беспокоюсь об Итане. Его родители — очень заботливые люди, они действуют из лучших побуждений. Им кажется, что без специального лечения их сын не будет готов к жизни в обществе, что ему нужно быть более активным. Может быть, в последнем они и правы. не знаю. Как бы там ни было, я твердо убежден, что изменить этого ребенка невозможно. Меня беспокоит то, что они могут негативно повлиять на самооценку совершенно здорового ребенка».

Разумеется, нет ничего плохого в том, что у родителей-экстравертов растет ребенок-интроверт. По мнению доктора Миллера, немного заботы и понимания поможет родителям наладить отношения с ребенком любого

типа. Однако им необходимо в какой-то мере забыть о собственных предпочтениях и попытаться понять, каким видит мир их тихий ребенок.

Давайте проанализируем случай Джойс и ее семилетней дочери Изабель. Изабель — похожая на эльфа второклассница, она любит носить блестящие сандалии и разноцветные резиновые браслеты, которые как змеи обвивают ее худенькие ручки. У девочки есть несколько лучших подруг, с которыми она делится своими секретами. Она прекрасно ладит с другими детьми в классе и готова обнять любого из своих одноклассников, если он расстроен. Девочка даже отдает подарки, полученные на день рождения, в благотворительный фонд. Именно поэтому ее мама Джойс (добрая, привлекательная женщина с развитым чувством юмора и энергичной манерой поведения) была очень озадачена, когда у Изабель появились проблемы в школе.

В первом классе Изабель часто приходила домой, расстроенная из-за поведения главной задиры класса, которая делала неприятные замечания в адрес любого, кто был достаточно восприимчив, чтобы его задеть. И хотя эта одноклассница-задира выбирала своей мишенью других детей, Изабель тратила много времени, размышляя над тем, что значат ее слова, каковы ее истинные намерения и, даже, не страдает ли эта девочка дома, чем можно было бы объяснить ее ужасное поведение в школе.

Во втором классе Изабель начала просить свою маму не устраивать ей встречи с другими детьми на игровой площадке, не посоветовавшись сначала с ней. В большинстве случаев девочка предпочитала оставаться дома. Когда Джойс забирала дочку из школы, то часто замечала, что другие девочки собираются группами, а Изабель сидит на площадке одна. «Она просто ни с кем не общалась. Мне даже пришлось прекратить заезжать за ней в школу некоторое время, — вспоминает Джойс. — Мне было слишком больно смотреть на все это». Джойс не могла понять, почему ее очаровательная, любящая дочка стремится проводить так много времени в одиночестве. Она беспокоилась, что с Изабель что-то не так. Хотя Джойс всегда знала, что ее дочь — очень чуткая девочка, у нее все равно возник вопрос: может быть, Изабель не умеет поддерживать отношения с другими детьми?

Джойс стала по-другому воспринимать то, что происходит с Изабель в школе, только после того, как я высказала предположение, что ее дочь может быть интровертом, и объяснила, что это означает. С точки зрения самой Изабель, с ней не происходило ничего такого, из-за чего следовало бы поднимать тревогу. «После школы мне нужен отдых, — сказала она мне впоследствии. — В школе очень трудно, потому что в комнате много

людей, и я от этого устаю. Меня просто бесит, когда мама планирует встречи с другими детьми на игровой площадке, не сказав мне об этом, ведь я не хочу задевать чувства своих друзей. Мне нравится проводить время после школы со своей мамой, потому что я могу многому у нее научиться. Ведь она живет на свете дольше, чем я. У нас с ней всегда умные разговоры. Я люблю умные разговоры, потому что они делают людей счастливыми»^[60].

Изабель говорит нам, опираясь на свою мудрость второклассницы, что интроверты умеют общаться с другими людьми. Конечно же, умеют. Они просто делают это по-своему.

Теперь, когда Джой понимает потребности Изабель, мать и дочь вместе решают возникающие проблемы, разрабатывая стратегии, которые помогли бы Изабель пережить школьный день. «Раньше я старалась сделать так, чтобы Изабель все время ходила куда-то и встречалась с людьми, заполняла все ее свободное время после школы какими-то занятиями, — говорит Джойс. — Теперь я понимаю, что ей очень трудно находиться в школе, поэтому мы вместе думаем над тем, как часто ей стоит встречаться с друзьями и когда это лучше делать». Джойс не возражает, если дочка хочет после школы побыть одна в своей комнате или уйти со дня рождения немного раньше других детей. Раз для Изабель такой порядок — не проблема, значит, и она не должна считать это проблемой.

Кроме того, Джойс поняла, как помочь дочери справляться с интригами в классе и на игровой площадке. Однажды Изабель была обеспокоена тем, как ей разделить свое время между тремя подругами, не очень хорошо ладившими друг с другом. «Моим первым желанием, — рассказывает Джойс, — было сказать ей: не беспокойся об этом! Просто играй с ними со всеми! Но теперь я понимаю, что у Изабель другой характер. Ей трудно придумать стратегию для поддержания контактов со всеми тремя девочками одновременно. Поэтому мы с ней обсуждаем, с кем она будет играть и когда, даже репетируем, что она может сказать своим подругам, чтобы сгладить ситуацию».

В другой раз, когда Изабель была немного старше, она расстроилась из-за того, что ее подруги сели за двумя разными столами в школьной столовой. За одним столом устроились более спокойные подруги, за другим — одноклассницы из числа экстравертов. Изабель описала вторую группу так: «Они вели себя очень шумно. Все время разговаривали, толкались — бррр!» Но ей все равно было грустно, потому что ее лучшая подруга Аманда любила сидеть за «сумасшедшим столом», хотя она дружила и с девочками, которые сидели за «тихим столом». У Изабель

было такое чувство, словно ее разрывают на части. С кем же ей сесть?

Джойс сначала подумала, что сидеть за «сумасшедшим столом» веселее. Но она спросила Изабель, что предпочла бы она. Изабель минутку подумала и сказала: «Может, время от времени я буду садиться за один стол с Амандой, но все-таки мне нравится более спокойная обстановка, в которой я могла бы во время обеденного перерыва отдохнуть».

«И зачем тебе это делать?» — подумала Джойс, но не стала произносить свои мысли вслух. «Мне нравится твоя идея, — сказала она дочери. — А Аманда по-прежнему любит тебя. Просто ей нравится сидеть за другим столом. Но это не значит, что ты перестала ей нравиться. Тебе же нужно немного тишины, ведь ты в ней так нуждаешься».

По словам Джойс, понимание интроверсии помогло ей изменить методы воспитания, и теперь ей даже трудно поверить в то, что для этого понадобилось так много времени. «Когда я вижу, как Изабель пытается сохранить свою прекрасную истинную суть, я высоко ценю ее попытки, хотя окружающий мир, возможно, говорит ей, что было бы лучше сесть за другой стол. Глядя на тот стол глазами дочери, я понимаю, как меня могут воспринимать другие, поэтому мне нужно держать под контролем свои порывы экстраверта, чтобы не упустить возможности пообщаться с такими людьми, как моя любимая дочка».

Джойс начала больше понимать и ценить чувствительность своей дочери. «У Изабель душа зрелого человека, — говорит она. — Легко забыть, что она всего лишь ребенок. При разговоре с дочкой у меня не возникает ни малейшего желания использовать тот особый тон голоса, которым люди привыкли говорить с детьми, и я не подбираю слов специально для нее. Я разговариваю с ней точно так же, как с любым взрослым человеком. Она очень чувствительная, равнодушная девочка. Она беспокоится о благополучии других людей и легко расстраивается. Все эти качества сочетаются в ней. И я люблю свою дочь за то, какая она есть».

Джойс — одна из самых любящих и заботливых матерей из тех, кого я знаю, но даже ей пришлось учиться тому, как правильно обращаться с ребенком из-за разницы в темпераментах. Может быть, между матерью и дочерью сложились бы более гармоничные отношения, если бы Джойс и сама была интровертом? Необязательно. У родителей-интровертов возникают другие проблемы: им могут серьезно навредить болезненные детские воспоминания.

Эмили Миллер, социальный работник в больнице города Энн-Арбор, рассказала мне о маленькой девочке Аве, своей пациентке{3}. Этой девочке болезненная застенчивость мешала заводить друзей и концентрировать

внимание во время занятий. Она начала рыдать, когда ее попросили присоединиться к группе детей, певших перед всем классом. После этого случая мама девочки решила обратиться за помощью к Эмили Миллер. Когда Эмили попросила Сару (успешного журналиста, пишущего о бизнесе) выступить помощницей во время лечения, Сара расплакалась. В детстве она тоже страдала от застенчивости и теперь испытывала чувство вины за то, что перенесла эту тяжелую ношу и на Аву.

«Я научилась это скрывать, но по-прежнему остаюсь такой же, как моя дочь, — объяснила она. — Я могу подойти к любому человеку и заговорить с ним, но только прикрываясь блокнотом журналиста».

По словам Эмили Миллер, реакция Сары не так уж нетипична для псевдоэкстраверта, ребенок которого — интроверт. Сара не только снова и снова переживает детский опыт, но и проецирует на Аву худшие из своих воспоминаний. Женщине нужно понять, что она — не Ава, хотя у них похожие характеры. На девочку оказывает влияние и отец, а также внешняя среда, поэтому ее темперамент не может не проявляться по-другому. Ава совсем не обязательно должна испытывать те же страдания, которые испытывала Сара. Допуская такую возможность, можно оказать девочке плохую услугу. При умелом воспитании Ава переборет застенчивость, и этот мелкий раздражающий фактор будет давать о себе знать не так уж часто.

Тем не менее, как утверждает Эмили Миллер, даже родители, которым до сих пор приходится работать над своей самооценкой, могут оказать огромную помощь своим детям. Советы взрослого, понимающего чувства своего ребенка, очень важны для маленького человека. Если ваш сын волнуется в первый день в школе, ему станет легче, если вы скажете, что и сами чувствовали себя так же, когда начали ходить в школу, и что до сих пор иногда испытываете такое чувство на работе, но со временем вам становится легче. Даже если ребенок не поверит, это будет для него сигналом, что вы понимаете его и принимаете таким, какой он есть.

Поставьте себя на место ребенка, чтобы понять, когда целесообразно поощрять его к преодолению страхов, а когда это может оказаться для него непосильной задачей. Например, Сара могла бы не просить дочь сразу петь перед всем классом — для Авы это слишком серьезное испытание. Но девочка могла бы справиться с собой и спеть кому-то наедине или перед группой близких людей, даже если поначалу и возражала бы. Иначе говоря, Саре необходимо понять, когда Аву можно подталкивать к каким-то действиям и насколько сильно следует давить на девочку.

Психолог Элейн Арон, о работе которой по теме чувствительности

шла речь в главе 6, выдвигает интересные идеи по этому поводу, рассказывая о лучшем отце из тех, кого она знает. У беззаботного экстраверта Джима две маленькие дочери{4}. Старшая дочь, Бетси, пошла характером в него, а вот младшая, Лили, более чувствительна. Лили любит наблюдать за окружающим миром, но очень часто впадает в состояние тревоги. Джим — друг доктора Арон, поэтому он знает все об интроверсии и чувствительности. Он принял образ жизни Лили как должное, но не хочет, чтобы его дочь росла слишком застенчивой.

Элейн Арон пишет: «Джим твердо решил открывать перед ней все то, что может доставить удовольствие в жизни: волны океана, лазанье по деревьям, новые блюда, встречи всей семьи, футбол, покупка множества разной одежды вместо одной удобной и практичной вещи. Сначала почти каждый раз Лили не очень нравилось получать новые впечатления, и Джим всегда уважал мнение дочери. Он никогда не заставлял ее ничего делать против воли, но умел быть весьма убедительным. Отец просто делился с девочкой своим видением ситуации — все эти занятия вполне безопасны и доставляют удовольствие, и в них есть нечто общее с тем, что ей уже нравится. Джим ждал, когда в глазах Лили зажжется огонек и скажет, что она хочет присоединиться к другим, хотя раньше девочка не хотела этого делать».

«Джим всегда очень тщательно анализировал все эти ситуации, пытаясь сделать все возможное, чтобы Лили не испугалась, а смогла на собственном опыте испытать, что такое удовольствие и успех. Иногда он откладывал событие до тех пор, пока дочь не была полностью к нему готова. И самое главное, отец всегда помнил, что есть внутренний конфликт его дочери, а не конфликт между ним и Лили. ...Если сама девочка или кто-то другой делал замечание по поводу ее флегматичности или нерешительности, Джим тут же парировал, что делать все быстро и решительно не в ее стиле. У всех людей разные стили. Лили просто нравится делать все медленно, но верно. Джим знает, что его дочери свойственны такие качества, как стремление утешать слабых, если их дразнят, выполнять любую работу очень тщательно и замечать все, что происходит в семье. Кроме того, Лили — самый лучший футбольный стратег в команде».

Лучшее, что можно сделать для ребенка-интроверта, — это поработать с ним над его реакцией на все новое. Помните: интроверты чутко реагируют не только на новых людей, но и на новые места и новые события. Поэтому не принимайте осторожность ребенка в новых ситуациях за неспособность к общению. Он избегает новизны и чрезмерной

стимуляции, а не контактов с другими людьми. Как мы убедились в предыдущей главе, уровень интроверсии или экстраверсии не связан ни с конформностью, ни с получением удовольствия от близких отношений. Дети-интроверты стремятся к общению так же, как и другие дети, разве только в меньших дозах.

Вы должны постепенно знакомить своего ребенка с новыми ситуациями и людьми, учитывая пределы его возможностей, даже если они кажутся вам не адекватными. Такой подход позволяет воспитать ребенка более уверенным в себе, чем чрезмерная опека или слишком сильное давление. Дайте ему понять, что его переживания вполне естественны, но и бояться нечего — например: «Знаю, для тебя несколько необычно — играть с мальчиком, с которым ты никогда не встречался, но — бьюсь об заклад! — ему понравилось бы играть с тобой в машинки, если бы ты его пригласил». Приспособьтесь к темпу своего ребенка, не торопите его. Если он совсем маленький, в случае необходимости сами познакомьте его с другим ребенком. Оставайтесь рядом с игровой площадкой. Если же малыш слишком мал, мягко поддерживайте рукой его спину, делая это столько, сколько ваше присутствие ему необходимо. Когда ребенок идет на социальные контакты, дайте ему понять, что его усилия вызывают у вас восхищение: «Я видел, как ты вчера подошел к этим детям. Знаю, как это может быть трудно, и горжусь тобой».

Такой метод можно применить и по отношению к новым ситуациям. Представьте себе, что ваш ребенок боится океана больше, чем другие дети его возраста. Внимательные родители понимают, что это естественный и даже разумный страх — ведь океан действительно опасен. Но не допустят, чтобы их чадо провело целое лето в безопасном месте, на песочке. Тем не менее они не станут бросать малыша в воду в расчете на то, что он сразу же научится плавать. Родителям нужно подать знак, что они понимают беспокойство ребенка, и поощрять его делать маленькие шаги по преодолению страха. Может быть, им сто́ит несколько дней поиграть с ним на пляже, подальше от океанских волн, бьющихся о берег. Затем, в какой-то день, можно приблизиться к воде, посадив ребенка на плечи. В штиль или низкий прилив можно предложить ему окунуть в воду палец ноги, затем ступню, а потом войти в воду по колено. не нужно спешить: каждый маленький шаг — это огромный прыжок для маленького человека в его мире. Только тогда, когда ребенок наконец научится плавать в воде как рыба, наступит важный переломный момент в его отношениях не только с морем, но и со страхом.

Постепенно ваш ребенок поймет, что сто́ит пробить стену

дискомфорта, для того чтобы получить доступ к тому веселью, которое ждет его по ту сторону. И он научится самостоятельно делать этот шаг. Доктор Кеннет Рубин, директор Центра по проблемам детей, взаимоотношений и культуры при Мэрилендском университете, пишет: «Если вы постоянно помогаете своему ребенку учиться контролировать свои эмоции и поведение и делаете это, успокаивая и поддерживая его, со временем вы заметите нечто удивительное: ваш ребенок молча убеждает себя в том, что ему тоже можно присоединиться к детям, которые весело проводят время»{5}. Так малыш учится справляться со страхом и чрезмерной осторожностью».

Если вы хотите, чтобы ваш ребенок освоил эти навыки, позаботьтесь о том, чтобы он никогда не слышал, как вы называете его застенчивым — иначе он будет воспринимать это как ярлык, а робость как устойчивое качество своего характера, которое нельзя контролировать. Ваш ребенок и так прекрасно знает, что в обществе слово «застенчивый» имеет негативный оттенок. И самое главное, никогда не упрекайте ребенка в застенчивости!

По мере возможности, обучите ребенка навыкам самовнушения, пока он еще совсем мал и не успел усвоить стереотип социальной неуверенности. Подавайте малышу пример, встречая незнакомых людей спокойным, дружелюбным приветствием, пусть он обращается так же со своими друзьями. Мягко дайте ребенку понять, что, когда вы проводите время с другими людьми, ему лучше не говорить с вами шепотом и не дергать за штанину, чтобы сообщить о том, что ему нужно. Ребенку необходимо научиться говорить внятно и четко. Позаботьтесь о том, чтобы общественная жизнь доставляла ему удовольствие, подбирая компанию из неагрессивных, дружелюбных детей. Пусть ребенок играет с детьми младше его, если это вселяет в него чувство уверенности, или со старшими — если они его вдохновляют.

Если ваш ребенок не находит общего языка с каким-то сверстником, не принуждайте его к общению с ним. Пусть у него с самого начала сложится благоприятное впечатление о социальных контактах. Позаботьтесь о том, чтобы малыш входил в новые социальные ситуации постепенно. Например, собираясь на вечеринку по случаю дня рождения, заранее выясните, как она будет проходить, и обсудите с ребенком, как он поздоровается со своими ровесниками. («Сначала ты скажешь: “С днем рождения, Джоуи!”, а затем: “Привет, Сабрина!”») Вам лучше приехать в гости пораньше. Гораздо лучше прийти в числе первых: в этом случае у вашего ребенка сложится ощущение, будто остальные присоединяются к нему в том

пространстве, которое он уже «освоил», и вам не придется вторгаться в уже сформировавшуюся группу гостей.

Если ваш ребенок волнуется перед началом нового учебного года, отведите его в школу, чтобы он увидел свой класс. В идеале было бы очень хорошо, если бы вы повстречались там один на один с учительницей или с другими дружелюбно настроенными взрослыми, например: с директором, школьным психологом, дворником или работниками школьной столовой. Вы должны найти правильный подход, предлагая ребенку такой визит в школу. «Я никогда не видел твою новую классную комнату; почему бы нам не съездить и не посмотреть на нее?» Вместе с ребенком найдите помещение, где находится туалет, узнайте, как пройти от класса к столовой и где школьный автобус забирает детей после уроков. Позаботьтесь о том, чтобы во время каникул ваш ребенок хотя бы иногда играл с теми одноклассниками, с которыми у него сложились хорошие отношения.

Помимо всего прочего, вы можете научить своего ребенка простым социальным стратегиям, чтобы помочь ему справиться с некоторыми неловкими ситуациями. Убедите малыша в необходимости выглядеть уверенным, даже если он не чувствует уверенности в себе. Для этого вполне достаточно трех действий: улыбки, прямой осанки и зрительного контакта. Научите ребенка различать в толпе дружелюбные лица. Трехлетний мальчик Бобби не любил ходить в детский сад, потому что во время перерывов между занятиями все дети покидали безопасную среду класса и играли на крыше с детьми из старших групп. Бобби так боялся этого, что соглашался идти в детский сад только в те дни, когда шел дождь и нельзя было играть на крыше. Родители помогли сыну разобраться, с какими детьми ему нравится играть, и понять, что шумные группы старших мальчиков не должны портить ему удовольствия от игры.

Если вы думаете, что не справитесь самостоятельно или что вашему ребенку нужна дополнительная практика, попросите педиатра найти в вашем городе тренинги по навыкам коммуникации. Во время этих занятий ребенка научат, как присоединиться к группе детей, как познакомиться с ровесниками, а также как читать язык жестов и мимики. В группе по освоению навыков коммуникации малыш научится преодолевать самое сложное для него в социальной жизни — день занятий в школе.

Рассмотрим в качестве примера такую ситуацию. Октябрьским утром, во вторник, ученики пятого класса одной из муниципальных школ Нью-Йорка готовятся к уроку, тема которого — три ветви власти в правительстве США. Скрестив ноги, дети расположились на ковре в углу классной комнаты, ярко освещенной солнцем. Учительница сидит на стуле с

учебником на коленях и объясняет основные понятия. Затем наступает время для проверки усвоения нового материала.

— В этом классе после обеденного перерыва остается так много мусора! — говорит учительница. — Под столами валяется жвачка, повсюду разбросаны пакеты от еды и сырные крекеры. Мы же не хотим, чтобы у нас в классе было грязно, не так ли?

Ученики согласно кивают.

— Сегодня мы вместе попытаемся решить эту проблему, — говорит учительница.

Она делит класс на три группы по семь учеников в каждой: группу законодательной власти — ее задача состоит в принятии законов, регулирующих поведение учеников во время обеденного перерыва; группу исполнительной власти, которая должна принимать меры, обеспечивающие соблюдение этих законов; группа судебной власти, задача которой — разработать систему наказания учеников, которые сорят в классе во время обеда.

Дети группами устраиваются за столами, расположенными тремя большими блоками. Передвигать мебель нет необходимости. Поскольку большая часть учебного плана рассчитана на групповую работу, столы в классе уже расставлены группами по семь столов в каждой. В классе возникает оживленный шум. Некоторые ученики, которым, казалось, было ужасно скучно во время десятиминутной лекции, теперь возбужденно обсуждают что-то со своими одноклассниками. Но не все.

Если вы смотрите на детей в целом, картина напоминает вам комнату, где весело резвится множество щенков. Но у вас сложится совсем другое впечатление, если вы обратите внимание на некоторых детей, таких как Майя, например, — рыжеволосая девочка с хвостиком, очками в проволочной оправе и мечтательным выражением лица.

