

# Интроверты. Как использовать особенности своего характера

**Автор:**

[Сьюзан Кейн](#)

Интроверты

Сьюзан Кейн

МИФ Саморазвитие

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

Интроверты. Как использовать особенности своего характера

Издано с разрешения The Negotiation Company, LLC c/o InkWell Management LLC и Synopsis Literary Agency

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Susan Cain, 2012

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», ООО «Издательство “Эксмо”», 2020

\* \* \*

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 черстных, 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

От автора

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

предложение в этой книге.

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

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

Я изменила имена и описание внешности нескольких человек, чьи истории привожу здесь, как и истории из моей адвокатской практики. Для того чтобы не вторгаться в личную жизнь участников семинаров Чарльза ди Каньо, которые вовсе не ожидали, что станут персонажами книги, записываясь на курсы; история моего первого семинара представляет собой композицию общих впечатлений за все время обучения. То же касается истории Грега и Эмили, которая собрана из интервью со многими парами. Ввиду несовершенства моей памяти многие истории приводятся в том виде, в каком я их запомнила. Следует также сказать, что я не проверяла их достоверность, поместив в книгу лишь те, которые показались мне правдоподобными.

Введение. Полюса темперамента

[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.)]

Монтгомери, Алабама. Первое декабря 1955 года[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 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.]. Ранний вечер. Остановливается 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[3 - Места в общественном транспорте, отводимые для людей других рас. Распространенная практика для южных штатов США тех лет, часть политики сегрегации. Прим. ред.] и спокойно наблюдает, как автобус наполняют пассажиры. Так продолжается до тех пор, пока водитель не просит ее освободить место для белого пассажира.

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

Это слово – нет.

Водитель угрожает арестовать ее.

– Можете сделать это, – отвечает Роза Паркс.

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

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

– 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»[4 - Цит. по Миллер У. Мартин Лютер Кинг. Жизнь, страдание и величие. – Текст, 2004. Прим. ред.].

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 адюльтеру; влияет на умение нормально функционировать в условиях недостаточного сна; заставляет учиться на своих ошибках или стремиться к рискованной игре на биржевом рынке, а также воздействует на способность воздерживаться от удовольствий; быть хорошим лидером и искать альтернативные пути[5 - Распределение этих качеств между экстравертами и интровертами выглядит так: склонность к спорту – экстраверты; склонность к адюльтеру (Статистика совершенных 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.) – экстраверты; лучше обходятся без сна (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.) – интроверты; учатся на своих ошибках (См. главу 7 (#litres\_trial\_promo)) – интроверты; более азартны (См. главу 7 (#litres\_trial\_promo)) – экстраверты; откладывают удовольствие – интроверты; лучшие лидеры (См. главу 2 (#g2)) – в зависимости от типа лидерства либо интроверты, либо экстраверты; склонность обдумывать альтернативные варианты (См. главу 3 (#litres\_trial\_promo) и главу 7 (#litres\_trial\_promo)) – интроверты. Прим. авт.]. 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[6 - См. примечания по терминологии.], в работах врачей Древней Греции и Рима. Некоторые эволюционные психологи утверждают[7 - См

главу 6 (#litres\_trial\_promo).], 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[8 - 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.]. 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 на самом деле. Результаты различных исследований, в зависимости от того, к какому из них вы обратитесь, показывают, что от трети до половины американцев – интроверты, иными словами, один из двух или трех человек, с которыми вы знакомы[9 - 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.]. (Учитывая, что США считаются одной из наиболее экстравертированных[10 - 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.] наций, количество интровертов должно быть как минимум не ниже в других частях света.) Даже если сами вы не интроверт, то им вполне может быть ваш супруг, коллега, друг или родственник.

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

Если учесть все сказанное, становится абсолютно понятным, почему многие интроверты скрывают от других и от самих себя свое истинное лицо. В нашем обществе правит система ценностей, которую я называю «идеальный экстраверт», или вездесущее убеждение, что идеальный «я» должен быть общительным, доминирующим и уверенно себя чувствующим в центре внимания. Согласно архетипной модели, экстраверт предпочитает действие размышлению, риск – осмотрительности, а уверенность – сомнениям. Он склоняется к быстрым решениям, несмотря на высокую вероятность их ошибочности, хорошо работает в команде и не имеет проблем с социализацией. Нам нравится думать, что мы ценим индивидуальность, тогда как в большинстве случаев лишь один тип личности вызывает наше восхищение – человек, который привык преодолевать трудности, который надрывается на работе ради достижения поставленных целей. Конечно, мы позволяем всем одаренным чудакам-одиночкам, создающим компании в гаражах, проявлять свою личность как им угодно, но это скорее исключение из правила – наша толерантность распространяется обычно на тех из них, кому удастся сказочно разбогатеть, или, по крайней мере, на тех, кто

подает на это надежды.

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

Существование стандарта идеального экстраверта косвенно подтверждается многими исследованиями, хотя все эти данные никогда не объединялись. Доказано, например, что разговорчивые люди[11 - William B. Swann Jr., Peter J. Rentfrow. *Blirtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding / Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 6 (2001): 1160–75.] считаются более умными, красивыми, интересными и желанными в качестве друзей. При этом значение имеет и темп речи[12 - Howard Giles and Richard L. Street Jr. *Communicator Characteristics and Behavior / in M. L. Knapp and G. R. Miller, eds., Handbook of Interpersonal Communication*, 2

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.)], 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[13 - 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.] 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[14 - Laurie Helgoe. *Introvert Power: Why Your Inner Life Is Your Hidden Strength*. – Naperville, IL: Sourcebooks, 2008, Pp. 3–4.], 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[15 - Gale E. Christianson. Isaac Newton. – Oxford University Press, Lives and Legacies Series, 2005.] сэра Исаака Ньютона;
- теории относительности[16 - Walter Isaacson. Einstein: His Life and Universe. – New York: Simon & Schuster, 2007. Pp. 4, 12, 18, 2, 31.] Альберта Эйнштейна;
- стихотворения «Второе пришествие»[17 - 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.] Уильяма Батлера Йейтса[18 - Ирландский поэт и драматург. Прим. ред.];
- ноктюрнов Фридерика Шопена[19 - Tad Szulc. Chopin in Paris: The Life and Times of the Romantic Composer. – New York: Simon & Schuster, 2000. P. 69.];
- «В поисках утраченного времени» Марселя Пруста[20 - Alain de Botton. How Proust Can Change Your Life. – New York: Vintage International, 1997.];
- «Питера Пэна»[21 - Lisa Chaney. Hide-and-Seek with Angels: A Life of J. M. Barrie. – New York: St. Martin's Press, 2005. P. 2.] Джеймса Барри[22 - Шотландский драматург и романист. Прим. ред.];
- «1984» и «Скотного двора» Джорджа Оруэлла[23 - Fitzgerald. The Genesis of Artistic Creativity. P. 89.];

- «Кота в шляпе» доктора Сьюза[24 - Теодор Сьюз Гейзель (доктор Сьюз) – американский детский писатель. Прим. ред.];
- Чарли Брауна[25 - Один из персонажей комиксов Peanuts, созданный художником Чарльзом Шульцем. Прим. ред.] Чарльза Шульца[26 - David Michaelis. Schulz and Peanuts: A Biography. – New York: Harper, 2007.];
- «Списка Шиндлера», «Инопланетянина» и «Ближних контактов третьей степени» Стивена Спилберга[27 - Joseph McBride. Steven Spielberg: A Biography. – New York: Simon & Schuster, 1997. Pp. 57, 68.];
- Google[28 - Ken Auletta. Googled: The End of the World as We Know It. – New York: Penguin, 2009. P. 32.] Сергея Брина и Ларри Пейджа;
- «Гарри Поттера» Джоан Роулинг[29 - Из интервью Стелы Роджерс и Лорен Маккормик с Джоан Роулинг / Canadian Broadcasting Corp., October 26, 2000.].