В группе Майи («исполнительной ветви власти») все разговаривают одновременно. Но девочка пока не участвует в общем обсуждении. Саманта, высокая, полненькая девочка в пурпурной футболке, берет на себя роль лидера. Она вынимает пакет с бутербродом из своего рюкзака и объявляет: «Говорит тот, у кого в руках пластиковый пакет!» Ученики передают пакет по кругу; каждый, к кому он попадает в руки, высказывает свои идеи. Эти ученики напоминают мне детей из романа «Повелитель мух»^[61], которые с чувством гражданского долга передают по кругу ракушку — по крайней мере, делали так, пока на острове не начался настоящий ад.

Майя выглядит обескураженной, когда пакет попадает ей в руки. «Я

согласна», — говорит она, передавая пакет дальше, как горячую картофелину.

Пакет описывает три круга, и каждый раз Майя передает его следующему ученику, не произнося ни слова. В конце концов, обсуждение заканчивается. Майя выглядит встревоженной. Мне кажется, ее смущает то, что она не принимала участия в дискуссии. Саманта зачитывает список мер по обеспечению порядка, которые придумала группа в ходе мозгового штурма.

— Правило номер один, — говорит она. — Если вы нарушаете законы, то пропускаете перемену...

— Подождите! — перебивает ее Майя. — У меня есть идея!

— Продолжай! — говорит Саманта несколько нетерпеливо. Однако Майя, которая, подобно многим другим интровертам, очень чувствительна к малейшим признакам неодобрения, замечает резкие нотки в голосе одноклассницы. Она открывает рот, чтобы заговорить, но опускает глаза и бормочет нечто невразумительное. Никто не слышит, что она говорит. Никто и не пытается услышать. Самая крутая девочка в классе, выделяющаяся из толпы облегающей, модной одеждой, театрально вздыхает. Майя в замешательстве замолкает, а крутая девочка говорит:

— Саманта, теперь можешь продолжать читать правила.

Учительница просит участников группы исполнительной власти подвести итог своей работы. Все пытаются высказаться. Все, кроме Майи. Саманта, как обычно, берет бразды правления в свои руки; ее голос заглушает остальные голоса, и в группе не наступает тишина. В отчете Саманты нет особого смысла, но она выглядит так уверенно и благожелательно, что это не имеет значения.

Майя же сидит, согнувшись, в уголке, и большими печатными буквами снова и снова пишет в блокноте свое имя, как будто пытаюсь восстановить свою идентичность — хотя бы для себя самой.

Немного раньше учительница Майи рассказала мне о том, что у этой ученицы живой ум и что она пишет очень интересные сочинения. Кроме того, девочка хорошо играет в софтбол. Майя доброжелательна к своим одноклассникам и предлагает помощь тем, кто отстает в учебе. Но тем утром не проявилось ни одно из этих положительных качеств.

Никому из родителей не было бы приятно узнать, что их ребенок получает такой негативный опыт во время учебы, общения с другими детьми и осознания самого себя. Майя относится к числу интровертов; она чувствует себя не в своей тарелке в шумном классе, где много раздражающих факторов и где уроки проводятся с участием больших групп

учеников. По мнению учительницы Майи, девочка училась бы гораздо лучше в школе с более спокойной атмосферой, где она занималась бы вместе с другими детьми, «такими же трудолюбивыми и внимательными к деталям», и где на протяжении большей части дня она работала бы самостоятельно. Разумеется, Майе необходимо научиться заявлять о себе, но возможно ли это в обстановке, свидетелем которой я стала?

К несчастью, многие школы предназначены именно для экстравертов. Как утверждают известные специалисты в области образования Джил Беррасс и Лиза Кензиг, интровертам подходят иные методы обучения, чем экстравертам. Слишком часто «такому ученику ничем не помогают, кроме как постоянными советами стать более общительным»{6}.

Мы забываем, что проводить обучение в больших классных комнатах — это не нерушимое правило. Учебный процесс организован так не потому, что этот способ лучше других, а потому, что он выгоден с точки зрения затрат. Куда нам девать своих детей, пока мы на работе?

Если ваш ребенок предпочитает работать самостоятельно и общаться с ровесниками только один на один, это не значит, что с ним что-то не в порядке — просто он не вписывается в существующую модель обучения. Хотя задача школы и заключается в том, чтобы подготовить детей ко взрослой жизни, слишком часто детей приходится готовить к выживанию в самой школе.

Нередко обстановка в школе оказывается совершенно неприемлемой, особенно для ребенка-интроверта, который любит много работать над интересными проектами и проводить свободное время с одним или двумя друзьями. По утрам школьный автобус открывает дверь и выплевывает толпу кричащих, толкающихся детей. На занятиях чаще всего происходит обсуждение материала в группе, во время которого учитель побуждает ребенка-интроверта высказываться. Затем этот ребенок обедает в шумной столовой, где ему нужно отвоевывать себе место за переполненным столом. У такого ребенка не остается времени для размышления или творчества. Построенный таким образом учебный процесс наверняка истощит его нервную систему, а не активизирует энергию.

Почему мы воспринимаем как должное подход к построению учебного процесса без учета индивидуальных особенностей детей, ведь мы прекрасно знаем, что свой рабочий процесс взрослые организуют совсем по-другому? Мы удивляемся тому, что дети-интроверты, не похожие на других детей, часто превращаются в уверенных в себе, счастливых взрослых, и объясняем это тем, что они изменились. Между тем, вполне возможно, что не они изменились, а окружающая среда стала более

благоприятной. Став взрослыми, люди сами выбирают карьеру, спутников жизни, а также подходящий круг общения. Им не приходится жить в среде, куда их помещает кто-то другой. Исследования в сфере, получившей название «взаимного соответствия индивида и внешней среды», показывают, что люди преуспевают, когда они, по словам психолога Брайана Литтла, «имеют дело с профессиями, ролями и условиями, соответствующими типу их личности». Верно и противоположное: дети прекращают учиться при угрозе их эмоциональному миру.

Никто не знает этого лучше, чем Лу-Энн Джонсон. У этой женщины довольно жесткая манера общения. После окончания службы в военноморских силах США, став учителем английского языка, она получила широкую известность тем, что обучала самых трудных подростков, работая в системе школьного образования Калифорнии. (Мишель Пфайффер сыграла ее в фильме «Опасные мысли».) Я навестила Лу-Энн в ее доме в Нью-Мексико, в городке с необычным названием Truth or Consequences («Правда или последствия»), чтобы больше узнать о ее опыте обучения разных детей.

Лу-Энн Джонсон лучше всего удастся работать с очень робкими детьми — и это не случайно. Один из ее методов — рассказывать ученикам о том, какой застенчивой была когда-то она сама. В одном из самых первых ее воспоминаний в детском саду ее заставляли стоять на табуретке, потому что она любила сидеть в уголке и читать, а учительница хотела, чтобы она «участвовала в общественной жизни группы». «Многие застенчивые дети приходят в восторг, когда узнают, что их учительница была такой же застенчивой, как и они, — рассказала она мне. — Помню одну очень робкую девочку — она училась в моем классе в средней школе. Мама этой девочки поблагодарила меня за то, что я сказала ее дочери, что она достигнет больших успехов в жизни намного позже, поэтому не стоит расстраиваться из-за неблестящих результатов в школе. Эта женщина сказала, что мои слова полностью изменили взгляд ее дочери на жизнь. Только представьте себе: одно брошенное мимоходом замечание оказало сильнейшее влияние на впечатлительного ребенка».

По мнению Лу-Энн Джонсон, чтобы помочь ребенку высказаться, очень полезно сделать тему беседы такой захватывающей, чтобы он забыл о своих комплексах. Она рекомендует обсуждать с учениками наболевшие темы, например: «Мальчикам жить гораздо легче, чем девочкам». Лу-Энн Джонсон часто выступает с лекциями по вопросам образования, несмотря на то что она всю жизнь боялась этого; учительница по собственному опыту знает, как это работает. «Я так и не преодолела застенчивости, —

говорит она. — В каком-то уголке моей души она по-прежнему живет. Но я страстно хочу изменить ситуацию в наших школах, и эта страсть побеждает мою робость, как только я начинаю произносить речь. Находя то, что вызывает страстную увлеченность или ставит перед вами интересную задачу, на какое-то время забываешь о себе. Как будто у вас эмоциональные каникулы».

Но не предлагайте детям выступать перед всем классом, если вы еще не научили их приемам обретения разумной уверенности в своих силах. Предложите попрактиковаться с партнером или с небольшой группой друзей, и если ребенок по-прежнему слишком боится выступать на публике, не заставляйте его. По мнению специалистов, негативный опыт публичных выступлений, полученный в детстве, может обернуться тем, что человек всю жизнь будет испытывать страх перед аудиторией{7}.

Итак, какая школьная среда больше всего подходит таким детям, как Майя? Для начала предлагаю несколько идей вниманию учителей.

— Не думайте об интроверсии как о чем-то таком, от чего ребенка необходимо избавить. Если ребенку-интроверту нужно помочь приобрести навыки общения, научите его этому сами или посоветуйте получить квалифицированную помощь у специалиста; советуете же вы ученику дополнительно позаниматься математикой или чтением. Однако цените этих детей такими, какие они есть. «Типичное замечание учителей в табеле успеваемости звучит так: «Мне хотелось бы, чтобы Молли больше говорила в классе», — сказала мне Пэт Адамс, бывший руководитель школы Эмерсона для одаренных детей в Энн-Арборе. — В нашей школе понимают, что у многих детей замкнутый характер. Мы пытаемся помочь им преодолеть замкнутость, но не делаем из этого проблемы. Мы относимся к детям-интровертам просто как к детям, которым нужен другой стиль обучения».

— Согласно результатам исследований, от одной трети до половины всех людей — интроверты. Значит, в вашем классе гораздо больше интровертов, чем вы думаете. Даже в самом раннем возрасте некоторые из них умеют вести себя как экстраверты, из-за чего порой бывает трудно определить их истинный тип личности. Экстраверты любят движение, стимулы, работу в коллективе{8}. Интроверты отдают предпочтение лекциям, паузам в работе и самостоятельным проектам.

Старайтесь разумно сочетать все эти формы обучения.

— В большинстве случаев у интровертов есть одно или два серьезных увлечения, которые не всегда разделяют их ровесники. Иногда из-за своего пристрастия они чувствуют себя не такими, как все, хотя на самом деле, как свидетельствуют исследования, такая увлеченность представляет собой не что иное, как предпосылку для развития таланта{9}. Хвалите детей за то, что у них есть увлечения, поощряйте и помогайте найти единомышленников — если не в своем классе, то за его пределами.

— Интровертам пойдет на пользу определенное участие в коллективной работе. Однако эта работа должна проходить в небольших группах (по два-три человека). Кроме того, сам процесс необходимо тщательно структурировать, назначив каждому участнику свою роль. Роджер Джонсон, содиректор Центра коллективного обучения при Университете Миннесоты, говорит, что застенчивым детям, или детям-интровертам, особенно полезна хорошо организованная работа в небольших группах, поскольку «они, как правило, чувствуют себя комфортнее, общаясь с одним или двумя одноклассниками при поиске ответа на вопрос и выполнении задания. Они ни за что не стали бы поднимать руку и обращаться ко всему классу»{10}. Представьте себе, как отличался бы опыт Майи, если бы в ее небольшой группе кто-то удосужился сказать: «Саманта отвечает за ведение дискуссии. А твоя задача, Майя, — записать все возникшие идеи и прочитать их перед членами группы».

— Помните исследования Андерса Эрикссона по теме осознанной практики, о которых шла речь в главе 3? Во многих сферах невозможно добраться до вершин мастерства, не умея работать самостоятельно. Пусть ваши ученики-экстраверты поучатся этому у интровертов. Научите детей работать самостоятельно.

— Не сажайте тихих детей в активных зонах класса — советует известный специалист по коммуникации профессор Джеймс Маккроски{11}. Они не станут больше говорить, но будут чувствовать себя в большей опасности и им трудно будет сосредоточиться. Помогите детям-интровертам принимать участие в работе класса, но не настаивайте на этом. «Заставляя восприимчивых подростков выступить перед классом, вы можете

навредить им, — пишет Маккроски. — Это только усилит их страхи и понизит самооценку».

— Если ваша школа придерживается избирательного подхода к набору учеников, тщательно все взвесьте, прежде чем принимать решение о приеме детей в школу на основании оценки эффективности их обучения в дошкольной группе. Многие дети-интроверты замыкаются в себе, попадая в группу незнакомых людей, поэтому вы не получите ни малейшего представления о том, что это за дети, пока они не расслабятся и не почувствуют себя комфортно.

А теперь несколько советов родителям. Если у вас есть возможность выбирать, в какую школу будет ходить ребенок (возможно, вы ищете хорошую специализированную школу, или переезжаете в соседний район со школами более высокого уровня, или отправляете ребенка в частную или приходскую школу), выбирайте такую школу:

— где ценится независимость интересов и подчеркивается важность самостоятельности;

— групповая работа проводится в умеренных объемах, в небольших группах, под внимательным руководством учителя;

— ценятся такие качества, как доброта, заботливость, эмпатия, солидарность;

— учеников призывают поддерживать порядок в классных комнатах и коридорах;

— занятия проходят в небольших, тихих классах;

— преподают учителя, понимающие суть застенчивости, серьезности, интроверсии и чувствительности;

— строго выполняется программа по борьбе с травлей и запугиванием;

— куда принимают учеников с родственными убеждениями, интересами и мышлением, например: детей с высоким уровнем интеллекта, художественным талантом, отличными спортивными данными — в зависимости от того, чему отдает предпочтение ваш ребенок.

Возможность выбирать школу есть далеко не у всех семей. И все-таки, какой бы ни была школа, вы можете многое сделать, чтобы помочь своему ребенку-интроверту преуспеть в учебе. Выясните, какие предметы придают ему энергии, и создайте условия для того, чтобы он занимался ими как можно чаще — с репетиторами, по дополнительным программам, таким как ярмарка научных проектов или занятия по писательскому мастерству. Что касается коллективной работы, научите своего ребенка выбирать более подходящие для него роли в больших группах. Одно из преимуществ коллективной работы (даже для интровертов) заключается в том, что во время такой работы можно найти для себя много ниш. Предложите ребенку взять на себя инициативу и заявить о том, что он принимает обязанности по ведению записей, рисованию картин или берется за любое другое задание, представляющее для него наибольший интерес. Ему будет легче принимать участие в работе группы, если он заранее будет знать, в чем именно его роль заключается.

Вы также можете помочь своему ребенку попрактиковаться в выступлении перед публикой. Расскажите ему, что не так уж плохо собраться с мыслями перед выступлением, даже если остальные проявляют нетерпение. Подскажите, что предложить свои идеи в начале дискуссии гораздо удобнее, чем ждать, пока выскажутся все остальные, так как напряжение нарастает, пока ожидаешь своей очереди. Если ваш ребенок не вполне уверен в том, что скажет, или ему трудно выражать свои мысли в форме утверждений, помогите ему осознать свои сильные стороны. Умеет ли он задавать содержательные вопросы? Похвалите его за это качество и скажите, что задать хороший вопрос иногда полезнее, чем получить на него ответ. Ваш ребенок воспринимает все, что его окружает, с уникальной точки зрения? Объясните ему ценность этого качества и обсудите, как ему поделиться своим видением с другими детьми.

Проанализируйте ситуации из реальной жизни. Например, родители Майи могли бы сесть вместе с ней и разобраться, как ей следовало по-другому подойти к выполнению задания в группе исполнительной ветви власти. Пробуйте использовать ролевые игры применительно к таким ситуациям. Например, пусть Майя произнесет фразу «Я буду вести записи!» или «Не ввести ли нам такое правило: каждый, кто бросил обертку на пол, десять минут обеденного перерыва посвящает уборке мусора?».

К сожалению, успех этих действий зависит от того, откроется ли Майя своим родителям, расскажет ли она им о том, что произошло в школе. Даже общительные дети далеко не всегда рассказывают о том, чего стыдятся.

Чем меньше ребенку лет, тем более вероятно, что он готов открыться. Значит, целесообразно начать заниматься этим как можно раньше. Расспрашивайте своего ребенка о школьных делах мягким тоном, не осуждая его и задавая четкие, понятные вопросы. Вместо того чтобы спрашивать, как прошел день, спросите лучше: «Что ты делал сегодня на уроке математики?» не спрашивайте, нравится ли ребенку его учительница, лучше спросите, что ему в ней нравится или не нравится. И дайте ему немного времени на обдумывание ответа. Старайтесь не задавать вопрос чересчур радостным тоном, которого придерживается большинство родителей. «Ты хорошо сегодня провел время в школе?!» Если вы спросите об этом именно так, ребенок почувствует, что для вас важно, чтобы он ответил утвердительно.

Если ваш ребенок не желает разговаривать о своих школьных делах, проявите терпение. Возможно, ему понадобится несколько часов на преодоление стресса, только тогда он будет готов к общению. Возможно, вы обнаружите, что ребенок может открыться только в уютной, расслабляющей обстановке, например, в ванной или в спальне. В таком случае позаботьтесь о том, чтобы на протяжении дня у вас обязательно возникали такие моменты. Если же он готов разговаривать с другими людьми (с няней, которой доверяет, с тетей, со старшим братом или сестрой), но не с вами — проглотите свою гордость и обратитесь за помощью.

И наконец, постарайтесь не волноваться, если по всем признакам ваш ребенок окажется не самым популярным учеником в школе. Специалисты по развитию детей утверждают, что для эмоционального и социального развития личности очень важно, чтобы у ребенка сложились крепкие дружеские отношения с одним или двумя ровесниками, однако быть популярным совсем не обязательно{12}. Взрослея, дети-интроверты приобретают прекрасные навыки общения, хотя и строят отношения с группами людей по-своему, ожидая удобного момента или присоединяясь лишь ненадолго. Это вполне нормально. Вашему ребенку необходимо освоить навыки общения и завести друзей, но превращаться в самого общительного ученика в школе не обязательно. Конечно, это не значит, что быть популярным — не так уж интересно. Может, вы хотите, чтобы ваш ребенок был популярным, точно так же, как хотите, чтобы он хорошо выглядел, чтобы у него был острый ум или хорошие спортивные данные. Но убедитесь в том, что вы не навязываете ему собственные желания, и не забывайте о том, что получать удовольствие от жизни можно разными способами.

Многое из того, что доставит вашему ребенку удовольствие, находится вне классной комнаты. Экстраверты склонны переходить от одного увлечения или занятия к другому, интроверты же серьезно увлекаются одним делом. Это дает им большое преимущество во взрослом возрасте, поскольку обрести истинную уверенность в себе можно только благодаря высокой компетентности в какой-нибудь сфере деятельности, и не иначе. По мнению ученых, сильная увлеченность и приверженность тому или иному виду деятельности — проверенный путь к счастью и благополучию{13}. Хорошо развитые способности и интересы могут стать для вашего ребенка источником уверенности в себе, независимо от того, насколько непохожим на ровесников он себя чувствует.

Самый безмолвный член группы «исполнительной ветви власти» Майя, например, любит каждый день после школы дома почитать. Но еще ей нравится софтбол, со всеми его социальными и игровыми элементами. Девочка до сих пор помнит тот день, когда ее приняли в команду по результатам отбора. Она очень боялась, но чувствовала себя сильной, способной сделать хорошую, мощную подачу. «Думаю, тренировки принесли плоды, — вспоминала она впоследствии. — Я просто продолжала улыбаться. Я была так взволнована и так гордилась собой, и это чувство больше меня не покидало».

Однако родителям не всегда бывает просто подстроить ситуации, чтобы у ребенка возникло чувство удовлетворения. Например, вы, возможно, считаете, что следует поощрять ребенка-интроверта заниматься тем видом спорта, который открыл бы для него путь к дружбе и уважению в вашем городе. Отчасти это правильно, если ему нравится этот вид спорта и есть к нему способности, как у Майи к софтболу. Командные виды спорта могут принести большую пользу любому человеку, особенно ребенку, который в других обстоятельствах испытывает дискомфорт, присоединяясь к большой группе людей. Но позвольте ребенку самому выбирать, что ему нравится. Может, он не захочет заниматься командными видами спорта — в этом нет ничего страшного. Помогите ему найти те занятия, благодаря которым он сможет встречаться с другими детьми, но позаботьтесь, чтобы у него оставалось достаточно личного пространства. Развивайте сильные стороны характера своего ребенка. Если его увлечения кажутся вам годными только для отшельника, вспомните, что то, чем он занимается в одиночку (рисованием, конструированием или написанием рассказов), может привести к общению с детьми с такими же интересами. «Я знаю детей, которые находили друзей, — говорит доктор Миллер, — поделившись с ними своими увлечениями, такими как шахматы или

тщательно продуманные ролевые игры, и даже обсуждая такие серьезные увлечения, как математика и история».

Ребекка Уоллес-Сигал, директор центра Writopia Lab в Нью-Йорке, ведет курс писательского мастерства для детей и подростков. Так вот, по ее наблюдению, ученики, записавшиеся на ее занятия «в большинстве случаев не принадлежат к числу тех, кто готов часами говорить о моде и популярности. Такие дети реже приходят в центр, возможно потому, что они меньше склонны анализировать. Это выходит за рамки их зоны комфорта. Так называемые застенчивые дети охотно генерируют идеи, анализируют их и действуют в соответствии с ними. Как это ни парадоксально, получив одобрение на все эти занятия, дети-интроверты забывают о застенчивости. Они общаются друг с другом более глубоко, в том мире, который кажется некоторым из их ровесников скучным или утомительным». И эти дети действительно «проявляют себя», когда готовы к этому. Большинство учеников центра Writopia читают свои сочинения в местных книжных магазинах. Многие из них становятся победителями престижных национальных конкурсов писательского мастерства.

Если ребенок плохо переносит чрезмерную социальную стимуляцию, ему лучше заниматься такими видами деятельности, как искусство или бег на длинные дистанции, — так ему не придется добиваться результатов под давлением. Если же ребенок увлекается теми занятиями, которые требуют результативности, — что ж, можно помочь ему преуспеть и в этом.

В детстве я любила фигурное катание и могла проводить на катке много часов подряд, выписывая восьмерки, вращаясь на коньках и как будто летая в воздухе. Однако день соревнований был для меня настоящей катастрофой. Накануне я всю ночь не спала, а в день соревнований часто падала, выполняя фигуры, которые прекрасно получались у меня на тренировках. Сначала я верила тому, что говорили мне люди: будто я просто нервничаю, как и все остальные. Однажды я увидела в телепередаче интервью с обладательницей олимпийской золотой медали Катариной Витт. Спортсменка сказала, что благодаря нервному состоянию перед соревнованиями в ее организме вырабатывается адреналин, необходимый ей для победы. Тогда я поняла, что мы с Катариной — совершенно разные люди, но, чтобы понять, в чем отличие, мне понадобились десятки лет. Волнение Катарины перед соревнованиями было умеренным и наполняло ее энергией, мое же волнение было таким сильным, что я просто задыхалась.

В это время моя мама, которая всегда поддерживала меня, расспросила мам других девочек, занимавшихся фигурным катанием, о том, как их

дочери справляются с волнением перед соревнованиями. В результате она предложила мне несколько способов, которые, как она надеялась, помогут мне чувствовать себя лучше. «Кристен тоже нервничает, — сообщила она мне. — А мама Рене говорит, что ее дочь тоже ужасно боится выступлений». Но я хорошо знала и Кристен, и Рене и была уверена: они боятся не так сильно, как я.

Думаю, мне было бы легче, если бы я лучше понимала себя в то время. Если вы отец или мать будущего фигуриста, помогите своему ребенку принять тот факт, что он может очень сильно волноваться, но не говорите, что это волнение помешает ему добиться успеха. Больше всего ребенку страшен публичный провал. Необходимо ослабить восприимчивость к этому страху, привыкнуть к соревнованиям и даже к возможности провала. Посоветуйте ребенку принимать участие во второстепенных соревнованиях, которые проходят подальше от вашего дома, чтобы никто не узнал о его фиаско. Позаботьтесь, чтобы он хорошо отрепетировал выступление. Если будущий фигурист планирует принять участие в соревнованиях на незнакомом катке, пусть он потренируется на нем хотя бы несколько минут перед соревнованиями. Поговорите с ним о том, что может пойти не так и как с этим справиться. «Послушай, даже если ты упадешь и займешь последнее место — жизнь все равно будет продолжаться». Помогите своему ребенку представить, какие у него будут ощущения тогда, когда он правильно выполнит все движения.

Реализация увлечения может изменить жизнь, причем не только в период учебы в начальной или средней школе, но и гораздо позже. Возьмем, к примеру, историю Дэвида Вейса, барабанщика и музыкального журналиста. В детстве Дэвид чувствовал себя точно так же, как Чарли Браун (персонаж комикса Peanuts), но ему удалось наполнить свою жизнь творчеством, пользой и смыслом. Дэвид любит свою жену и маленького сына. Получает удовольствие от работы. У него широкий и интересный круг друзей. И он живет в Нью-Йорке, по его мнению, самом потрясающем городе для любителя музыки. Если оценивать жизнь по таким классическим критериям, как любовь и работа, можно сказать, что Дэвид добился поразительных успехов. Но разве было очевидно, что жизнь Дэвида пойдет именно по такому пути? Хотя бы ему самому?

В детстве Дэвид был застенчивым, неуклюжим ребенком. Его интересовали музыка и литературное творчество, не представлявшие никакой ценности для людей, которые много значили для него в то время, — для его ровесников. «Мне всегда говорили: “Это ведь лучшие годы твоей жизни”, — вспоминает он. — А я думал: “Надеюсь, что нет!” И

ненавидел школу. Помню, как я хотел поскорее выбраться оттуда. В шестом классе, когда на экраны вышел фильм “Месть придурков”, мне казалось, что я похож на героев этого фильма. Я считал себя умным. Однако для тех, кто рос в пригороде Детройта, похожего на девяносто девять процентов других американских городов, действует такое правило: если ты красив и атлетически сложен, над тобой никто не будет издеваться. Другие дети не станут уважать тебя за ум, скорее, за это они попытаются избить тебя. Но это было мое лучшее качество, и, честно говоря, мне нравилось пользоваться им, хотя и приходилось это скрывать».

Каким же образом Дэвиду удалось изменить свою жизнь? Главным двигателем для него оказалась игра на барабанах. «В определенный момент, — говорит Дэвид, — я полностью преодолел детские страхи. И я точно знаю, как мне удалось это сделать: я начал играть на барабанах. Барабаны — это моя муза. Это мой Йода^[62]. Когда я учился в средних классах, школьный джаз-оркестр устраивал концерты. Мне казалось, что самым крутым в этом оркестре был парень, который играл на ударной установке. В моем понимании барабанщики были похожи на спортсменов, но музыкальных спортсменов, а я любил музыку».

Поначалу общественное признание было главным, что давала Дэвиду игра на барабанах: парни вдвое крупнее его самого перестали выставлать Дэвида с вечеринок. Но вскоре игра превратилась для него в нечто гораздо большее: «Совершенно неожиданно я понял, что это одна из форм творческого самовыражения, и это поразило мое воображение. В пятнадцать лет, именно в этом возрасте, я твердо решил продолжать заниматься музыкой. Вся моя жизнь изменилась благодаря увлечению игрой на барабанах, которое остается со мной до сих пор».

Дэвид до сих пор хорошо помнит, что для него значило быть девятилетним ребенком. «У меня такое чувство, будто я все еще поддерживаю связь с тем мальчиком, — говорит он. — Каждый раз, когда что-то крутое, по моим меркам (к примеру, когда беру интервью у Алиши Киз в Нью-Йорке, в помещении, где полно других людей), я посылаю сообщение в прошлое тому мальчику, чтобы сказать ему, что все сложилось прекрасно. У меня такое чувство, что, когда мне было девять лет, я получил этот сигнал из будущего и он придавал мне сил пережить тот период. Мне удалось создать связь между тем, кто я сейчас и кем был тогда».

Сил Дэвиду придавали и его родители. Они старались не развивать его уверенность в себе, а найти сыну интересное занятие. Для них не имело особого значения, чем он увлекается, главное — чтобы мальчик получал удовольствие от своего дела. Дэвид вспоминает, что его отец был большим

любителем футбола, но вряд ли он сказал бы: «Почему же ты не играешь в футбол?» Некоторое время Дэвид учился играть на пианино, затем — на виолончели. Когда он заявил, что хочет заняться игрой на барабанах, отец с матерью удивились, не более того. Они приняли новое увлечение Дэвида, показав таким образом, что понимают своего сына и уважают его выбор.

Если история перемен, произошедших в жизни Дэвида Вейса, нашла в вашем сердце отклик, на то есть причины. Эта история прекрасно иллюстрирует феномен, называемый психологом Дэном Макадамсом «искупительной историей жизни» и признаком психического здоровья и благополучия{14}.

В Центре исследований человека имени Фоули при Северо-Западном университете Дэн Макадамс изучает истории, которые люди рассказывают о себе. Он убежден в том, что мы все пишем историю своей жизни так, как будто мы авторы романов, в которых есть завязка, конфликт, кульминация и развязка. А описание прошлых неудач в значительной степени характеризует нашу удовлетворенность своей сегодняшней жизнью. Несчастливые люди склонны воспринимать неудачи, как яд, отравивший их жизнь («Я так и не стал прежним, после того как от меня ушла жена»). Деятельные люди воспринимают неудачи, как «нет худа без добра» («Развод — самое неприятное событие в моей жизни, но я чувствую себя таким счастливым со своей новой женой!») Люди, живущие полноценной жизнью, посвящают себя семье, обществу и, самое главное, себе; они находят смысл в тех препятствиях, которые возникают на их жизненном пути. В определенном смысле Дэн Макадамс вдохнул новую жизнь в одну из величайших идей западной мифологии: *в том месте, где мы споткнулись, спрятано сокровище.*

Для многих интровертов, подобных Дэвиду, юность и есть то самое место, где им довелось не раз споткнуться во мраке густых зарослей низкой самооценки и социальной тревоги. В средней школе главная валюта — это жизнерадостность и общительность; такие качества, как глубина и чувствительность, не очень ценятся. Однако многим интровертам удастся написать истории жизни, во многом напоминающие историю Дэвида. Считаться неудачником вроде Чарли Брауна — вот цена, которую нам приходится платить за возможность радостно бить в свои барабаны на протяжении десятков лет.

Заключение

Страна чудес

Наша культура возвела в добродетель образ жизни экстравертов. Мы не поощряли путешествие во внутренний мир, поиски сути. Поэтому мы потеряли свою суть и должны обрести ее снова.

Анаис Нин

Я искренне надеюсь, что идеи, изложенные в данной книге, принесут пользу вам лично, независимо от того, относитесь вы сами к числу интровертов или вы экстраверт, который любит интроверта или работает с ним. Вот некоторые рекомендации, которых следует придерживаться.

Любовь — это главное, стремление общаться с окружающими — второстепенно. Дорожите близкими людьми, заботьтесь о них. Работайте с теми коллегами, к которым относитесь с симпатией и уважением. Ищите среди новых знакомых людей с таким типом личности, который вам по душе, или людей, общество которых просто вам приятно. И не утруждайте себя общением со всеми остальными. Взаимоотношения делают более счастливыми всех людей, в том числе и интровертов, но искать в них следует качество, а не количество.

Секрет жизни — найти свое место под солнцем. Для одних это может быть свет ramпы на Бродвее, для других — освещенный светом лампы стол. Опирайтесь на свои сильные стороны: упорство, концентрацию, проницательность и чувствительность, — чтобы выполнять любимую работу, которая многое для вас значит. Решайте интересные задачи, занимайтесь искусством, погружайтесь в размышления.

Попытайтесь понять, какой вклад вам суждено внести в этот мир, и сделайте все возможное, чтобы это произошло. Если от вас потребуются публичные выступления, установление контактов с другими людьми или любые другие действия, вызывающие дискомфорт, не отступайте. Смиритесь с тем, что будет трудно, пройдите подготовку, которая облегчит вашу задачу, и вознаградите себя, когда добьетесь своего.

Бросьте карьеру телеведущего и получите диплом по библиотековедению. Если же вам нравится работать телеведущим, наденьте

маску экстраверта, которая поможет вам справиться с текущими задачами.

А вот проверенное правило для мероприятий по установлению деловых контактов: искренние взаимоотношения с одним новым человеком стоят целой стопки визитных карточек. После светского приема возвращайтесь домой и отдохните на удобном диване. Не забывайте создавать в своей среде ниши для восстановления сил.

С уважением относитесь к потребности близких людей в общении, но не забывайте и о своей потребности в уединении (и наоборот, если вы экстраверт).

Проводите свободное время так, как вам нравится, а не так, как, по-вашему, нужно это делать. Оставайтесь дома на Новый год, если это приносит вам счастье. Пропускайте заседания комитета. Переходите на другую сторону улицы, чтобы избежать бессмысленной болтовни со случайными знакомыми. Читайте. Занимайтесь приготовлением пищи. Бегайте. Пишите рассказы. Заключите с собой сделку: посетить некоторое количество светских мероприятий в обмен на то, что не будете испытывать чувства вины, не посещая другие мероприятия такого рода.

Если ваши дети относятся к числу интровертов, помогите им спокойнее воспринимать новые ситуации и новых людей, но в остальном позвольте оставаться самими собой. Радуйтесь их оригинальному мышлению. Гордитесь силой их сознания и лояльностью к друзьям. Не требуйте, чтобы они общались с ровесниками. Лучше поощряйте их увлечения. Искренне хвалите детей, когда они добиваются успехов в любимых занятиях — за ударной установкой, на поле для игры в софтбол или на листе бумаги.

Учителя, радуйтесь тому, что у вас есть общительные ученики, охотно принимающие участие в коллективной работе. Но не забывайте поддерживать застенчивых, тихих, самостоятельных учеников, всецело увлеченных каким-нибудь одним делом, будь то группы химических элементов, таксономия попугаев или искусство XIX века. Такие дети — будущие художники, инженеры и мыслители.

Руководители, помните о том, что почти половина ваших подчиненных могут быть интровертами, даже если они не производят такого впечатления. Хорошо все взвесьте, прежде чем принимать решение о типе организации офисного пространства. Не рассчитывайте на то, что интроверты будут в восторге от открытой планировки офиса, празднования дней рождения в обеденный перерыв или выездных семинаров по тимбилдингу. Максимально используйте сильные стороны этих сотрудников — именно эти люди помогут вам мыслить глубже,

разрабатывать стратегии, решать сложные задачи и обнаруживать признаки приближающейся опасности.

Не забывайте также об опасности, которую таит новое групповое мышление. Если вам нужны творческие решения, предложите подчиненным решить задачу самостоятельно, прежде чем делиться своими идеями с другими. Если вам нужна коллективная мудрость, попросите сотрудников представить свои мысли в электронном или письменном виде, но позаботьтесь о том, чтобы они не узнали об идеях друг друга до тех пор, пока каждый из них не внесет свои предложения. Большое значение имеют личные контакты, поскольку именно с их помощью устанавливается атмосфера доверия, тогда как групповое общение в некоторой степени препятствует творческому мышлению. Позаботьтесь о том, чтобы люди имели возможность общаться один на один, а также небольшими группами, формирующимися случайным образом. Не принимайте уверенность в себе или красноречие за креативность. Если у вас инициативные сотрудники (а я надеюсь, так и есть), помните, что они могут работать лучше под руководством интроверта, а не экстраверта или харизматичного лидера.

Итак, помните: внешность и поведение не всегда соответствуют внутреннему миру человека. Некоторые люди ведут себя как экстраверты, но это оборачивается для них потерей энергии, аутентичности и даже здоровья. Некоторые кажутся отчужденными и замкнутыми, но их внутренний мир очень богат и драматичен. Поэтому когда вы в очередной раз увидите человека с невозмутимым лицом и мягким голосом, вспомните, что в этот момент он может мысленно решать уравнение, сочинять музыку или моделировать шляпку. Другими словами, в этот момент он использует свои сильные качества, свойственные тихим людям.

Из мифов и сказок мы знаем, что существует много разных способов обрести силу. Один человек получает световой меч, а другой — возможность учиться у волшебника. И дело не в овладении всеми возможными способами, а в том, чтобы в полной мере использовать то, что дано вам. Интровертам судьба предлагает ключи от садов с сокровищами. Овладеть таким ключом — все равно что провалиться в кроличью нору, как Алиса. Девочка не стремилась попасть в Страну Чудес, но, попав туда, окунулась в невероятно интересное, фантастическое приключение.

Кстати, Льюис Кэрролл тоже был интровертом. Без него не было бы этой удивительной сказки. Но теперь это уже не должно нас удивлять.

О посвящении

Мой дедушка был мягким человеком с добрыми голубыми глазами; он страстно увлекался книгами и всевозможными идеями. Дедушка всегда носил костюм и умел изысканно выражать свое восхищение всем, чем можно было восхищаться в людях, особенно в детях. В том районе Бруклина, где он служил раввином, можно было встретить много мужчин в черных шляпах, женщин в юбках ниже колен и невероятно благопристойных детей. По пути в синагогу мой дедушка приветствовал прохожих и тихо хвалил ум одного ребенка, рост другого и осведомленность о текущих событиях, которую демонстрировал третий. Дети обожали его, бизнесмены уважали, а заблудшие души тянулись к нему.

Больше всего на свете мой дедушка любил читать. В его маленькой квартире, где он, будучи вдовцом, прожил десятки лет, все было заставлено книгами. Иудейские тексты с пожелтевшими страницами соседствовали там с сочинениями Маргарет Этвуд и Милана Кундеры. Мой дедушка часто сидел под абажуром флуоресцентной лампы за крохотным кухонным столом, пил чай Lipton с «мраморным» пирогом и читал книгу, лежавшую на белой скатерти. В своих проповедях — в каждой из них переплеталась древняя мудрость с идеями философов-гуманистов, — он делился с прихожанами плодами своих размышлений за прошедшую неделю. Дедушка был застенчив, и ему трудно было устанавливать зрительный контакт со слушателями; но духовные и интеллектуальные изыскания придавали ему такую храбрость, что на проповедях зал всегда заполнялся до отказа.

Остальные члены моей семьи переняли у дедушки любовь к чтению. В нашем доме чтение было основным способом совместного проведения досуга. По субботам мы удобно усаивались с книгами в своей берлоге. Там было лучшее из всего, что можно было взять из двух миров: с одной стороны, мы ощущали тепло семейного очага, с другой — путешествовали по захватывающим мирам нашего воображения.

И все же когда я немного подросла, то начала размышлять над тем, не выгляжу ли я как будто «не от мира сего» из-за своей любви к чтению. Вскоре это подозрение подтвердилось, когда в возрасте десяти лет я поехала в летний лагерь и увидела там, как одна девочка с высоким лбом, в очках с толстыми стеклами отказалась отложить книгу в очень важный

первый день в лагере — и сразу же стала изгоем. Социальная изоляция превратила ее жизнь в лагере в ад. Мне тоже очень хотелось что-нибудь почитать, но я так и не достала из чемодана свои книги в мягких переплетах (хотя чувствовала себя виноватой, как будто я была нужна своим книгам, но бросила их). Девочку, которая продолжала читать, все считали робкой и заиклившей. Я тоже была такой, но знала, что должна это скрывать.

После того лета я уже по-другому относилась к своему стремлению уединиться с книгой. В средней школе, в колледже и даже на должности юриста я пыталась казаться экстравертом в большей степени, чем на самом деле.

По мере того как я выросла, пример моего дедушки все больше вдохновлял меня. Он был скромным, но выдающимся человеком. Дедушка умер, когда ему было 94 года; он был проповедником на протяжении шестидесяти двух лет. В день его похорон нью-йоркской полиции пришлось перекрыть движение на улицах нашего района, чтобы там могли поместиться люди, пожелавшие провести его в последний путь. Дедушка был бы очень удивлен, если бы узнал об этом. Сейчас я думаю, что одним из лучших его качеств было смирение.

Эту книгу я с любовью посвящаю членам своей семьи. Моей маме, с ее безграничной любовью к спокойным беседам за кухонным столом — она дарила нам, своим детям, тепло близких отношений. Мне посчастливилось иметь такую любящую мать. Моему отцу — врачу, который посвятил свою жизнь людям. Он на собственном примере научил нас с удовольствием проводить много часов за письменным столом в поисках знаний, но не забывал делать перерыв в работе, чтобы почитать нам свои любимые стихи или показать научные эксперименты. Я посвящаю эту книгу моим брату и сестре, они до сих пор дарят мне свою любовь и тепло. Мы росли вместе в нашей маленькой семье в доме, полном книг. И еще, я посвящаю эту книгу бабушке — за ее мужество, твердость характера и заботу.

В память о моем дедушке, который так красноречиво говорил на языке тишины.

О понятиях интроверсии и экстраверсии

Эта книга посвящена интроверсии в том смысле, в каком ее понимают с культурной точки зрения. Главная ее задача состоит в том, чтобы проанализировать извечное разделение между «человеком дела» и «человеком мысли» и помочь читателям понять, что мы могли бы сделать мир лучше, если бы поддерживали баланс между этими двумя типами личности. Основное внимание в книге уделяется людям, которым свойственны хотя бы некоторые из следующих качеств: склонность к размышлениям, развитый интеллект, любовь к чтению, непритязательность, вдумчивость, серьезность, созерцательность, утонченность, склонность к самоанализу, обращенность во внутренний мир, мягкость, спокойствие, скромность, склонность к уединению, застенчивость, неприятие риска, тонкокожесть. Здесь также идет речь и о людях противоположного типа — о «людях дела», которым свойственны: энергичность, экспансивность, общительность, эмоциональная возбудимость, склонность к доминированию, уверенность в себе, активность, готовность пойти на риск, толстокожесть, направленность на внешний мир, беспечность, смелость и способность чувствовать себя комфортно в центре внимания.

Безусловно, эти категории очень обобщенные, поэтому мало кого можно без оговорок отнести к одной из них. Тем не менее мы сразу же узнаем людей этих двух типов, поскольку они играют значительную роль в нашей культуре.

Возможно, современные специалисты по психологии личности вкладывают в понятие интроверсии и экстраверсии смысл, который несколько отличается от того, в каком эти термины использую я. Многие последователи теории «Большой пятерки» считают, что такие качества, как развитый интеллект, богатый внутренний мир, глубокое сознание, определенная степень тревоги (особенно застенчивость) и неприятие риска, следует связывать не с интроверсией, а с открытостью опыту, добросовестностью и нейротизмом. Я умышленно пользуюсь словом «интроверт» в более широком значении, опираясь как на пять традиционных ключевых личностных качеств, так и на опыт других ученых, — например, на размышления Карла Юнга о внутреннем мире человека как об источнике «неиссякаемого обаяния» и субъективного опыта; а также на результаты исследований Джерома Кагана по теме

высокой реактивности и тревоги (см. главы 4 и 5); работу Элейн Арон о сенсорной чувствительности и ее связи с добросовестностью, глубокими чувствами, направленностью на внутренний мир и степенью обработки сенсорной информации (см. главу 6); различные исследования, посвященные изучению настойчивости и концентрации интровертов при решении задач (краткое описание этих исследований содержится в работе Джеральда Мэтьюса, см. главу 7).

За более чем три тысячи лет западная культура объединила перечисленные выше качества в две группы. Ученый-антрополог Валентайн написал по этому поводу следующее:

В западной культурной традиции давно и широко распространилась концепция о вариабельности индивидов. В популярной форме она сводится к известному противопоставлению между человеком дела, практиком, реалистом или общительным человеком, с одной стороны, и мыслителем, мечтателем, идеалистом и застенчивым человеком — с другой. Чаще всего для обозначения этих типов личности используются термины «экстраверт» и «интроверт»{1}.

В понимании Валентайна интроверсия включает в себя качества, которые современная психология отнесла бы к открытости опыту («мыслитель, мечтатель»), добросовестности («идеалист») и нейротизму («застенчивость»).

Многие поэты, ученые и философы тоже объединяли эти качества в отдельные группы. Еще в Книге Бытия, самой первой книге Библии, речь идет о соперничестве между Иаковом («человеке кротком, живущем в шатрах», получившем впоследствии имя Израиль, или тот, кто в одиночку борется с Богом) и его братом Исавом («человеком, искусным в звероловстве», «человеком полей»). Великие врачи времен античности Гиппократ и Гален выдвинули известное предположение о том, что наш темперамент (и наша судьба) есть функция тех жидкостей, которые присутствуют в организме человека: избыток крови или «желтой желчи» делает нас сангвиниками или холериками (устойчивая или невротическая экстраверсия), а избыток флегмы или «черной желчи» делает нас флегматиками и меланхоликами (устойчивая или невротическая интроверсия). По мнению Аристотеля, меланхолический темперамент определяет способность индивида достигать больших успехов в философии, поэзии и гуманитарных науках (сейчас мы назвали бы это

открытостью опыту){2}. Английский поэт XVII столетия Джон Милтон написал поэмы *Il Penseroso* («Мыслитель») и *L'Allegro* («Весельчак»){3}; в них он сравнивает «радостного человека», который весело проводит время в деревне и наслаждается жизнью в городе, с «задумчивым человеком», который, погрузившись в размышления, гуляет по полуночному лесу и занимается исследованиями «в одинокой башне». (Описание поэтом «мыслителя» можно было бы применить не только к интроверсии, но и к открытости опыту и нейротизму.)

Немецкий философ Артур Шопенгауэр противопоставлял деятельного человека (энергичного и активного, которому все быстро надоедает) тому типу личности, которому он сам отдавал предпочтение — «умным людям» (чувствительным, одаренным богатым воображением, меланхоличным){4}. Соотечественник Шопенгауэра Генрих Гейне заявил: «Запомните это хорошо, вы, горделивые люди дела! В конце концов, вы всего лишь слепые исполнители воли людей мыслящих».

Из-за трудностей с определениями сначала я планировала изобрести собственные термины для обозначения двух личностных качеств. Но затем решила не делать этого, руководствуясь соображениями культуры: об интроверсии и экстраверсии знают многие, эти слова вызывают в памяти определенные ассоциации. Каждый раз, когда я произносила эти слова на званых ужинах или в беседах с соседями по креслу в самолете, это вызывало целый поток откровений и размышлений.

Примечания

Введение

{1}. Выражение «полюса темперамента» взято из книги: Gallagher Winifred. *How We Become What We Are* / *The Atlantic Monthly*, September 1994; которую, в свою очередь, цитирует J. D. Higley. (Хайли в своей книге рассматривает смелость и зажатость, но во многом его наблюдения применимы и к понятиям экстраверсии и интроверсии.)

{2}. Биография Розы Паркс подробно описана в книге Дугласа Бринкли: Brinkley Douglas. *Rosa Parks: A Life*. — New York: Penguin, 2000. Большая часть информации о ней приводится именно из этой книги. Что касается спонтанности ее поступка, то она действительно проходила подготовку по защите гражданских прав еще до инцидента в автобусе. Но, если верить Бринкли, нет никаких доказательств того, что все было спланировано заранее и что Роза Паркс просто не вела себя естественно. Для нас намного существеннее то, что в силу личных особенностей, Паркс идеально подходила для проявления ненасильственного сопротивления.

{3}. Статистика совершений адюльтера взята из следующих источников: Nettle Daniel. *Personality: What Makes You the Way You Are*. — New York: Oxford University Press, 2007. — P. 100. См. также Schmitt David P. *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.

{4}. Информацию о том, насколько эффективно различные люди функционируют без сна можно найти: Killgore William D. S. et al. *The Trait of Introversion — Extraversion Predicts Vulnerability to Sleep Deprivation* / *Journal of Sleep Research* 16, no. 4 (2007): 354–63. См. также Taylor Daniel, McFatter Robert M. *Cognitive Performance After Sleep Deprivation: Does Personality Make a Difference?* / *Personality and Individual Differences* 34, no. 7 (2003): 1179–93; Smith Andrew, Maben Andrea. *Effects of Sleep Deprivation, Lunch, and Personality on Performance, Mood, and Cardiovascular Function* / *Physiology and Behavior* 54, no. 5 (1993): 967–72.

{5}. См. главу 7.

{6}. См. главу 7.

{7}. См. главу 2.

{8}. См. главы 3 и 7.

{9}. См. примечания по терминологии.

{10}. См главу 6.

{11}. В книге Bayne Rowan *The Myers-Briggs Type Indicator: A Critical Review and Practical Guide*. — London: Chapman and Hall, 1995. — P. 47, рассматривая статистическую выраженность интроверсии, автор указывает частоту проявления данного качества в 36 процентов; данные взяты из личного исследования Изабель Майерс 1985 года. Новейшее изучение этого признака, проведенное Центром прикладных исследований психотипов в 1996 году на выборке из 914 219 человек показало другие результаты: 49,7 процента респондентов оказались экстравертами и 50,7 процента — интровертами. См. «Estimated Frequencies of the Types in the United States Population», изданный Центром прикладных исследований психотипов в 1996 и 2003 годах. Эти данные вовсе не обозначают, что количество интровертов в стране выросло с 36 до 50,7 процента: результаты могут отражать специфику конкретной выборки. Другое исследование, проведенное с применением опросника Айзенка, продемонстрировало, что доля экстравертов выросла для обоих полов на промежутке с 1966 по 1993 год. Для более подробной информации см. Jean M. Twenge. *Birth Cohort Changes in Extraversion: A Cross-Temporal Meta-Analysis, 1966–1993 / Personality and Individual Differences* 30 (2001): 735–48.

{12}. Подтверждение этого можно найти сразу в двух исследованиях: 1) Juri Allik, Robert R. McCrae. *Toward a Geography of Personality Traits: Patterns of Profiles Across 36 Cultures / Journal of Cross-Cultural Psychology* 35 (2004): 13–28; 2) Robert R. McCrae, Antonio Terracciano. *Personality Profiles of Cultures: Aggregate Personality Traits / Journal of Personality and Social Psychology* 89:3 (2005): 407–25.

{13}. William B. Swann Jr., Peter J. Rentfrow. *Blurtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding / Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 6 (2001): 1160–75.

{14}. 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. Pp. 103–61. (В утешение интровертам следует отметить, что размеренная речь воспринимается как честная и искренняя по данным других исследований.)

{15}. 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.

{16}. Laurie Helgoe. *Introvert Power: Why Your Inner Life Is Your Hidden Strength*. — Naperville, IL: Sourcebooks, 2008, Pp. 3–4.

{17}. Gale E. Christianson. *Isaac Newton*. — Oxford University Press, *Lives and Legacies Series*, 2005.

{18}. Walter Isaacson. Einstein: His Life and Universe. — New York: Simon & Schuster, 2007. Pp. 4, 12, 18, 2, 31.

{19}. Michael Fitzgerald. The Genesis of Artistic Creativity: Asperger's Syndrome and the Arts. — London: Jessica Kingsley, 2005. P. 69. См. также Ira Progoff. Jung's Psychology and Its Social Meaning. — London: Routledge, 1999. Pp. 111–12.

{20}. Tad Szulc. Chopin in Paris: The Life and Times of the Romantic Composer. — New York: Simon & Schuster, 2000. P. 69.

{21}. Alain de Botton. How Proust Can Change Your Life. — New York: Vintage International, 1997.

{22}. Lisa Chaney. Hide-and-Seek with Angels: A Life of J. M. Barrie. — New York: St. Martin's Press, 2005. P. 2.

{23}. Fitzgerald. The Genesis of Artistic Creativity. P. 89.

{24}. David Michaelis. Schulz and Peanuts: A Biography. — New York: Harper, 2007.

{25}. Joseph McBride. Steven Spielberg: A Biography. — New York: Simon & Schuster, 1997. Pp. 57, 68.

{26}. Ken Auletta. Googled: The End of the World as We Know It. — New York: Penguin, 2009. P. 32.

{27}. Из интервью Стелы Роджерс и Лорен Маккормик с Джоан Роулинг / Canadian Broadcasting Corp., October 26, 2000.

{28}. Winifred Gallagher. I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are. — New York: Random House, 1996. P. 26.

{29}. 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. P. 263–71.

{30}. См. Юнг К. Г. Психологические типы — Спб, Азбука, 2001. Впервые опубликовано в Германии. Psychologische Typen. — Zurich: Rascher Verlag, 1921.

{31}. Из личной переписки автора с Ли Л. Уоллинг из Marketing Communications and Product Marketing, CPP, Inc.

{32}. См. часть 2.

{33}. Важно понимать и различия между интроверсией и синдромом Аспергера, разновидностью аутического расстройства, которое проявляется в сложности некоторых форм социального взаимодействия — например, в неспособности различать выражения лица и локомоторику собеседника. В обоих случаях возможно ощущение дискомфорта и перегруженности в

окружении множества людей. В отличие от страдающих синдромом Аспергера, интроверты обладают впечатляющим набором социальных навыков. Да и встречается данный синдром нечасто — примерно у одного человека из пяти тысяч. См. Asperger Syndrome Fact Sheet / http://www.ninds.nih.gov/disorders/asperger/detail_asperger.html.

{34}. 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.

{35}. Во многих работах можно найти этому подтверждение. Например, см. Stephen R. Briggs. Shyness: Introversion or Neuroticism? / *Journal of Research in Personality* 22, no. 3 (1988): 290–307.

{36}. William McGuire and R. F. C. Hall C. G. Jung Speaking: Interviews and Encounters. — Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977. P. 304.

{37}. 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.

{38}. См. главу 6.

Глава 1

{1}. Giles Kemp and ed. 20 ward Clafl in Dale Carnegie: The Man Who Infl uenced Millions — New York: St. Martin's Press, 1989. 1902 год — не точная дата, а предположительная. Предположение же основано на известной биографии Карнеги.

{2}. Dale Carnegie. The Quick and Easy Way to Effective Speaking. — New York: Pocket Books, 1962; revised by Dorothy Carnegie from Public Speaking and Infl uencing Men in Business, by Dale Carnegie.

{3}. Warren Susman. Culture as History: The Transformation of American Society in the Twentieth Century. — Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 2003. Pp. 271–85. См. также Ian A. M. Nicholson. Gordon Allport, Character, and the 'Culture of Personality,' 1897–1937 / History of Psychology 1, no. 1 (1998): 52–68.

{4}. См. Susman. Culture as History, p. 277. Современное представление о личности сформировалось в начале XX века и широко распространилось лишь после Первой мировой войны. К 1930 году, если верить Гордону Олпорту, общественный интерес к вопросу личности достиг небывалых высот. См. также 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.

{5}. Alan Berger. The City: Urban Communities and Their Problems. — Dubuque, IA: Wilnotes liam C. Brown Co., 1978. См. также Warren Simpson Thompson et al. Population Trends in the United States. — New York: Gordon and Breach Science Publishers, 1969.

{6}. David E. Shi. The Simple Life: Plain Living and High Thinking in American Culture. — Athens, GA: University of Georgia Press, 1985. P. 154.

{7}. Roland Marchand. Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920–1940. — Berkeley: University of California Press, 1985. P. 209.

{8}. John Bunyan. The Pilgrim's Progress. — New York: Oxford University Press, 2003. См. также Elizabeth Haiken. Venus Envy: A History of Cosmetic Surgery. — Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997. P. 99.

{9}. Amy Henderson. Media and the Rise of Celebrity Culture / Organization of American Historians Magazine of History 6 (Spring 1992).

{10}. Orison Swett Marden. Character: The Grandest Thing in the World,

1899; reprint. — Kessinger Publishing, 2003. P. 13.

{11}. См. Susman. *Culture as History*. P. 271–85.

{12}. Carl Elliott. *Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream*. — New York: W. W. Norton, 2003. P. 61.

{13}. Susman. *Culture as History*. P. 279.

{14}. Hazel Rawson Cades. *A Twelveto-Twenty Talk / Women's Home Companion*, September 1925: 71

{15}. В 1907 году в США было пяти тысяч кинотеатров. В 1914-м их было уже 180 тысяч, и их число продолжало стремительно расти. Первые киноленты увидели свет в 1894 году, и хотя имена актеров держались поначалу в тайне (в соответствии с этикой конфиденциальности тех лет), к 1910 году появилось понятие о кинозвезде. В промежутке между 1910 и 1915 годами известный кинопродюсер Д. В. Гриффит снял несколько картин, в которых можно было увидеть сцены противопоставления звезды и толпы. Послание было явным: успешная личность во всей красе и безликое сборище ничтожеств. Такая концепция пришлась американцам по нраву. Большинство биографических очерков, напечатанных в таких изданиях, как *The Saturday Evening Post* и *Collier's*, в начале XX века были посвящены политикам, бизнесменам и различного рода профессионалам. Но к 1920–1930-м фокус внимания сместился в сторону таких любимцев масс, как Глория Суонсон и Чарли Чаплин (См. Susman and Henderson; см. также Charles Musser. *The Emergence of Cinema: The American Screen to 1907*. — Berkeley: University of California Press, 1994. P. 81; Daniel Czitrom. *Media and the American Mind: From Morse to McLuhan*. — Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1982. — P. 42.)

{16}. Marchand. *Advertising the American Dream*. P. 11.

{17}. Jennifer Scanlon. *Inarticulate Longings: The Ladies' Home Journal, Gender, and the Promises of Consumer Culture*. — Routledge, 1995. P. 209.

{18}. Marchand. *Advertising the American Dream*. P. 213.

{19}. Там же, p. 209.

{20}. Там же, p 213.

{21}. Эту рекламу можно было увидеть в журнале *Cosmopolitan* в августе 1921 года.

{22}. 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. P. 188. См. также Marchand. *Advertising the American Dream*. P. 210.

{23}. 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. P. 33–43.

{24}. Nicholson. Gordon Allport, Character, and the Culture of Personality, 1897–1937. P. 52–68. См. также Gordon Allport. A Test for Ascendancy-Submission / *Journal of Abnormal & Social Psychology* 23 (1928): 118–36. Олпорт, которого многие считают основателем психологии личности, издал свою работу «Personality Traits: Their Classification and Measurement» в 1921 году. Он также прочел курс лекций под названием «Личность: ее психологические и социальные аспекты» в Гарвардском университете в 1924 году. Наверное, это был первый курс по психологии личности, прочитанный в США.

{25}. См. Юнг К. Г. Психологические типы — Спб, Азбука, 2001.

{26}. Haiken. 27 Venus Envy. P. 111–14.

{27}. McDaniel. Shrinking Violets. P. 43–44.

{28}. Encyclopedia of Children and Childhood in History and Society: «Shyness»; <http://www.faqs.org/childhood/Re-So/Shyness.html>.

{29}. David Riesman. The Lonely Crowd. — Garden City, NY: Doubleday Anchor, reprinted by arrangement with Yale University Press, 1953), esp. 79–85 and 91. См. также The People: Freedom — New Style / *Time*, September 27, 1954.

{30}. William H. Whyte. The Organization Man. — New York: Simon & Schuster, 1956; reprint, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2002. P. 382, 384.

{31}. Jerome Karabel. The Chosen: The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton. — Boston: Houghton Mifflin, 2005. P. 185, 223.

{32}. Whyte. The Organization Man. P. 105.

{33}. Hank Whittemore. IBM in Westchester — The Low Profile of the True Believers / New York, May 22, 1972. Если верить статье, ритуал прекратил существовать в 1950-х годах. Полный текст песни можно найти по адресу <http://www.digibarn.com/collections/songs/ibm-songs>.

{34}. Louis Menand. Head Case: Can Psychiatry Be a Science? / *The New Yorker*, March 1, 2010.

{35}. Elliott. Better Than Well. P. xv.

{36}. 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): 275–88. См. также 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.

{37}. Mihalyi Csikszentmihalyi. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. — New York: Harper Perennial, 1990. P. 165.

{38}. Задолго до того, как красноречивый оратор из Шоутакэ навсегда изменил жизнь Дейла Карнеги, религиозные собрания проходили по всей стране. Сами основатели Шоутакэ вдохновлялись этими «великими пробуждениями», первое из них датируется периодом 1730– 1740 годы, второе состоялось в начале XIX века. Христианство в ту пору было весьма театрализовано, лидеры течений пытались любыми средствами заполучить последователей. Репутация священников зависела от цветистости их речи. В религиозном мире знаменитости появились задолго до эпохи кинозвезд. Одним из прославленных евангелистов эпохи Пробуждения был британский постановщик по имени Джордж, собиравший огромные толпы прихожан и покорявший их своими пародиями на библейских героев, а также тем, как беззаветно он предавался перед прихожанами рыданиям и восклицаниям. Эпоха первого Пробуждения умело сочетала драматизм и здравый смысл и оставила после себя такие университеты, как Принстон и Дартмут. В период второго Пробуждения религиозные деятели были озабочены только количеством своей паствы. Придя к убеждению, что разум — не лучший способ поладить с толпой, многие священнослужители перешли к чисто деловой модели ведения дел. Эти идеи не только меняли облик ритуалов, но изменяли даже представление людей об образе Иисуса. В 1925 году менеджер рекламной компании Брюс Бартон издал книгу под названием «Человек, которого никто не знает», в которой он представлял Иисуса суперзвездой из мира бизнеса, которая с помощью двенадцати не слишком успешных предпринимателей создала корпорацию, захватившую мир. Представление об Иисусе как о примере для подражания всех влиятельных бизнесменов быстро нашла отклик. Эта книга стала одним из наиболее продаваемых произведений XX века, не имевших отношения к художественной литературе. См. Adam S. McHugh. *Introverts in the Church: Finding Our Place in an Extroverted Culture*. — Downers Grove, IL: IVP Books, 2009. P. 23–25. См. также Neal Gabler. *Life: The Movie: How Entertainment Conquered Reality*. — New York: Vintage Books, 1998. P. 25–26.

{39}. Richard Hofstadter. *Anti-Intellectualism in American Life*. — New York: Vintage Books, 1962. Pp. 51, 256–57.

{40}. Neal Gabler. *Life: The Movie*. P. 28.

{41}. Steven J. Rubenzer et al. *Assessing the U.S. Presidents Using the Revised NEO Personality Inventory*. *Assessment* 7, no. 4 (2000): 403–20.

{42}. Harold Stearns. *America and the Young Intellectual*. — New York:

George H. Duran Co., 1921.

{43}. Henderson. Media and the Rise of Celebrity Culture.

{44}. William Wordsworth. I Wandered Lonely as a Cloud, 1802.

{45}. Henry David Thoreau. Walden, 1854.

{46}. Bernardo Carducci and Philip Zimbardo. Are You Shy? /Psychology Today, November 1, 1995.

{47}. M. 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.

{48}. American Psychiatric Association. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 4th ed. (DSM-IV), 2000. См. 300.23, Social Phobia (Social Anxiety Disorder). Данный диагноз оправдан только в том случае, если страх и волнение от предстоящего социального взаимодействия всерьез снижает способность человека нормально функционировать в бытовых или профессиональных ситуациях. Человек, который испытывает трудности, выступая перед аудиторией, не будет считаться социофобом, если это не входит в его рабочие обязанности.

{49}. Daniel Goleman. Working with Emotional Intelligence. — New York: Bantam, 2000. P. 32.

{50}. См., например, <http://www.nationalpost.com/Business+Bestsellers/3927572/story.html>.

{51}. Michael Erard. Um: Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean. — New York: Pantheon, 2007. P. 156.

{52}. <http://www.toastmasters.org/MainMenuCategories/WhatIsToastmasters.aspx> (accessed September 10, 2010).

{53}. Данный видеоролик доступен по адресу: <http://www.toastmasters.org/DVDclips.aspx> (доступно от 29 июля 2010 года); раздел «Welcome to Toastmasters! The entire 15 minute story».

Глава 2

{1}. Все имена и статистика взяты с официального сайта Тони Роббинса.

{2}. Melanie Lindner. What People Are Still Willing to Pay For / Forbes. — 2009. — January 15. Сумма в 11 миллиардов приводилась для 2008 года, в соответствии с данными исследовательской лаборатории Marketdata Enterprises. Ожидался ежегодный рост данного показателя в размере 6,2 процента в год вплоть до 2012 года.

{3}. Эти сведения также взяты на сайте Тони.

{4}. Hagop S. Akiskal. The Evolutionary Significance of Affective Temperaments / Medscape CME, published June 12, 2003, updated June 24, 2003.

{5}. Это замечание принадлежит Стиву Салерно, которое он сделал в своей книге «Sham» (New York: Crown Publishers, 2005. P. 75). Дальнейшее замечание о тарелках под подушкой также взято оттуда.

{6}. Harvard Business School website, September 11, 2010.

{7}. Philip Delves Broughton. Ahead of the Curve: Two Years at Harvard Business School (New York: Penguin, 2008. P. 2. См. также www.reuters.com, Factbox: Jeffrey Skilling, June 24, 2010.

{8}. Преподаватель Стенфордской бизнес-школы по прикладной психологии Томас Хэррел собрал биографии выпускников стенфордской программы MBA, окончивших ее в период с 1961 и 1965 год и провел на этой выборке несколько исследований. В частности, он обнаружил, что люди с наибольшим окладом и на самых престижных должностях были общительными по своей природе, то есть экстравертами. Ознакомиться с данными работами можно в книге Thomas W. Harrell, Bernard Alpert. Attributes of Successful MBAs: A 20-Year Longitudinal Study / Human Performance 2, no. 4 (1989): 301–322.

{9}. Reggie Garrison et al. Managing Introversion and Extroversion in the Workplace / Wharton Program for Working Professionals (WPWP). — Philadelphia: University of Pennsylvania, Spring 2006.

{10}. К сожалению, я не смогла вспомнить или найти компанию, которая произвела эти ролики.

{11}. <http://www.advertolog.com/amtrak/print-outdoor/depart-from-your-inhibitions-2110505/>(accessed September 11, 2010).

{12}. Christopher Lane. How Normal Behavior Became a Sickness. —

New Haven: Yale University Press, 2007. P. 127, 131.

{13}. Delroy L. Paulhus, 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. Также см. 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): 491–503.

{14}. 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.

{15}. Simon Taggar et al. Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes / *Personnel Psychology* 52, no. 4 (Winter 1999): 899–926. (The person that speaks most is likely to be perceived as the leader.)

{16}. James Surowiecki. *The Wisdom of Crowds*. — New York: Doubleday Anchor, 2005. P. 187.

{17}. Howard Giles, 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. P. 103–61.

{18}. Cameron Anderson, Gavin Kilduff. Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Face-to-Face Groups? The Competence-Signaling Effects of Trait Dominance.

{19}. Philip Tetlock. *Expert Political Judgment*. — Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006.

{20}. 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.

{21}. Del Jones. Not All Successful CEOs Are Extroverts / *USA Today*, June 7, 2006.

{22}. 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. P. xi — xii.

{23}. 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. См.

также Del Jones. Not All Successful CEOs Are Extroverts; Rakesh Khurana. Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs. — Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002.

{24}. Jim Collins. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap — and Others Don't. — New York: HarperCollins, 2001.

{25}. Timothy Judge et al. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review / Journal of Applied Psychology 87, no. 4 (2002): 765–80. См. также David Brooks. In Praise of Dullness / New York Times, May 18, 2009, приводя цитату из Steven Kaplan et al. Which CEO Characteristics and Abilities Matter? / National Bureau of Economic Research Working Paper No. 14195, July 2008. Это исследование делает большее ударение на навыках управления, а не на командной работе.

{26}. Adam M. Grant et al. Reversing 57 the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity / Academy of Management Journal 54, no. 3 (June 2011).

{27}. Carmen Nobel. Introverts: The Best Leaders for Proactive Employees. / Harvard Business School Working Knowledge: A First Look at Faculty Research, October 4, 2010.

{28}. Rosa Parks: A Life. — New York: Penguin Books, 2000. Важно отметить, что в отличие от Кинга, Паркс пришла к убеждению, что насилие в некоторых случаях допустимо для борьбы с тиранией.

{29}. Мой анализ личности Моисея основан на моем понимании Исхода, в частности 3:11, 4:1, 4:3, 4:10, 4:12–17, 6:12, 6:30, и Книги Чисел 12:3. Многие исследователи пришли к аналогичным выводам, например: <http://www.theologyweb.com/campus/showthread.php?t=50284>. См. также Doug Ward. The Meanings of Moses' Meekness / http://godward.org/Hebrew%20Roots/meanings_of_moses.htm. См. также Marissa Brostoff. Rabbis Focus on Professional Development / <http://www.forward.com/articles/13971/>

{30}. Malcolm Gladwell. The Tipping Point. — New York: Back Bay Books, 2002; originally published by Little, Brown, March 2000. P. 42–46.

{31}. Информация о Craigslist взята с официального сайта, а также из телефонного интервью с Крейгом Ньюмарком, и из: Idelle Davidson. The Craigslist Phenomenon / Los Angeles Times, June 13, 2004; Philip Weiss. A Guy Named Craig / New York magazine, January 8, 2006.

{32}. Мария Найлс на женском блог-комьюнити Blogger (2008). См. <http://www.blogger.com/social-media-introverts>.

{33}. Pete Cashmore. Irony Alert: Social Media Introverts? / mashable.com, August 2008. См.

<http://mashable.com/2008/08/15/irony-alert-social-media-introverts/>.

{34}. Yair Amichai-Hamburger. Personality and the Internet / in *The Social Net: Understanding Human Behavior in Cyberspace*, edited by Yair Amichai-Hamburger. — New York: Oxford University Press, 2005. P. 27–56. См. также 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. См. также Luigi Anolli et al. Personality of People Using Chat: An On-Line Research / *CyberPsychology and Behavior* 8, no. 1 (2005). Но важно отметить, что у экстравертов больше друзей на Facebook, чем у интровертов: The Relationship Between Unwillingness-to-Communicate and Students' Facebook Use / *Journal of Media Psychology* 20, no. 2, (2008): 67–75. Неудивительно, что Facebook стал местом, где люди находят так много новых друзей.

{35}. Pastor Rick and Kay Warren. Online Newsroom / <http://www.rickwarrennews.com/> (accessed September 12, 2010).

{36}. Чтобы собрать некоторые сведения об истории евангелизма, я провела интервью с несколькими людьми, среди которых следует отметить Лорен Сэндлера, автора книги *Righteous: Dispatches from the Evangelical Youth Movement* (New York: Viking, 2006).

{37}. Mark Byron. Evangelism for Introverts / http://markbyron.typepad.com/main/2005/06/evangelism_for_.html

{38}. 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>

{39}. Jean Autret, William Burford, and Phillip J. Wolfe, trans. and ed., Marcel.

Глава 3

{1}. Статья Альберта Эйнштейна в журнале *Forum and Century* — vol. 84, pp. 193–94 (статья опубликована в журнале в 1931 году под номером тринадцатым в серии статей, отображающих личную философию знаменитых людей).

{2}. Вся информация о Стивене Возняке, которая содержится в этой главе, почерпнута главным образом из его автобиографии: *iWoz*. — New York: W. W. Norton, 2006. Описание Воза как «нердовской души» Apple можно найти здесь: <http://valleywag.gawker.com/220602/wozniak-jobs-design-role-overstated>.

{3}. Donald W. MacKinnon. *The Nature and Nurture of Creative Talent*. (Из лекции, которую Уолтер Бингем прочитал в Йельском университете в Нью-Хейвене 11 апреля 1962 года). См. также Donald W. MacKinnon. *Personality and the Realization of Creative Potential* (речь, с которой Дональд Маккиннон выступил перед членами Западной психологической ассоциации в качестве ее президента в Портленде, в апреле 1964 года).

{4}. См., например, 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) Gregory J. Feist. *Autonomy and Independence*. *Encyclopedia of Creativity*, vol. 1. — San Diego, CA: Academic Press, 1999. — Pp. 157–63; 3) Mihaly Csikszentmihalyi. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. — New York: Harper Perennial, 1996. — Pp. 65–68. Результаты некоторых современных исследований показывают наличие зависимости между экстраверсией и творческими способностями. Однако, в отличие от исследований Маккиннона, Чиксентмихайи и Фейста, охвативших тех людей, творческий потенциал которых подтверждали выдающиеся достижения, полученные «в реальной жизни», объектом этих исследований были студенты колледжей, их творческие способности определяются более привычными способами. В частности, этих студентов расспрашивают об их увлечениях, или просят сыграть в какую-нибудь творческую игру — например, составить описание картины. Разумеется, в среде, характеризующейся высокой психической активностью, экстраверты показывают более высокие результаты. Кроме того, психолог Уве Вольфрадт выдвинул предположение, что зависимость между интроверсией и творчеством «можно обнаружить только в случае творчества более высокого уровня». См. Uwe Wolfradt. *Individual*

Differences in Creativity: Personality, Story Writing, and Hobbies / *European Journal of Personality* 15, no. 4, [July/August 2001]: 297–310.)

{5}. Hans J. Eysenck. *Genius: The Natural History of Creativity*. — New York: Cambridge University Press, 1995.

{6}. Malcolm Gladwell. *Why Your Bosses Want to Turn Your New Office into Greenwich Village* / *The New Yorker*. — 2000. — December 11.

{7}. Warren Bennis. *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*. — New York: Basic Books, 1997.

{8}. Clay Shirky. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. — New York: Penguin, 2008.

{9}. Steve Koslowski, Daniel Ilgen. Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams / *Psychological Science in the Public Interest* 7, no. 3 (2006): 77–124.

{10}. Dennis J. Devine. Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness / *Small Group Research* 20 (1999): 678–711.

{11}. 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.

{12}. Ibid.

{13}. Интервью с автором от 26 декабря 2010 года.

{14}. Matthew Davis et al. *The Physical Environment of the Office*. См. также James C. McElroy, 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. См. также Matthew Davis et al. *The Physical Environment of the Office: «открытая планировка офисов стала очень популярной в наши дни»*. См. также Joyce Gannon. Firms Betting Open-Office Design, Amenities Lead to Happier, More Productive Workers / *Post-Gazette (Pittsburgh)*. — 2003. — February 9. См. также Stephen Beacham / *Real Estate Weekly*. — 2005. — July 6. Впервые открытую планировку офисного пространства применили в компании Owens Corning в 1969 году. Сейчас такая планировка используется во многих компаниях, в том числе: Proctor & Gamble, Ernst & Young, GlaxoSmithKline, Alcoa, H. J. Heinz. <http://www.owenscorning.com/acquainted/about/history/1960.asp>. См. также Matthew Davis et al. «The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues» in «G. P. Hodgkinson, J. K. Ford, eds. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*», vol. 26. — Chichester, UK: Wiley, 2011. — Pp. 193–235: «В 1960-х и 1970-х годах в Северной Америке получили широкое распространение офисы с открытой планировкой и ландшафтные офисы».

Однако см. также: Jennifer Ann McCusker. Individuals and Open Space Office Design: The Relationship Between Personality and Satisfaction in an Open Space Work Environment (диссертация). Organizational Studies, Alliant International University. — 2002. — April 12. («Концепцию открытой планировки предложила в 1960-х годах группа немецких консультантов по управлению»: Karen A. Edelman. Take Down the Walls / Across the Board 34, no. 3 [1997]: 32–38).

{15}. Roger Vincent. Office Walls Are Closing in on Corporate Workers / Los Angeles Times. — 2010. — December 15.

{16}. Paul B. Brown. The Case for Design / Fast Company. — June 2005.

{17}. Moving from Private Offices to Open Environments / Herman Miller Inc., 2003.

{18}. Dave Gershman. Building Is ‘Heart and Soul’ of the Ross School of Business / mlive.com. — 2009. — January 24. См. также Kyle Swanson. Business School Offers Preview of New Home, Slated to Open Next Semester / Michigan Daily. — 2008. — September 15.

{19}. Christopher Barnes. «What Do Teachers Teach? A Survey of America’s Fourth and Eighth Grade Teachers» (conducted by the Center for Survey Research and Analysis, University of Connecticut / Civic Report no. 28, September 2002). См. также 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 (здесь приведены данные общенационального опроса, проведенного в 1993 году: 79 процентов учителей начальной школы и 62 процента учителей средней школы постоянно используют метод группового обучения в своей практике). Следует обратить внимание на то, что в реальной жизни многие учителя просто объединяют учеников в группы, по существу не применяя при этом метод группового обучения, который подразумевает проведение целого набора специальных процедур. Роджер Джонсон из Центра группового обучения при университете штата Миннесота рассказал об этом в электронном письме автору книги.

{20}. Bruce Williams. Cooperative Learning: A Standard for High Achievement. — Thousand Oaks, CA: Corwin, 2004. — Pp. 3–4.

{21}. 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.

{22}. Интервью с Каем Риссдалом: «Are Cubicles Going Extinct?» / Marketplace, American Public Media. — 2010. — December 15.

{23}. Sarah Holmes, 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. См. также 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.

{24}. Из электронного письма Дэйва Смита автору книги от 20 октября 2010 года.

{25}. Дэниел Койл. Код таланта. — М.: АСТ, Астрель, ВКТ, 2010 г.

{26}. K. Anders Ericsson et al. The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance / Psychological Review 100, no. 3 (1993): 363–406.

{27}. Neil Charness et al. The Role of Deliberate Practice in Chess Expertise,” Applied Cognitive Psychology 19 (2005): 151–65.

{28}. David Glenn. New Book Lays Failure to Learn on Colleges’ Doorsteps / The Chronicle of Higher Education. — 2001. — January 18.

{29}. J. L. Starkes, K. A. Ericsson. Expert Performance in Sports: Advances in Research on Sports Expertise / Human Kinetics (2003): 67–71.

{30}. Интервью с автором книги от 13 апреля 2010 года.

{31}. По данным исследования, проведенного в Берлинской музыкальной академии, к 18 годам лучшие скрипачи потратили на самостоятельное обучение в среднем более 7 тысяч часов, на 2 тысячи больше по сравнению с хорошими скрипачами, тогда как будущие учителя музыки — только 4 тысячи часов.

{32}. Mihaly Csikszentmihalyi. Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention. — New York: Harper Perennial, 1996. — Pp. 177.

{33}. Ibid., p. 65.

{34}. Charles Darwin. The Correspondence of Charles Darwin. Volume 2: 1837–1843. — Cambridge, England: Cambridge University Press, 1987. — P. 67.

{35}. Информацию об этом исследовании можно найти в книге: Том Демарко, Тимоти Листер. Человеческий фактор. Успешные проекты и команды. — Символ-плюс, 2009.

{36}. См., например: 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, 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. — P. 162; 8) Matthew Davis et al. The Physical Environment of the Office.

{37}. Marc G. Berman et al. The Cognitive Benefits of Interacting with Nature / Psychological Science 19, no. 12 (2008): 1207–12. См. также Stephen Kaplan, Marc Berman. Directed Attention as a Common Resource for Executive Functioning and Self-Regulation / Perspectives on Psychological Science 5, no. 1 (2010): 43–57.

{38}. Matthew Davis et al. The Physical Environment of the Office.

{39}. John Medina. Brain Rules. — Seattle, WA: Pear Press, 2008. — P. 87.

{40}. Из интервью автора с Майком Микой от 12 июля 2012 года.

{41}. 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. — 2005. — March 1.

{42}. Из выступления Джейсона Фрида на конференции TEDxMidwest 15 октября 2010 года, а также из электронного письма автору книги от 5 ноября 2010 года.

{43}. Anthony Storr. Solitude: A Return to the Self. — New York: Free Press, 2005. — P. 103.

{44}. Judith Morgan, Neil Morgan. Dr. Seuss and Mr. Geisel: A Biography. — New York: DaCapo, 1996.

{45}. Alex Osborn. Your Creative Power. — W. Lafayette, IN: Purdue University Press, 1948.

{46}. 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.

{47}. См., например: Paul A. Mongeau, Mary Claire Morr. Reconsidering Brainstorming / Group Facilitation 1, no. 1 (1999): 14. См. также Karan Girotra et al. Idea Generation and the Quality of the Best Idea / Management Science 56, no. 4 (April 2010): 591–605. (Самое большое количество инновационных идей обеспечивает смешанный процесс, в ходе которого люди решают задачу методом мозгового штурма самостоятельно, прежде чем делиться

своими идеями с коллегами.)

{48}. Adrian Furnham. The Brainstorming Myth / Business Strategy Review 11, no. 4 (2000): 21–28.

{49}. Paul Mongeau, Mary Claire Morr. Reconsidering Brainstorming.

{50}. Charlan Nemeth, Jack Goncalo. Creative Collaborations from Afar: The Benefits of Independent Authors / Creativity Research Journal 17, no. 1 (2005): 1–8.

{51}. Keith Sawyer. Group Genius: The Creative Power of Collaboration. — New York: Basic Books, 2007. — P. 66.

{52}. Susan K. Opt, Donald A. Loffredo. Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective / Journal of Psychology 134, no. 5 (2000): 556–70.

{53}. James C. Moore, Jody A. Brylinsky. Spectator Effect on Team Performance in College Basketball / Journal of Sport Behavior 16, no. 2 (1993): 77.

{54}. Dan Ariely. What's the Value of a Big Bonus / New York Times. — 2008. — November 19.

{55}. Описание экспериментов Соломона Аша и Грегори Бернса можно найти в книге: Грегори Бернс. Разрушители стереотипов. Как и когда можно нарушать общепринятые правила и выходить победителем. — М.: Альпина Паблишер, 2009. См. также Sandra Blakeslee. What Other People Say May Change What You See / New York Times, June 28, 2005. См. также Gregory S. Berns et al. Neurobiological Correlates of Social Conformity and Independence During Mental Rotation / Biological Psychiatry 58 (2005): 245–53.

{56}. Этот эксперимент был проведен также в несколько других формах — например, когда участники эксперимента играли вместе с группой компьютеров, а не с группой людей. При этом было установлено, что активность их миндалевидного тела не меняется, когда они не соглашаются с вариантами ответов, предложенными компьютерами. Это позволяет предположить, что люди, не соглашающиеся с мнением большинства, боятся не столько допустить ошибку, сколько быть отвергнутыми группой.

{57}. Belinda Luscombe. Why E-Mail May Be Hurting Off-Line Relationships / Time. — 2010. — June 22.

{58}. Jonah Lehrer. How the City Hurts Your Brain / Boston Globe. — 2009. — January 2.

{59}. Matthew Davis et al. The Physical Environment of the Office.

{60}. Bill Capodagli. Magic in the Workplace: How Pixar and Disney

Unleash the Creative Talent of Their Workforce / Effectif, September/October 2010: 43–45.

{61}. Michelle Conlin. Microsoft's Meet-My-Mood Offices / Bloomberg Businessweek. — 2007. — September 10.

Глава 4

Общее замечание по поводу главы 4: в этой главе идет речь о работе психолога Джерома Кагана по теме высокой реактивности. Некоторые современные психологи назвали бы высокую реактивность результатом интроверсии и нейротизма. Для того чтобы сделать текст понятным, я не отображала в нем эту особенность.

{1}. Подробное описание этого исследования можно найти в книге: Jerome Kagan, Nancy Snidman. *The Long Shadow of Temperament*. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004.

{2}. Ibid., p. 218.

{3}. Jerome Kagan. *Galen's Prophecy*. — New York: Basic Books, 1998. — Pp. 158–61.

{4}. См. <http://www.selfgrowth.com/articles/Warfield3.html>.

{5}. Jerome Kagan, Nancy Snidman. *The Long Shadow of Temperament*.

{6}. Нечто подобное можно увидеть на размещенном в сети видео с Джозефом Леду, ученым из Нью-Йоркского университета, который занимается изучением нейронной основы эмоций, особенно таких, как страх и гнев: *Fearful Brain in an Anxious World / Science & the City*, <http://www.nyas.org/Podcasts/Atom.axd> (November 20, 2008).

{7}. Elaine N. Aron. *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person*. — New York: Routledge, 2010. — P. 14.

{8}. Эти особенности высокореактивных детей были обнаружены в ходе разных исследований. См., например: Jerome Kagan. *Reflection-Impulsivity and Reading Ability in Primary Grade Children / Child Development* 363, no. 3 (1965): 609–28. См. Также Ellen Siegelman. *Reflective and Impulsive Observing Behavior / Child Development* 40, no. 4 (1969): 1213–22. Авторы этих исследований чаще используют термин «рефлексивные дети», а не «высокореактивные дети», но, по моему мнению, они говорят об одной и той же категории детей. Эллен Сигельман характеризует их как детей, «которые предпочитают ситуации с низким уровнем риска, но выбирают более трудные интеллектуальные задачи, которые решают в уединении. ...У них более слабая моторика нервной системы, и они ведут себя осторожнее». (Аналогичные исследования были проведены и с участием взрослых — см. главы 6 и 7.)

{9}. Elaine Aron. *The Highly Sensitive Child: Helping Our Children Thrive When the World Overwhelms Them*. — New York: Broadway Books, 2002.

- {10}. Описание исследований Гражины Кочанской см. в главе 6.
- {11}. Winifred Gallagher (со ссылкой на Кагана). *How We Become What We Are / The Atlantic Monthly*. — 1994. — September.
- {12}. Jerome Kagan. *Galen's Prophecy*.
- {13}. *Ibid.*, p. 161.
- {14}. David G. Winter. *Personality: Analysis and Interpretation of Lives*. — New York: McGraw-Hill, 1996. — Pp. 511–16.
- {15}. Thomas J. Bouchard Jr., Matt McGue. Genetic and Environmental Influences on Human Psychological Differences / *Journal of Neurobiology* 54 (2003): 4–5.
- {16}. Об этом идет речь во многих книгах, например: Peter D. Kramer. *Listening to Prozac*. — New York: Penguin, 1993. — P. 150.
- {17}. Winifred Gallagher (со ссылкой на Кагана). *How We Become What We Are*.
- {18}. Peter D. Kramer. *Listening to Prozac*.
- {19}. Я провела ряд интервью с Джеромом Каганом в период с 2006 по 2010 год.
- {20}. Jerome Kagan. *An Argument for Mind*. — New Haven, CT: Yale University Press, 2006. — Pp. 4, 7.
- {21}. Victoria Cunningham, Morty Lefkoe, Lee Sechrest. Eliminating Fears: An Intervention that Permanently Eliminates the Fear of Public Speaking / *Clinical Psychology and Psychotherapy* 13 (2006): 183–93.
- {22}. Грегори Бернс. Разрушители стереотипов. Как и когда можно нарушать общепринятые правила и выходить победителем. — М.: Альпина Паблишер, 2009.
- {23}. Susan K. Opt and Donald A. Loffredo. Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective / *Journal of Psychology* 134, no. 5 (2000): 556–70. См. также Michael J. Beatty, James C. McCroskey, Alan D. Heisel. Communication Apprehension as Temperamental Expression: A Communibiological Paradigm / *Communication Monographs* 65 (1998): 197–219. См. также Peter D. Macintyre, Kimly A. Thivierge. The Effects of Speaker Personality on Anticipated Reactions to Public Speaking / *Communication Research Reports* 12, no. 2 (1995): 125–33.
- {24}. David G. Winter. *Personality: Analysis and Interpretation of Lives*.
- {25}. Natasha Mitchell. Jerome Kagan: The Father of Temperament (радиоинтервью на ABC Radio International от 26 августа 2006 года; доступ к нему можно получить здесь: <http://www.abc.net.au/rn/allinthe mind/stories/2006/1722388.htm>).
- {26}. Winifred Gallagher (со ссылкой на Ликкена). *How We Become*

What We Are.

{27}. Интервью с автором от 15 июня 2006 года.

{28}. Winifred Gallagher. I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are. — New York: Random House, 1996. — Pp. 29, 46–50. См. также Jerome Kagan, Nancy Snidman. The Long Shadow of Temperament.

{29}. Grazyna Kochanska, 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, L. Kuczynski. — New York: John Wiley and Sons, 61. См. также 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, 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.

{30}. Winifred Gallagher. I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are. — Pp. 46–50.

{31}. David Dobbs. The Science of Success / The Atlantic magazine, 2009. См. также Jay Belsky et al. Vulnerability Genes or Plasticity Genes? / Molecular Psychiatry, 2009: 1–9; Michael Pluess, Jay Belsky. Differential Susceptibility to Rearing Experience: The Case of Childcare / The Journal of Child Psychology and Psychiatry 50, no. 4 (2009): 396–404; Michael Pluess, Jay Belsky. Differential Susceptibility to Rearing Experience: Parenting and Quality Child Care / Developmental Psychology 46, no. 2 (2010): 379–90; Jay Belsky, Michael Pluess. Beyond Diathesis Stress: Differential Susceptibility to Environmental Influences / Psychological Bulletin 135, no. 6 (2009): 885–908; Bruce J. Ellis, W. Thomas Boyce. Biological Sensitivity to Context / Current Directions in Psychological Science 17, no. 3 (2008): 183–87.

{32}. Elaine N. Aron. Psychotherapy and the Highly Sensitive Person. — P. 3. См. также 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, J. B. Asendorpf. — Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993. — Pp. 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 Psychophysiological Reactivity and Recovery on the Relationship Between Environmental Stress and Illness / Journal of Psychosomatic Research 33 (1989): 165–75.

{33}. Из электронного письма Джерома Кагана автору книги от 22 июня 2010 года.

{34}. См., например: Jay Belsky et al. Vulnerability Genes or Plasticity Genes? — P. 5. См. также Michael Pluess, Jay Belsky. Differential Susceptibility to Rearing Experience: The Case of Childcare — P. 397.

{35}. Elaine Aron. The Highly Sensitive Child: Helping Our Children Thrive When the World Overwhelms Them.

{36}. Интервью автора с Джем Белски от 28 апреля 2010 года.

{37}. Stephen J. Suomi. Early Determinants of Behaviour: Evidence from Primate Studies / British Medical Bulletin 53, no. 1 (1997): 170–84 («Высокоактивные детеныши, которых воспитывали заботливые самки, быстрее развивались в поведенческом плане. ...Эти особи становились особенно искусными в привлечении и удержании других членов группы в качестве союзников в стычках с соперниками. Возможно, именно по этой причине они занимали впоследствии высшие позиции в иерархии группы. ...Очевидно, что высокую реактивность не всегда нужно связывать с неблагоприятными краткосрочными и долгосрочными последствиями»). См. также видео на сайте Atlantic Monthly: (<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/12/the-science-of-success/7761/>), в котором Стивен Суоми говорит следующее: «У обезьян, у которых была та же короткая аллель гена и которые росли под присмотром заботливых матерей, не возникало никаких проблем. Они справлялись со своими задачами так же или даже лучше, чем обезьяны с другим вариантом этого гена». (Следует обратить внимание, что о связи между короткой аллелью гена SERT и депрессией у людей говорят очень много, но это достаточно спорный вопрос.)

{38}. Seth J. Gillihan et al. Association Between Serotonin Transporter Genotype and Extraversion / Psychiatric Genetics 17, no. 6 (2007): 351–54. См. также M. R. Munafo et al. Genetic Polymorphisms and Personality in Healthy Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis / Molecular Psychiatry 8 (2003): 471–84. См. также Cecilie L. Licht et al. Association Between Sensory Processing Sensitivity and the 5-HTTLPR Short/Short Genotype.

{39}. David Dobbs. The Science of Success.

{40}. Jay Belsky et al. Vulnerability Genes or Plasticity Genes?

{41}. Elaine Aron. Psychotherapy and the Highly Sensitive Person. — Pp. 240–41.

{42}. W. T. Boyce et al. Psychobiologic Reactivity to Stress and Childhood Respiratory Illnesses: Results of Two Prospective Studies. См. также W. Thomas Boyce, 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.

{43}. Judith R. Homberg, Klaus-Peter Lesch. Looking on the Bright Side of Serotonin Transporter Gene Variation / Biological Psychiatry, 2010.

{44}. Jay Belsky et al. Vulnerability Genes or Plasticity Genes?

{45}. Интервью автора с Джейм Белски от 28 апреля 2010 года.

Глава 5

{1}. Михай Чиксентмихайи. В поисках потока: психология включенности в повседневность. — М.: Альпина нон-фикшн, 2011.

{2}. Я провела ряд интервью с доктором Шварцем в период с 2006 по 2010 год.

{3}. Carl Schwartz et al. Inhibited and Uninhibited Infants 'Grown Up': Adult Amygdalar Response to Novelty / *Science* 300, no. 5627 (2003): 1952–53.

{4}. Хорошее описание взаимосвязи между миндалевидным телом и префронтальной корой можно найти в книге: Joseph Ledoux. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. — New York: Simon & Schuster, 1996 (главы 6 и 8). См. также Грегори Бернс. *Разрушители стереотипов. Как и когда можно нарушать общепринятые правила и выходить победителем*. — М.: Альпина Паблишер, 2009.

{5}. Kevin N. Ochsner et al. Rethinking Feelings: An fMRI Study of the Cognitive Regulation of Emotion / *Journal of Cognitive Neuroscience* 14, no. 8 (2002): 1215–29.

{6}. Joseph Ledoux. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. — Pp. 248–49.

{7}. David C. Funder. *The Personality Puzzle*. — New York: W. W. Norton, 2010. — Pp. 280–83.

{8}. Из электронного письма Джерома Кагана автору книги от 23 июня 2010 года.

{9}. Из электронного письма Карла Шварца автору книги от 16 августа 2010 года. Следует также обратить внимание на то, что интроверты не столько изначально находятся в состоянии повышенной активности ЦНС, сколько готовы прийти в это состояние.

{10}. Из электронного письма Джерома Кагана автору книги от 23 июня 2010 года.

{11}. Об этом идет речь во многих работах. См., например, 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, Robert Stelmack. — Pergamon, 2005. — Pp. 17–28. См. также Gerald Matthews et al. *Personality Traits*. — Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003. — Pp. 169–70, 186–89, 329–42. См. также Randy J. Larsen, David M. Buss. *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature*. — New York:

McGraw Hill, 2005. — Pp. 202–6.

{12}. David C. Funder. The Personality Puzzle. — P. 281.

{13}. 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.

{14}. Эта идея отображена в книге: Winifred Gallagher. House Thinking: A Room-by-Room Look at How We Live. — New York: Harper Collins, 2006.

{15}. William Kilgore et al. The Trait of Introversion-Extraversion Predicts Vulnerability to Sleep Deprivation / Journal of Sleep Research 16, no. 4 (2007): 354–63.

{16}. Gerald Matthews et al. Personality Traits. — P. 337.

{17}. Gerald Matthews, Lisa Dorn. «Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence» in «International Handbook of Personality and Intelligence», edited by Donald H. Saklofske, Moshe Zeidner. — New York: Plenum Press, 1995. — Pp. 367–96. Или, как говорит психолог Брайан Литтл, «экстравертам во многих случаях удается очень быстро подготовиться к выступлениям или брифингам, что просто невозможно для интровертов».

{18}. Грегори Бернс. Разрушители стереотипов. Как и когда можно нарушать общепринятые правила и выходить победителем. — М.: Альпина Паблишер, 2009. — С. 59–81.

Глава 6

{1}. Чарльз Дарвин. О выражении эмоций у человека и животных. — СПб.: Питер, 2001.

{2}. Описание концерта составлено на основании материалов документального фильма, снятого во время этого события.

{3}. Allida M. Black, *Casting Her Own Shadow: Eleanor Roosevelt and the Shaping of Postwar Liberalism*. — New York: Columbia University Press, 1996. — Pp. 41–44.

{4}. *The American Experience: Eleanor Roosevelt* / Public Broadcasting System, Ambrica Productions. — 2000. Расшифровку можно найти здесь: <http://www.pbs.org/wgbh/amex/eleanor/filmmore/transcript/transcript1.html>.

{5}. Blanche Wiesen Cook. *Eleanor Roosevelt. Volume One: 1884–1933*. — New York: Viking Penguin, 1992. — Pp. 125–236. См. также *The American Experience: Eleanor Roosevelt*.

{6}. Elaine N. Aron, Arthur Aron. *Sensory-Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality* / *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1997. — no. 2. — Pp. 345–68.

{7}. Биографические данные об Элейн Арон взяты из следующих источников: 1) беседа с автором данной книги, состоявшаяся 21 августа 2008 года; 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.

{8}. Elaine N. Aron and Arthur Aron. *Sensory-Processing Sensitivity*. См. также E. N. Aron. *Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness* / *Journal of Analytical Psychology*. — 49 (2004): 337–67. См. также Elaine N. Aron. *The Highly Sensitive Person*.

{9}. Когда во время лабораторных исследований этим людям показывали картинки, которые должны были вызывать у них сильные позитивные или негативные эмоции, они оказались более эмоционально возбудимыми по сравнению с нечувствительными людьми. См. B. Acevedo, A. Aron, E. Aron. «Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers' Emotional States» в сборнике материалов симпозиума «High Sensitivity, a Personality/Temperament Trait: Lifting the Shadow of Psychopathology», проведенного во время ежегодной конференции

Американской психологической ассоциации, которая состоялась в Сан-Диего в 2010 году. См. также Jadzia Jagiellowicz, Arthur Aron, Elaine Aron, Turhan Canli. Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity (в том же сборнике).

{10}. Jadzia Jagiellowicz et al. Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Changes in Visual Scenes / Social Cognitive and Affective Neuroscience. — 2010.

{11}. Jerome Kagan. Reflection-Impulsivity and Reading Ability in Primary Grade Children / Child Development. — 363, no. 3 (1965): 609–28. См. также Ellen Siegelman. Reflective and Impulsive Observing Behavior / Child Development. — 40, no. 4 (1969): 1213–22.

{12}. Интервью с автором от 8 мая 2010 года.

{13}. Elaine N. Aron, Arthur Aron. Sensory-Processing Sensitivity. См. также E. N. Aron. Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness. См. также Elaine N. Aron. The Highly Sensitive Person. См. также материалы исследований с применением технологии fMRI: B. Acevedo. Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers' Emotional States; Jadzia Jagiellowicz. Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity. Следует обратить внимание на то, что многие психологи, придерживающиеся теории «Большой пятерки», связывают эмпатию не с чувствительностью (концепцией, которая привлекает к себе все больше внимания, но еще не получила такого распространения, как теория «Большой пятерки»), а с такими качествами, как конформность и даже экстраверсия. Доктор Арон в своей работе не ставит такую связь по сомнению, но расширяет ее. Один из самых ценных аспектов работы Элейн Арон состоит в том, что она дает совершенно новую и более эффективную интерпретацию психологии личности.

{14}. Seth J. Gillihan et al. Association Between Serotonin Transporter Genotype and Extraversion / Psychiatric Genetics 17, no. 6 (2007): 351–54. См. также M. R. Munafo et al.. Genetic Polymorphisms and Personality in Healthy Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis / Molecular Psychiatry 8 (2003): 471–84.

{15}. David C. Funder. The Personality Puzzle. — New York: W. W. Norton, 2010. Цитата взята из статьи: A. R. Hariri et al. Serotonin Transporter Genetic Variation and the Response of the Human Amygdala / Science 297 (2002): 400–403.

{16}. B. Acevedo. Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to

Strangers' Emotional States. См. также Jadzia Jagiellowicz. Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity.

{17}. Blanche Wiesen Cook. Eleanor Roosevelt. — Volume One, 125–236. См. также The American Experience: Eleanor Roosevelt.

{18}. 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. См. также Grazyna Kochanska, Nazan Aksan. Children's Conscience and Self-Regulation / Journal of Personality 74, no. 6 (2006): 1587–1617. См. Также 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.

{19}. 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. Электронная публикация доступна здесь: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20688954>.

{20}. Pamela Paul. From Students, Less Kindness for Strangers? / New York Times. — 2010. — June 25.

{21}. Elaine Aron. The Highly Sensitive Child. — New York: Random House, 2002. — 18, 282–83.

{22}. Eric Malpass. The Long Long Dances. — London: Corgi, 1978.

{23}. V. De Pascalis. On the Psychophysiology of Extraversion. On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman, edited by Marvin Zuckerman and Robert M. Stelmack, 22. См. также Randy J. Larsen and David M. Buss. Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature. — New York: McGraw-Hill, 2005. — P. 199.

{24}. Van K. Tharp et al. Autonomic Activity During Anticipation of an Averse Tone in Noninstitutionalized Sociopaths / Psychophysiology 17, no. 2 (1980): 123–28. См. также 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.

{25}. Yaling Yang et al. Localization of Deformations Within the Amygdala in Individuals with Psychopathy / Archives of General Psychiatry 66, no. 9 (2009), 986–94.

{26}. Детектор лжи отслеживает также малейшие изменения частоты дыхания, пульса и кровяного давления.

{27}. Winifred Gallagher, I.D. How Heredity and Experience Make You Who You Are. — New York: Random House, 1996. — P. 24.

{28}. Corine Dijk, Peter J. De Jong. The Remedial Value of Blushing in the Context of Transgressions and Mishaps / *Emotion* 9, no. 2 (2009): 287–91.

{29}. Benedict Carey. Hold Your Head Up: A Blush Just Shows You Care / *New York Times*. — June 2, 2009: D5.

{30}. Ibid.

{31}. Dacher Keltner. Born to Be Good: The Science of a Meaningful Life. — New York: W. W. Norton. — 2009. — Pp. 74–96.

{32}. Elaine Aron. Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness. — Pp. 337–67.

{33}. Интервью с автором от 21 августа 2008 года.

{34}. Elaine N. Aron. *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person*. — Routledge, 2010. — P. 5.

{35}. Max Wolf et al. Evolutionary Emergence of Responsive and Unresponsive Personalities / *Proceedings of the National Academy of Sciences* 105, no. 41 (2008): 15825–30. См. также Elaine N. Aron. *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person*. — Routledge, 2010. — P. 2.

{36}. David Sloan Wilson. *Evolution for Everyone: How Darwin's Theory Can Change the Way We Think About Our Lives*. — New York: Bantam Dell. — 2007. — P. 110.

{37}. Daniel Nettle. The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals / *American Psychologist* 61, no. 6 (2006): 622–31.

{38}. David Sloan Wilson. *Evolution for Everyone: How Darwin's Theory Can Change the Way We Think About Our Lives*. — New York: Bantam Dell. — 2007. — P. 100–114.

{39}. Daniel Nettle. The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals / *American Psychologist* 61, no. 6 (2006): 624. См. также Shyril O'Steen et al. Rapid Evolution of Escape Ability in Trinidadian Guppies / *Evolution* 56, no. 4 (2002): 776–84. Обратите внимание на следующее: в ходе другого исследования было установлено, что храбрые рыбки успешнее противостоят хищникам, но это были цихлиды в аквариумах, а не щуки в ручье: Brian R. Smith, Daniel T. Blumstein. Behavioral Types as Predictors of Survival in Trinidadian Guppies / *Behavioral Ecology* 21, no. 5 (2010): 65–73.

{40}. 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. См. также: <http://machineslikeus.com/news/adhd-advantage-nomadic-tribesmen>.

{41}. Daniel Nettle. The Evolution of Personality Variation in Humans and

Other Animals / American Psychologist 61, no. 6 (2006): 625. См. также Daniel Nettle. Personality: What Makes You the Way You Are. — New York: Oxford University Press, 2007.

{42}. Карл Юнг. Психологические типы. — М.: Эксмо-пресс, 2001.

{43}. См., например: Nicholas Wade. The Evolution of the God Gene / New York Times. — 2009. — November 15.

{44}. 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>.

{45}. Elaine Aron. A Future Headline: 'HSPs, the Key to Human Survival?' August 2007, Comfort Zone Online: <http://www.hsperson.com/pages/1Aug07.htm>.

{46}. Daniel Nettle. The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals / American Psychologist 61, no. 6 (2006): 624–25. См. также David Sloan Wilson. Evolution for Everyone: How Darwin's Theory Can Change the Way We Think About Our Lives. — New York: Bantam Dell. — 2007. — P. 110.

{47}. David Remnick. The Wilderness Campaign / The New Yorker. — 2004. — September 13.

{48}. John Heilemann. The Comeback Kid / New York magazine. — 2006. — May 21.

{49}. Benjamin Svetkey. Changing the Climate / Entertainment Weekly. — 2006. July 14.

{50}. E. N. Aron. Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness.

Глава 7

{1}. История об Алане и описание Дженис Дорн в ее доме основаны на серии интервью с автором, проведенных по телефону и электронной почте в период с 2008 по 2010 год.

{2}. Есть также и много примеров из военной истории. «Ура, ребята, мы их прижали!» — прокричал генерал Кастер в 1976 году во время битвы под Бигхорном непосредственно перед тем, как три тысячи индейцев сиу и шайенов уничтожили весь отряд Кастера (около 200 человек). Во время Корейской войны генерал Макартур продолжал наступление, несмотря на многочисленные угрозы того, что китайцы могут совершить нападение на американские войска. Это дало небольшое стратегическое преимущество, но обошлось в два миллиона жизней.

В 1941 году Сталин отказывался поверить в то, что Германия может начать вторжение в Россию, даже после того как получил 90 предупреждений о неминуемом нападении.

См. Dominic D. P. Johnson. *Overconfidence and War: The Havoc and Glory of Positive Illusions*. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004.

{3}. Nina Monk. *Fools Rush In: Steve Case, Jerry Levin, and the Unmaking of AOL Time-Warner*. — New York: HarperCollins, 2005.

{4}. Во время интервью с автором, которое состоялось 17 ноября 2008 года, профессор психологии Ричард Говард сказал, что интроверты склонны подавлять положительные эмоции, тогда как экстраверты — усиливать их.

{5}. Следует отметить, что сегодня многие ученые стараются не использовать термин «лимбическая система», поскольку никто не знает, какие структуры мозга им обозначают. Состав лимбической системы время от времени меняется; сейчас многие используют этот термин для обозначения тех участков головного мозга, которые отвечают за формирование эмоций. Тем не менее этот термин используется в данной книге как полезное условное обозначение.

{6}. См., например: Ahmad R. Hariri, Susan Y. Bookheimer, John C. Mazziotta. *Modulating Emotional Responses: Effects of a Neocortical Network on the Limbic Systems* / *NeuroReport* 11 (1999): 43–48.

{7}. Richard E. Lucas, Ed Diener. *Cross-Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion* / *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 3 (2000): 452–68. См. также Michael D. Robinson et al.

Extraversion and Reward-Related Processing: Probing Incentive Motivation in Affective Priming Tasks / *Emotion* 10, no. 5 (2010): 615–26.

{8}. Joshua Wilt, William Revelle. Extraversion in Handbook of Individual Differences in Social Behavior, edited by Mark R. Leary, Rich H. Hoyle. — New York: Guilford Press, 2009. — P. 39.

{9}. Lucas and Diener. Cross-Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion. См. также Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are*. — New York: Oxford University Press, 2007.

{10}. Richard Depue, 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. См. также Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are*.

{11}. Richard Depue, Paul Collins. Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion. См. также Daniel Nettle. *Personality: What Makes You the Way You Are*. См. также Susan Lang. Psychologist Finds Dopamine Linked to a Personality Trait and Happiness / *Cornell Chronicle* 28, no. 10 (1996).

{12}. Некоторые данные, полученные в ходе этих исследований, носили противоречивый характер или не были подтверждены во время повторных экспериментов. Тем не менее они открывают важное направление для дальнейших исследований.

{13}. Richard Depue, Paul Collins. Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion.

{14}. Michael X. Cohen et al. Individual Differences in Extraversion and Dopamine Genetics Predict Neural Reward Responses / *Cognitive Brain Research* 25 (2005): 851–61.

{15}. Colin G. DeYoung et al. Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five / *Psychological Science* 21, no. 6 (2010): 820–28.

{16}. Daniel Nettle. *Personality: What Makes You the Way You Are*.

{17}. Michael J. Beatty et al. Communication Apprehension as Temperamental Expression: A Communibiological Paradigm / *Communication Monographs* 65 (1988). В этой работе речь идет о том, что люди, испытывающие страх перед общением, «меньше ценят... успех, чем те, кому это качество не свойственно».

{18}. Из беседы Ричарда Говарда с автором книги, состоявшейся 17 ноября 2008 года. Говард привел также интересную цитату из следующего источника: Roy F. Baumeister et al. How Emotions Facilitate and Impair Self-Regulation — *Handbook of Emotion Regulation*, edited by James J. Gross. —

New York: Guilford Press, 2009. — P. 422. «Позитивные эмоции могут отбросить обычные ограничения, которые способствуют цивилизованному поведению».

{19}. Такая готовность пойти на риск — это следствие того, что Дэниел Неттл в своей книге «Personality: What Makes You the Way You Are» называет «общей территорией» экстраверсии и еще одного личностного качества — добросовестности. В некоторых случаях добросовестность — лучший советчик.

{20}. Daniel Nettle. Personality: What Makes You the Way You Are. См. также 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.

{21}. Peter Schaefer. Overconfidence and the Big Five / Journal of Research in Personality 38, no. 5 (2004): 473–80.

{22}. Camelia M. Kuhnen, Joan Y. Chiao. Genetic Determinants of Financial Risk Taking / PLoS ONE 4(2): e4362. doi:10.1371/journal.pone.0004362 (2009). См. также 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.

{23}. 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.

{24}. Mark Fenton O’Creevy et al. Traders: Risks, Decisions, and Management in Financial Markets. — Oxford, UK: Oxford University Press, 2005. — Pp. 142–43.

{25}. Jonah Lehrer. Don’t / The New Yorker. — 2009. — May 18. См. также Jacob B. Hirsh et al. Positive Mood Effects on Delay Discounting / Emotion 10, no. 5 (2010): 717–21. См. также David Brooks. The Social Animal. — New York: Random House, 2011. — P. 124.

{26}. Samuel McClure et al. Separate Neural Systems Value Immediate and Delayed Monetary Rewards / Science 306 (2004): 503–7.

{27}. Jacob B. Hirsh et al. Positive Mood Effects on Delay Discounting.

{28}. Здравый смысл игроков Уолл-стрит был затуманен необычным сочетанием таких факторов: во-первых, леммингоподобным поведением; во-вторых, возможностью заработать большие комиссионные за проведение биржевых операций; в-третьих, страхом уступить свой сегмент рынка конкурентам; в-четвертых, неспособностью должным образом сбалансировать благоприятные возможности и риск.

{29}. Интервью с автором от 11 октября 2008 года.

{30}. Fareed Zakaria. There Is a Silver Lining / Newsweek. — 2008. — October 11.

{31}. Steven Pearlstein. The Art of Managing Risk / The Washington Post. — 2007. — November 8. См. также Alexei Barrionuevo. «Vincent Kaminski: Sounding the Alarm But Unable to Prevail» in «10 Enron Players: Where They Landed After the Fall» / The New York Times. — 2006. — January 29. См. также Kurt Eichenwald. Conspiracy of Fools: A True Story. — New York: Broadway, 2005. — P. 250.

{32}. C. M. Patterson, Joseph Newman. Reflectivity and Learning from Aversive Events: Toward a Psychological Mechanism for the Syndromes of Disinhibition / Psychological Review 100 (1993): 716–36. В ходе исследований было установлено, что носители s-варианта полиформизма гена 5-HTTLPR (который ассоциируется с интроверсией и чувствительностью) быстрее учатся избегать наказывающих стимулов в задачах на пассивное избегание. См. 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.

{33}. John Brebner, 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.

{34}. На самом деле было доказано, что один из важнейших способов научиться чему-то — это проанализировать свои ошибки. См. Джона Лерер. Как мы принимаем решения. — М.: Corrus, Астрель, 2010.

{35}. Интервью с автором от 13 ноября 2008 года. Существует еще один способ понять, почему одних людей беспокоит возможный риск, а другие игнорируют его: проанализировать работу нейронных сетей. В этой книге я сфокусировалась на системе поощрения головного мозга, действующей под влиянием дофамина, а также на ее роли в пробуждении у нас интереса к жизненным благам. Но в головном мозге есть еще одна, зеркально противоположная сеть, которую часто называют системой избегания потерь. В задачи этой системы входит привлечение внимания к риску. Если система поощрения стимулирует нас гоняться за яркими и сочными плодами, то система избегания потерь предупреждает о том, что эти плоды могут оказаться гнилыми. Система избегания потерь, как и система поощрения, — это палка о двух концах. Она может вызывать у людей тревогу, неприятную тревогу — порой такую сильную, что они бездействуют во время роста рынка, тогда как другие обогащаются. Однако

эта система помогает людям не идти на безрассудный риск; функционирует при участии нейромедиатора серотонина. Когда люди принимают такие препараты, как прозак (относящийся к группе селективных ингибиторов обратного захвата серотонина), который воздействует на систему избегания потерь, они становятся более безразличными к опасности. Кроме того, они становятся более общительными. Специалист по нейрофинансам доктор Ричард Петерсон утверждает, что существует необъяснимая связь между этими свойствами и поведением слишком активных инвесторов. «Такие качества, как пониженное восприятие угрозы и повышенная потребность в социальной аффилиации [возникающие под влиянием таких препаратов, как прозак] непосредственно связаны с пониженным восприятием риска и склонностью к общению, свойственными слишком оптимистичным инвесторам, — пишет доктор Петерсон. — Создается впечатление, что у них происходит частичная деактивация системы избегания потерь, существующей в головном мозге».

{36}. Dalip Kumar, Asha Kapila. Problem Solving as a Function of Extraversion and Masculinity / *Personality and Individual Differences* 8, no. 1 (1987): 129–32.

{37}. Adrian Furnham et al. Personality, Cognitive Ability, and Beliefs About Intelligence as Predictors of Academic Performance / *Learning and Individual Differences* 14 (2003): 49–66. См. также Isabel Briggs Myers, 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. — Р. 116; см. также упоминание об исследовании Майерс, проведенном в 1980 году, здесь: Allan B. Hill. Developmental Student Achievement: The Personality Factor / *Journal of Psychological Type* 9, no. 6 (2006): 79–87.

{38}. Eric Rolfhus, Philip Ackerman. Assessing Individual Differences in Knowledge: Knowledge, Intelligence, and Related Traits / *Journal of Educational Psychology* 91, no. 3 (1999): 511–26.

{39}. G. P. Macdaid, M. H. McCaulley, R. I. Kainz. *Atlas of Type Tables*. — Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type. — 1986. — Pp. 483–85. См. также Allan B. Hill. Developmental Student Achievement: The Personality Factor.

{40}. Joanna Moutafi, Adrian Furnham, 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.

{41}. Интервью автора с Джеральдом Мэтьюсом от 24 ноября 2008

года. См. также D. H. Saklofske, D. D. Kostura. Extraversion-Introversion and Intelligence / Personality and Individual Differences 11, no. 6 (1990): 547–51.

{42}. Gerald Matthews, 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. — Pp. 367–96. См. также Gerald Matthews et al. Personality Traits. — Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003. — ch. 12.

{43}. Debra L. Johnson et al. Cerebral Blood Flow and Personality: A Positron Emission Tomography Study / The American Journal of Psychiatry 156 (1999): 252–57. См. также Lee Tilford Davis, Peder E. Johnson. An Assessment of Conscious Content as Related to Introversion-Extroversion / Imagination, Cognition and Personality 3, no. 2 (1983).

{44}. Colin Cooper, Richard Taylor. Personality and Performance on a Frustrating Cognitive Task / Perceptual and Motor Skills 88, no. 3 (1999): 1384.

{45}. Rick Howard and Maeve Mc-Killen. Extraversion and Performance in the Perceptual Maze Test / Personality and Individual Differences 11, no. 4 (1990): 391–96. См. также John Weinman. Noncognitive Determinants of Perceptual Problem-Solving Strategies / Personality and Individual Differences 8, no. 1 (1987): 53–58.

{46}. Vidhu Mohan, 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.

{47}. Интервью с автором от 13 февраля 2007 года.

{48}. Интервью с автором от 17 июля 2010 года.

{49}. Camelia Kuhnen et al. Nucleus Accumbens Activation Mediates the Influence of Reward Cues on Financial Risk Taking / NeuroReport 19, no. 5 (2008): 509–13.

{50}. Однако избегание потерь связано и с интроверсией, и с нейротизмом (оба эти качества ассоциируются с «высокой реактивностью» Джерри Кагана и «высокой чувствительностью» Элейн Арон). См. 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.

{51}. Эти группы утверждений можно найти здесь: <http://www.psy.miami.edu/faculty/ccarver/sclBISBAS.html>. Я впервые встретила эту шкалу в этой прекрасной книге: Jonathan Haidt. The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom. — New York: Basic Books, 2005. — P. 34.

{52}. Михай Чиксентмихайи. В поисках потока: психология

включенности в повседневность. — М.: Альпина нон-фикшн, 2011.

{53}. Mihalyi Csikszentmihalyi. *The Evolving Self: A Psychology for the Third Millennium*. — New York: Harper Perennial, 1994. — P. xii.

{54}. То же самое можно сказать и о счастье. Результаты исследований свидетельствуют о том, что перевозбуждение и другие позитивные эмоции возникают у экстравертов несколько легче, поэтому в целом экстраверты более счастливы. Однако когда психологи сравнили счастливых экстравертов со счастливыми интровертами, они пришли к выводу о том, что этим двум группам свойственны одни и те же качества (самоуважение, свобода от тревоги, удовлетворенность работой, которая стала делом всей жизни), а также что эти качества определяют счастье в гораздо большей степени, чем собственно экстраверсия. Peter Hills and Michael Argyle, “Happiness, Introversion-Extraversion and Happy Introverts,” *Personality and Individual Differences* 30 (2001): 595–608.

{55}. BusinessWeek online column. — 2008. — November 26.

{56}. О личности Чака Принса можно прочитать, например, здесь: Mara Der Hovanesian. *Rewiring Chuck Prince* / Bloomberg BusinessWeek. — 2006. — February 20.

{57}. Информацию о Сете Клармане можно найти, например, здесь: Charles Klein. *Klarman Tops Griffin as Investors Hunt for ‘Margin of Safety’* / Bloomberg BusinessWeek. — 2010. — June 11. См. также Geraldine Fabrikant. *Manager Frets Over Market but Still Outdoes It* / New York Times. — 2007. — May 13.

{58}. Майкл Льюис. *Большая игра не понижение. Тайные пружины финансовой катастрофы*. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

{59}. История об Уоррене Баффете взята из превосходной биографической книги: Элис Шрёдер. *Уоррен Баффет. Лучший инвестор мира*. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

{60}. Некоторые психологи относят саморегуляцию поведения, свойственную Уоррену Баффету, не совсем к интроверсии, а к другому феномену под названием «внутренний локус контроля».

Глава 8

{1}. Беседы с Майком Вей и другими обитателями Купертино, которые упоминаются в этой главе, были проведены в период с 2006 по 2010 год.

{2}. Suein Hwang. The New White Flight / Wall Street Journal. — 2005. November 19.

{3}. Сайт школы Monta Vista, 31 мая 2010 года.

{4}. Richard C. Levin. Top of the Class: The Rise of Asia's Universities / Foreign Affairs. — 2010. — May/June.

{5}. Sarah Lubman. East West Teaching Traditions Collide / San Jose Mercury News. — 1998. — February 23.

{6}. 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.

{7}. Robert R. McCrae. Human Nature and Culture: A Trait Perspective / Journal of Research in Personality, 38 (2004): 3–14.

{8}. См., например: David G. Winter. Personality: Analysis and Interpretation of Lives. — New York: McGraw-Hill, 1996. — P. 459.

{9}. 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. См. также W. Ray Crozier. Shyness: Development, Consolidation and Change. — Routledge, 2001. — P. 147.

{10}. Michael Harris Bond. Beyond the Chinese Face: Insights from Psychology. — New York: Oxford University Press, 1991. — P. 62.

{11}. Heejung Kim. We Talk, Therefore We Think?

{12}. См., например, Heejung Kim, 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.

{13}. Некоторые из этих пословиц взяты из эпиграфа к статье Хиджунг Ким и Хейзел Маркус, цитата из которой приведена выше.

{14}. Nicholas Kristof. The Model Students / New York Times. — 2006. — May 14.

{15}. Jonathan Freeman et al. Culture Shapes a Mesolimbic Response to Signals of Dominance and Subordination that Associates with Behavior / NeuroImage 47 (2009): 353–59.

{16}. Michael Harris Bond. Beyond the Chinese Face: Insights from

Psychology. — New York: Oxford University Press, 1991. — P. 53.

{17}. Carl Elliott. *Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream*. — New York: W. W. Norton, 2003. — P. 71.

{18}. Marc Kaufman. *Meditation Gives Brain a Charge, Study Finds* / *Washington Post*. — 2005. — January 3.

{19}. Lydia Millet. *The Humblest of Victims* / *New York Times*. — 2005. — August 7.

{20}. Xinyin Chen et al. *Social Functioning and Adjustment in Chinese Children: The Imprint of Historical Time* / *Child Development* 76, no. 1 (2005): 182–95.

{21}. C. S. Huntsinger, 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. В действительности то же самое происходит и с подростками в Китае, поскольку в стране все больше ощущается влияние западной культуры, о чем свидетельствуют результаты ряда долгосрочных исследований, в ходе которых оценивались изменения социальных установок. Еще в 1990 году застенчивость ассоциировалась с социальными и академическими успехами учеников начальной школы, однако в 2002 году это качество связывалось уже с такими негативными явлениями, как неприятие со стороны ровесников и даже депрессия. См. Xinyin Chen et al. *Social Functioning and Adjustment in Chinese Children*.

{22}. *Jews in Second Place* / *Slate*. — 1996. — June 25.

{23}. Произнесение гласных «А... Е... У... О... I...» — это один из элементов семинара, который проводит профессор Ни.

{24}. Информация о Ганди взята из книги: *Махатма Ганди. Моя жизнь*. — М.: Азбука, Азбука-Аттикус, 2011.

{25}. Малкольм Гладуэл. *Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего*. — Юнайтед Пресс, 2011.

{26}. *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 97–98. — Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1996.

{27}. Отчет о результатах тестирования TIMSS. В странах, где ученики более успешно справлялись с заполнением этой анкеты, были получены и более высокие результаты тестирования TIMSS. См. 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. Обратите внимание на то, что это исследование основано на данных за 1995 год.

{28}. Priscilla Blinco. «Task Persistence in Japanese Elementary Schools» in «Windows on Japanese Education», edited by Edward R. Beauchamp. — Westport, CT: Greenwood Press, 1991. Малкольм Гладуэл упоминал об этом исследовании в своей книге «Гении и аутсайдеры».

Глава 9

{1}. Вся информация о Брайане Литтле, изложенная в этой главе, получена из многочисленных интервью с автором, которые были проведены по телефону и электронной почте в период с 2006 по 2010 год.

{2}. Больше информации по этой теме можно найти в разделе «О понятиях интроверсии и экстраверсии».

{3}. Общее представление о дискуссии «личность или ситуация» можно получить, прочитав, например, книгу: David C. Funder. *The Personality Puzzle*. — New York: W. W. Norton, 2010. — Pp. 118–44. См. также Walter Mischel, Yuichi Shoda. *Reconciling Processing Dynamics and Personality Dispositions* / *Annual Review of Psychology* 49 (1998): 229–58. В поддержку предположения о существовании такого феномена, как устойчивые личностные качества, можно привести такие аргументы. Мы знаем, что у людей, у которых по результатам личностных тестов относят к категории интровертов, другая физиология, и, возможно, другие гены, чем у тех, кого считают экстравертами. Кроме того, нам известно также, что по личностным качествам можно предсказать поразительно большое количество важных событий в жизни человека. Если вы экстраверт, у вас, скорее всего, больше друзей, вы вступаете в рискованные половые связи, чаще попадаете в аварии и добиваетесь высоких результатов в работе, ориентированной на людей, — например, в таких сферах, как организация продаж, управление персоналом и преподавание. (Это не означает, что вы непременно будете заниматься всем этим; это означает только то, что вы можете делать это с большей вероятностью, чем типичный интроверт.) Если же вы интроверт, вы, скорее всего, лучше учитесь в средней школе, в колледже и в высшем учебном заведении; у вас более ограниченный круг общения; вы сохраняете брак с первым партнером; вам нравится заниматься теми видами деятельности, в которых можно работать самостоятельно, — искусством, исследованиями, математикой и прикладной наукой. Экстраверсия и интроверсия могут предсказать даже то, с какими психологическими проблемами вы можете столкнуться в своей жизни. У интровертов (как в случае Вуди Аллена) это может быть депрессия и тревога, у экстравертов — проявления враждебности, нарциссизм и самоуверенность (вспомните о капитане Ахаве из книги «Моби Дик», одержимом идеей мести белому киту). Кроме того, по результатам некоторых исследований было установлено, что личность

семидесятилетнего человека можно с большой степенью точности предсказать по тем чертам, которые сформировались у него к зрелому возрасту. Другими словами, несмотря на огромное разнообразие ситуаций, в которых мы оказываемся на протяжении всей жизни, ядро нашей личности остается неизменным. Это не значит, что личностные качества не развиваются. Это утверждение однозначно опровергают результаты исследований Джерома Кагана, в ходе которых он изучал эластичность личности высокореактивных людей. Однако мы склонны придерживаться предсказуемых моделей поведения. Если в средней школе вы были десятым по счету интровертом в своем классе, ваше поведение со временем несколько изменится. Тем не менее во время пятидесятой встречи выпускников вы, по всей вероятности, останетесь все тем же десятым по счету интровертом. Во время этой встречи вы заметите также, что интроверсия многих из ваших одноклассников еще больше усилилась: они стали более спокойными и замкнутыми; у них еще больше сократилась потребность в эмоциональном возбуждении. Кроме того, они стали более эмоционально устойчивыми, покладистыми и добросовестными. С возрастом все эти качества только усиливаются. Психологи называют этот процесс истинной зрелостью. По их данным, такая модель развития личности распространена в таких странах, как Германия, Соединенное Королевство, Испания, Чешская республика и Турция. То же самое они обнаружили у шимпанзе и обезьян. Все это имеет свой смысл с точки зрения эволюции. Высокий уровень экстраверсии помогает найти пару; именно поэтому мы наиболее общительны в подростковом возрасте и в период ранней молодости. Что касается сохранения брака и воспитания детей, постоянное стремление не пропускать ни одной вечеринки в городе может оказаться менее полезным, чем желание оставаться дома и отдавать всю свою любовь тому, кто находится рядом. Кроме того, в какой-то степени самоанализ помогает нам с возрастом усиливать свое самообладание. Если задача первой половины жизни состоит в том, чтобы стремиться куда-то, то задача второй половины — осмыслить, где именно вы оказались.

{4}. См., например, Carl Elliott. *Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream*. — New York: W. W. Norton, 2003. — P. 47.

{5}. Jack Welch. *Release Your Inner Extrovert* / BusinessWeek online. — 2008. — November 26.

{6}. На самом деле этот совет дает не сам Шекспир, а Полоний, герой трагедии «Гамлет».

{7}. 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. Психологи обнаружили интересный факт: люди, указывающие в анкетах, что они не застенчивы, умеют маскировать те аспекты застенчивости, которыми они могут сознательно управлять, — например, общаясь с представителями противоположного пола или выступая перед публикой на протяжении длительного времени. Однако во многих случаях их застенчивость дает о себе знать в виде напряженной осанки или выражения лица.

{8}. Mark Snyder. Self-Monitoring of Expressive Behavior / Journal of Personality and Social Psychology 30, no. 4 (1974): 526–37.

{9}. Joyce E. Bono, Meredith A. Vey. Personality and Emotional Performance: Extraversion, Neuroticism, and Self-Monitoring / Journal of Occupational Health Psychology 12, no. 2 (2007): 177–92.

{10}. См., например, 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.

{11}. См., например, Brian Little, 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. — P. 395.

{12}. 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. — Pp. 149–68.

{13}. Melinda Wenner. Smile! It Could Make You Happier: Making an Emotional Face — or Suppressing One — Influences Your Feelings / Scientific American Mind. — 2009. — October 14. <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=smile-it-could-makeyou-happier>.

Глава 10

{1}. Randy J. Larsen, David M. Buss. *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature*. — New York: McGraw-Hill, 2005. — P. 353.

{2}. Из электронного письма Уильяма Грациано автору книги от 31 июля 2010 года.

{3}. Jens B. Asendorpf, Susanne Wilpers. *Personality Effects on Social Relationships* / *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 6 (1998): 1531–44.

{4}. О таком качестве, как конформность, речь идет немного ниже в данной главе. Открытость опыту — это качество определяет уровень любознательности человека, его открытость новым идеям, а также любовь к искусству, изобретениям и во всему необычному. Люди, которым свойственна добросовестность, — это дисциплинированные, обладающие чувством долга, знающие свое дело, организованные люди. Эмоциональная стабильность — это способность человека не поддаваться негативным эмоциям.

{5}. 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. См. также Daniel Nettle. *Personality: What Makes You the Way You Are*. — New York: Oxford University Press, 2007 (глава, посвященная конформности).

{6}. Согласно формулировкам, принятым в теории «Большой пятерки», такие качества, как экстраверсия и конформность, по определению никак не связаны друг с другом. См, например, Colin G. DeYoung et al. *Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five* / *Psychological Science* 21, no. 6 (2010): 820–28: «Конформность определяет совокупность качеств, связанных с альтруизмом, или заботой человека о нуждах, желаниях и правах других людей (в противоположность получению выгоды от других людей, что связано, в первую очередь, с таким качеством, как экстраверсия).

{7}. См., например: 1) Donald A. Loffredo, Susan K. Opt. *Argumentation and Myers-Briggs Personality Type Preferences* (работа представлена на конвенции Национальной коммуникативной ассоциации США в Атланте); 2) Rick Howard, Maeve McKillen. *Extraversion and Performance in the Perceptual Maze Test* / *Personality and Individual Differences* 11, no. 4 (1990): 391–96; 3) Robert L. Geist, 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.

{8}. 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.

{9}. Cm. Jerome Groopman. Robots That Care / *The New Yorker*, November 2, 2009. Cm. также 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.

{10}. Shirli Kopelman, Ashleigh Shelby Rosette. Cultural Variation in Response to Strategic Emotions in Negotiations / *Group Decision and Negotiation* 17, no. 1 (2008): 65–77.

{11}. Carol Tavris. *Anger: The Misunderstood Emotion*. — New York: Touchstone, 1982.

{12}. 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. Cm. также Carol Tavris. *Anger: The Misunderstood Emotion*.

{13}. Carl Zimmer. Why Darwin Would Have Loved Botox / *Discover*. — 2009. — October 15. Cm. также Joshua Ian Davis et al. The Effects of BOTOX Injections on Emotional Experience/ *Emotion* 10, no. 3 (2010): 433–40.

{14}. Matthew D. Lieberman, 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.

{15}. Gerald Matthews, 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. — Pp. 367–96.

{16}. Matthew D. Lieberman, Robert Rosenthal. Why Introverts Can't Always Tell Who Likes Them.

{17}. 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.

Глава 11

Некоторые из рекомендаций, представленных в этой главе, основаны на беседах, которые я провела со многими равнодушными учителями, руководителями школ и детскими психологами, а также на следующих книгах:

— 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, Eileen Kennedy-Moore. *The Unwritten Rules of Friendship*. — Boston: Little Brown, 2003.

— Jerome Kagan, Nancy Snidman. *The Long Shadow of Temperament*. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004.

— Barbara G. Markway, 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.

{1}. Эту информацию обнародовал Дональд Маккиннон, который считал (но не был уверен на все 100 процентов), что Марк Твен сам рассказывал эту историю. См. Donald W. MacKinnon. *The Nature and Nurture of Creative Talent*. (Из лекции, которую Уолтер Бингем прочитал в Йельском университете в Нью-Хейвене 11 апреля 1962 года).

{2}. Я провела с доктором Миллером несколько интервью (как при личной встрече, так и по электронной почте) в период с 2006 по 2010 год.

{3}. Я провела несколько интервью с Эмили Миллер в период с 2006 по 2010 год.

{4}. Elaine N. Aron. *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person*. — New York: Routledge, 2010. — Pp. 18–19.

{5}. Kenneth H. Rubin. *The Friendship Factor*.

{6}. Jill D. Burruss, Lisa Kaenzig. *Introversion: The Often Forgotten Factor Impacting the Gifted* / Virginia Association for the Gifted Newsletter 21, no. 1 (1999).

{7}. Грегори Бернс. Разрушители стереотипов. Как и когда можно нарушать общепринятые правила и выходить победителем. — М.: Альпина

Паблшер, 2009.

{8}. Isabel Myers et al. MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator, 3rd ed., 2nd printing. — Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1998. — Pp. 261–62. См. Также Allen L. Hammer, ed. MBTI Applications: A Decade of Research on the Myers-Briggs Type Indicator. — Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996.

{9}. См. главу 3, особенно ту ее часть, в которой идет речь о работе Андерса Эрикссона.

{10}. Из электронного письма Роджера Джонсона автору книги от 14 июня 2010 года.

{11}. James McCroskey. Quiet Children in the Classroom: On Helping Not Hurting / Communication Education. — 29 (1980).

{12}. Kenneth H. Rubin. The Friendship Factor: «Результаты исследований свидетельствуют о том, что популярность не всегда позволяет проложить золотой путь ко всякого рода благам жизни. Нет достаточных доказательств того, что популярность гарантирует социальные или академические успехи, будь то в юности, в молодости или в зрелые годы. ...Если ваш ребенок находит себе хотя бы одного друга, если этим двум детям весело вместе, если они получают удовольствие от общения и поддерживают друг друга — это очень хорошо для вашего ребенка. Прекратите волноваться по этому поводу. Не у каждого ребенка есть потребность быть частью большой, веселой компании. Не каждому нужно много друзей; некоторым достаточно одного или двух».

{13}. I. McGregor, 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.

{14}. Jack J. Bauer, Dan P. McAdams, Jennifer L. Pals. Narrative Identity and Eudaimonic Well-Being / Journal of Happiness Studies 9 (2008): 81–104.

О понятиях интроверсии и экстраверсии

{1}. C. A. Valentine. Men of Anger and Men of Shame: Lakalai Ethnopsychology and Its Implications for Sociological Theory / *Ethnology* no. 2 (1963): 441–77. Я впервые узнала об этой статье из превосходной книги Дэвида Уинтера: David G. Winter. *Personality: Analysis and Interpretation of Lives*. — New York: McGraw-Hill, 1996.

{2}. Aristoteles, *Problematica Physica* XXX, 1 (Bekker 953A 10 ff.) в переводе: Jonathan Barnes. *The Complete Works of Aristotle, the Revised Oxford Translation II*. — Princeton, N.J.: Bollingen, 1984.

{3}. Цитата взята из книги: David G. Winter. *Personality: Analysis and Interpretation of Lives*. — New York: McGraw-Hill, 1996. — Pp. 380–84.

{4}. Arthur Schopenhauer. «Personality, or What a Man Is» in «*The Wisdom of Life and Other Essays*». — New York and London: Dunne, 1901. — Pp. 12–35 (Впервые работа была опубликована в 1851 году.). Цитата взята из книги: David G. Winter. *Personality: Analysis and Interpretation of Lives*. — New York: McGraw-Hill, 1996. — Pp. 380–86.

Выражение признательности

Я не смогла бы написать эту книгу без помощи многочисленных друзей, членов семьи и коллег. В частности, хотелось бы поблагодарить Ричарда Пайна, известного также (по крайней мере, мне) как суперагент: самого умного, грамотного и благородного литературного агента, с которым был бы счастлив работать любой писатель. Ричард поверил в эту книгу еще до того, как в нее поверила я сама. И он продолжал верить в нее на протяжении всех тех пяти лет, которые понадобились мне для того, чтобы провести необходимые исследования и написать ее. Я считаю его не только агентом, но и партнером по работе. Мне было приятно работать со всей командой сотрудников InkWell Management, в том числе с Итаном Бессоффом, Линдси Блессинг и Чарли Олсеном.

В издательстве Crown Publishers мне посчастливилось работать с такими замечательными людьми, как Молли Стерн и ее звездная команда. Рейчел Клейман — один из самых замечательных и преданных делу редакторов в издательском деле. Она работала с двух часов дня до двух часов ночи, выискивая изъяны в моих рассуждениях и ошибки в тексте, неутомимо поддерживая меня в написании книги. Я также высоко ценю Мэри Чотеборски и Дженну Чионголи — они щедро поделились со мной своим редакторским талантом. Мне было приятно работать с независимым редактором Питером Гуццарди с его потрясающей интуицией и умением делать критические замечания в благожелательной форме. Моя самая сердечная признательность всем вам!

Хотелось бы выразить особую благодарность Рейчел Рокицки и Жюли Сеплер за творческий подход и энтузиазм, привнесенный ими в работу над книгой. Я признательна также: Пэтти Берг, Марку Берки, Крису Бренду, Стефани Чен, Тине Констебл, Лоре Даффи, Сонг-Хи Ким, Кайлу Колкеру, Рейчел Мейер, Эннсли Рознер, а также всем остальным членам команды Crown Publishers.

Мне посчастливилось работать с Джоел Рикетт, Кейт Баркер и другими мастерами своего дела из Viking/Penguin (Соединенное Королевство).

Удивительные люди из книжного клуба TED заинтересовались идеями, изложенными в моей книге, и предоставили мне возможность поговорить о них на конференции клуба, которая состоялась в Лонг-Бич в 2012 году. Я признательна Крису Андерсону, Келли Стетцель, Джун Коэн, Тому Райли, Майклу Глассу, Николасу Вайнбергу и всей команде TED.

Брайан Литтл, о работе которого идет речь в главе 9, стал моим замечательным наставником и другом. Я познакомилась с Брайаном в самом начале работы над книгой, когда попросила его об интервью. Он не только согласился побеседовать со мной, но за несколько лет еще и прочитал для меня лично серию лекций по психологии личности. Я горжусь тем, что принадлежу к числу его многочисленных учеников и друзей.

Элейн Арон, об исследованиях которой рассказывается в главе 6, вдохновляла меня тем, как она относится к делу своей жизни, и щедро делилась со мной своим временем, знаниями и историями из своей жизни.

Во время работы над книгой меня поддерживали многочисленные друзья: Марци Альбохер, Джина Бьянчини, Тара Бракко, Дженис Броуди, Грег Билински, Дэвид Каллахан, Хелен Чурко, Марк Колодны, Эсти Даллетт, Бен Даттнер, Бен Фолчак, Кристи Флетчер, Марго Флаг, Дженнифер Гандин Ле, Ронда Гарелик, Майкл Гласс, Вишва Гухья, Лиэт Гранек, Эми Гутман, Хиллари Хазан-Гласс, Венде Джаегер-Хайман, Махима Джойши, Эмили Кляйн, Крис Ле, Рейчел Леманн-Хаупт, Лори Лессер, Марго Магован, Кортни Мартин, Фрэн и Джерри Мартон, Фураха Нортон, Элизабет О'Нил, Венди Пэрис, Линн Палук Рейсс, Марта Ренци, Джина Рудан, Говард Сакштейн, Марисоль Симард, Дафна Штерн, Робин Штерн, Тим Сток, Джиллиан Страус, Сэм Сугиура, Том Сугиура, Дженнифер Тауб, Кейт Тедеско, Рути Тейтел, Сейнену Тейн, Жакетт Тиммонс, Мари Лена Тюпо, Сэм Уокер, Дэниел Вольф и Кали Йост. Моя особая, огромная благодарность Анне Белтран, Марице Флорес и Элизе Симпсон.

Выражаю особую признательность некоторым из своих друзей за их бесконечное терпение. Хотелось бы назвать имена Марка Колодны, Джеффа Каплана, Хитоми Комацу, Кати Ланкенау-Викс, Лоуренса Менденхолла, Джонтана Сикеля, Бранда Стеллингза, Джудит ван дер Рейс, Ребекку и Джереми Уоллес-Сигал, а также Наоми Вулф, которая поддерживала со мной близкие контакты, хотя у нас почти не было времени поговорить, не говоря уже о том, чтобы встретиться, на протяжении тех лет, пока я писала эту книгу и родила двоих детей.

Я искренне признательна всем моим друзьям по Invisible Institute, которые неизменно вдохновляют и поражают меня, в их числе: Гари Басс, Элизабет Девита-Раеберн, Эбби Эллин, Рэнди Эпштейн, Шери Финк, Кристин Кинелли, Джудит Мэлофф, Кэти Оренштейн, Энни Мэрфи Пол, Памела Пол, Джошуа Прагер, Алисса Кварт, Пол Риеберн, Кэти Рич, Гретхен Рубин, Лорен Сендлер, Деюора Сигел, Ребекка Склоот, Дебби

Стайер, Стейси Салливан, Майя Шалавиц, Харриет Вашингтон и Том Золльнер.

За то вдохновение, которое я разливала бы по бутылкам и продавала, если бы это было возможно, выражаю свою искреннюю благодарность владельцам коттеджа в Амагансетте: Элисон (Санни) Уорринер и Жанне Маклемор. То же самое хотелось бы сказать и о владельцах волшебного Doma Cafe в Гринвич-Виллидж, где я и написала большую часть этой книги.

Благодарю также всех тех, кто помогал мне решать самые разные вопросы, связанные с осуществлением проекта написания книги, а именно: Нэнси Анковиц, Марк Колодны, Билл Каннингем, Бен Даттнер, Аарон Федор, Борис Фишмен, Дэвид Галло, Кристофер Глазек, Сьюзи Хансен, Джейми Джонсон, Дженнифер Кахвейлер, Дэвид Лавин, Ко-Шин Мэнделл, Андрес Ричнер, Джил-Эллин Райли, Гретхен Рубин, Грегори Саманез-Ларкин, Стивен Шуллер, Шри Шринивасан, Роберт Стелмак, Линда Стоун, Джон Томпсон, Чарльз Яо, Хелен Ван, Джорджия Вайнберг и Наоми Вулф.

Я многим обязана тем людям, о которых написала или которых процитировала в этой книге. Некоторые из них стали моими друзьями, в том числе: Майкл Антеби, Джей Белски, Джон Бергофф, Уэйн Касио, Хунг Вей Чиен, Бойкин Карри, Том Демарко, Ричард Детью, доктор Дженис Дорн, Андрес Эрикссон, Джейсон Фрид, Франческа Джино, Адам Грант, Уильям Грациано, Стивен Харвилл, Дэвид Хоффман, Ричард Говард, Ядзя Ягеллович, Роджер Джонсон, Джерри Каган, Гай Кавасаки, Камелия Кунен, Тиффани Ляо, Ричард Липпа, Джоанна Липпер, Адам Макхью, Майк Мика, Эмили Миллер, Куинн Миллз, Пэрви Моуди, Джозеф Ньюман, Престон Ни, Карл Шварц, Дейв Смит, Марк Снайдер, Жаклин Стрикленд, Аврил Торн, Дэвид Вейсс, Майк Вей и Шойя Зичи.

Многие люди не названы в книге по именам, но они вложили в нее много времени и мудрости (посредством интервью, а также другими способами), подкрепив мои размышления огромным объемом информации. Хотелось бы назвать в связи с этим Марко Ачеведо, Анну Алланбрук, Эндрю Айра, Дона Риверса Бейкера, Сьюзанну Блу, Джонатана Чика, Джереми Чуа, Дейва Коулмена, Бена Даттнера, Мэтью Дэвиса, Скотта Дерю, Карла Эллиотта, Бреда Фельда, Ленни Гуччиарди, Энн Харрингтон, Наоми Картен, Джеймса Макэлроя, Ричарда Макнелли, Грега Олдхема, Кристофера Питерсона, Лиз Квинтана, Лену Рой, Криса Шерпенсила, Херша Шефрина, Нэнси Сидман, Сэнди Тинклер, Вирджинию Витцтум, Эдварда Уилсона, Дэвида Уинтера и Пэтти Вулмен. Благодарю вас всех.

Больше всего я признательна членам моей семьи, о которых я написала

в посвящении — Лоуренсу и Гейл Горовиц, Барбаре Шниппер и Митчеллу Горовицу; Лоис, Мюррею и Стиву Шниппер, которые делают мир теплее; Стиву и Джине Кейн, моим чудесным брату и сестре, живущим на Западном побережье; а также неподражаемой Хайди Постлвейт.

Моя особая благодарность и любовь Эл и Бобби Кейн: они давали мне советы, контакты и профессиональные консультации тогда, когда я занималась исследованиями и писала книгу, и неизменно дают мне надежду, что когда-то я смогу помогать молодым так же, как помогают мне они.

Я искренне признательна моему любимому Гонзо по имени Кен — самому великодушному и самому сильному человеку на Земле. Когда я писала эту книгу, он редактировал мои рукописи, оттачивал идеи, готовил мне чай, заставлял меня смеяться, приносил мне шоколад, ухаживал за садом и выворачивал свой мир наизнанку, чтобы у меня было время писать. Он сделал нашу жизнь яркой и интересной. И, конечно же, он подарил нам Сэмми и Элишку, которые наполнили наш дом игрушечными грузовиками, а наши сердца — любовью.

notes

СНОСКИ

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

Цит. по Миллер У. Мартин Лютер Кинг. Жизнь, страдание и величие. — Текст, 2004. *Прим. ред.*

Распределение этих качеств между экстравертами и интровертами выглядит так: склонность к спорту — экстраверты; склонность к адюльтеру {3} — экстраверты; лучше обходятся без сна {4} — интроверты; учатся на своих ошибках {5} — интроверты; более азартны {6} — экстраверты; откладывают удовольствие — интроверты; лучшие лидеры {7} — в зависимости от типа лидерства либо интроверты, либо экстраверты; склонность обдумывать альтернативные варианты {8} — интроверты. Прим. авт.

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.*

Ирландский поэт и драматург. *Прим. ред.*

Шотландский драматург и романист. *Прим. ред.*

Теодор Сьюз Гейзель (доктор Сьюз) — американский детский писатель. *Прим. ред.*

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

Поэма Джона Милтона. Издана на русском языке: Милтон Дж. Потерянный рай. — М.: Эксмо, 2004.

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 Broadcating Service — американская некоммерческая служба телевизионного вещания. *Прим. ред.*

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

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

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

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

Дж. К. Пенни — основатель американской торговой сети одежды; Фрэнк Вулворт — пятицентовый король, основатель сети универмагов Woolworth; Ричард Сирс и Алва Робак — владельцы американской торговой сети. *Прим. ред.*

Сочинение Орисона Мардена. *Прим. ред.*

На русском языке издавались: Марден О. Ключ к процветанию. — Альпина Паблишер, 2009; Величайший секрет. Невероятная сила мысли. — АСТ, АСТ Москва, Хранитель, 2007; Радость жизни. Как найти и сохранить счастье. — Альпина Паблишер, 2009. *Прим. ред.*

Адрес большинства офисов крупных рекламных агентств в те годы. Находится на Манхэттене в Нью-Йорке. *Прим. ред.*

Редактору популярной колонки с советами для женщин. *Прим. ред.*

«Пою под дождем» — известная песня Фрэнка Синатры. *Прим. ред.*

Эту речь в 1775 г. произнес Патрик Генри (1736–1799) — один из лидеров борьбы американских колоний за независимость против Британского владычества. *Прим. ред.*

Религиозное движение, возникшее во второй четверти XVIII века в попытке отвергнуть сухость и рационализм господствовавшей в то время Англиканской церкви. Проповеди этого направления встречали сильный эмоциональный отклик слушателей. *Прим. ред.*

Перевод Н. Берберовой. *Прим. ред.*

Генри Дэвид Торо — американский писатель. В своем произведении «Уолден, или Жизнь в лесу» пишет о том, что два года жил один в доме, построенном им самим на берегу Уолденского пруда. *Прим. ред.*

От англ. toastmaster — тамада. Прим. перев.

Речь идет об известном стихотворении «По ком звонит колокол» английского поэта Джона Донна (1572–1631), в котором есть такие слова: «Нет человека, который был бы как Остров, сам по себе...». *Прим. ред.*

Американский писатель, предприниматель, занимающийся темой саморазвития, автор книг: «Беспредельная власть. Как добиться вершин личных достижений» (Попурри, 2002), «Разбуди в себе исполина» (Попурри, 2002). *Прим. ред.*

Для гипертимных типов характерны высокая контактность, словоохотливость. Они подвижны жаждой деятельности, общения и развлечений. Проявляют склонность к лидерству. *Прим. ред.*

Автор использует шкалу Фаренгейта. По Цельсию такое значение будет равняться 315,56 градуса. *Прим. ред.*

Бывший CEO американской корпорации Enron, обвиненный в финансовом мошенничестве и отбывающий тюремное заключение по приговору суда. *Прим. ред.*

Улица в Вашингтоне, соединяющая Белый дом и Капитолий. Ее часто называют главной улицей Америки, потому что по ней обычно проходят парады, официальные процессии, марши протеста. *Прим. ред.*

Руководитель компании. *Прим. ред.*

Коллинз Дж. От хорошего к великому. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Гладуэлл М. Переломный момент. — М.: Альпина Пабlishер, 2012.
Прим. ред.

См. Кавасаки Г. Стартап. 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012; Как очаровывать людей. Искусство влиять на умы и поступки. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. Прим. ред

Уоррен Р. Целеустремленная жизнь. — М.: Центр АГАПЕ, 2008. Прим.
ред

Возняк С., Смит Дж. Неизвестный Стив. История Apple и ее сооснователя из первых рук. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

От англ. crowd — толпа, и sorsing — использование ресурсов. Прим. перев.

Койл Д. Код таланта. — М.: АСТ, Астрель, ВКТ, 2010.

Л'Энгл М. Складка времени. / Мир приключений. Сост. В. Мальт; М.: Детская литература, 1990.

Такое название намекает на реакцию древнего человека при встрече с опасностью. *Прим. ред.*

См. Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.; Позитивная иррациональность. Как извлекать выгоду из своих нелогичных поступков. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

Метод избавления от страхов и фобий путем мысленного представления пациентом травмирующей ситуации. Основан на эффекте привыкания, постепенно травматические переживания становятся обычными воспоминаниями из прошлого. Проводится в безопасной обстановке под наблюдением опытного психотерапевта. *Прим. ред.*

Ситтенфолд К. Приготовишка. — М.: АСТ, Астрель, АСТ Москва, 2008.

Хофштадтер Ричард (1916–1970) — известный американский историк и общественный деятель. *Прим. ред.*

Привилегированное общество студентов и выпускников колледжей в США. *Прим. ред.*

Шрёдер Элис. Уоррен Баффет. Лучший инвестор мира. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Лига плюща — ассоциация восьми элитарных американских университетов. В ее состав входят Гарвардский, Принстонский, Йельский, Пенсильванский, Брауновский, Колумбийский и Корнелльский университеты и Дартмутский колледж. Своим названием это неформальное объединение обязано побегам плюща, который обвивает старые корпуса зданий этих университетов. *Прим. ред.*

Вид спорта, сочетающий акробатические и танцевальные элементы, в котором участвуют, как правило, команды девушек, выступающие на бейсбольных матчах с танцевальными программами, чтобы поддержать свою команду и раззадорить болельщиков. *Прим. ред.*

Манн Т. Волшебная гора. — М.: Аст, Астрель, 2010.

Культурно-специфический синдром, наблюдаемый в Японии. Он напоминает социальную фобию и характеризуется четким ощущением человека, что его тело, или его части, или его функции оскорбляют других или неприятны другим. *Прим. ред.*

В отечественной психологии эта дилемма называется «биологическое или социальное». *Прим. ред.*

Интеракционизм (от англ. interaction — взаимодействие) — психологическое направление. Характеризуется акцентом на межличностных коммуникациях. Личность рассматривается здесь как структура, образованная социальными установками и ролями, в которой очень важную роль играет контроль над поведением в аспекте соответствия социальным нормам. Основой общения признается способность индивида встать на позицию другого человека или группы и с этой позиции оценить свои собственные действия. *Прим. ред.*

Gross в переводе с английского, помимо других значений, означает «грубый; явный, бросающийся в глаза, вопиющий», grass — «трава, травинка». Прим. перев.

На русском языке издана: Обама Б. Дерзость надежды. — М.: Азбука-классика, 2008. *Прим. ред.*

Термин, обозначающий негативное воздействие врача на больного, когда вместо терапевтического эффекта у больного создаются представления, усугубляющие его болезненное состояние, или образуется психологический комплекс новой болезни. *Прим. ред.*

По мнению некоторых людей, прочитавших эту книгу еще до ее публикации, эта цитата не может точно отображать то, что сказала Изабель — «второклассники не могут так разговаривать!» Но Изабель действительно произнесла именно эти слова.

Голдинг Уильям. Повелитель мух. — М.: АСТ, Астрель, 2007. *Прим. ред.*

Один из главных персонажей киноэпопеи «Звездные войны» режиссера Джорджа Лукаса, мудрейший и самый сильный джедай своего времени. *Прим. ред.*