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»[30 - Winifred Gallagher. I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are. – New York: Random House, 1996. P. 26.], [31 - Поэма Джона Милтона. Издана на русском языке: Милтон Дж. Потерянный рай. – М.: Эксмо, 2004.] 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 полагают[32 - 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.], 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»[33 - Героиня американского телевизионного телесериала о девочке-подростке, транслировавшегося на канале Disney. Прим. ред.] и Карли Шей из iCarly[34 - Персонаж молодежного комедийного сериала телеканала Nickelodeon. Прим. ред.]. Даже малыш Сид из Sid the Science Kid[35 - Персонаж американской образовательной мультипликационной передачи. Прим. ред.], финансируемой PBS[36 - Public Broadcasting Service - американская некоммерческая служба телевизионного вещания. Прим. ред.], который должен служить образцом дошкольника, начинает каждый день в саду с того, что танцует в коридоре вместе с друзьями. («Зацени мои движения! Я - рок звезда!»)

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

Интроверту наверняка приходилось сталкиваться с разрушительным воздействием на психику всех этих предубеждений. Может, случилось в детстве подслушать, как родители извиняются за застенчивость своего чада. (Почему ты не можешь быть таким, как мальчишки из семьи Кеннеди? Этот вопрос

частенько слыхивал от родителей один из опрошенных мной людей.) В школе вас, вполне вероятно, заставляли «вылезти из панциря» – даже в самом этом странном выражении отражается непонимание того, почему некоторые животные всюду таскают на себе переносное убежище и – почему некоторые люди поступают так же. «Все эти замечания, услышанные мной в детстве, до сих пор звенят в моих ушах, говоря, что я ленивый, тупой, медленный, скучный, – пишет один из членов онлайн-сообщества “Пристанище интроверта”. – К тому времени, когда я смог понять интровертированность своей природы, часть меня уже подверглась влиянию убеждения, что со мной что-то не в порядке. Хорошо бы суметь отыскать это терзающее меня зерно сомнения и навсегда избавиться от него».

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

Разумеется, их можно назвать еще одним словом – мыслители.

\* \* \*

Я лично видела, как тяжело порой бывает интровертам овладеть новыми навыками и как успешно после они их применяют. Более десяти лет я проводила тренинги для самой разношерстной публики (корпоративных юристов, менеджеров хедж-фондов, студентов университетов и супружеских пар) по ведению переговоров. Естественно, мои тренинги затрагивали основные вопросы: как подготовиться к переговорам, когда делать первое предложение, как себя вести, если другая сторона настаивает: «соглашайтесь или уходите». Но помимо этого я помогала клиентам лучше понять себя и более успешно использовать свой потенциал.

Моей первой клиенткой была женщина-юрист с Уолл-стрит. Тихая и мечтательная, Лора избегала излишнего внимания и не переносила агрессии. Каким-то чудесным образом она смогла окончить Гарвардскую юридическую школу – в этом суровом месте занятия проходят в огромных амфитеатрах, пригодных для проведения гладиаторских боев. (Однажды от напряжения Лору

стошнило прямо по пути на пару.) И сейчас, в реальном мире, она не была уверена, что сможет отстаивать интересы своих клиентов с таким напором, как они того ожидают.

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

Лора с радостью предпочла бы спрятаться под вышеуказанным столом, но сумела побороть это желание. Мужественно, хотя и нервно, она заняла свое место, разместившись между своими клиентами: главным консультантом и старшим сотрудником финансового отдела. Надо сказать, это были любимые клиенты Лоры – изысканные и учтивые, очень отличавшиеся от других клиентов компании, которые вели себя как властители мира. В прошлом Лоре довелось вместе с главным консультантом посетить игру Yankees[37 - New York Yankees – профессиональный бейсбольный клуб в США. Прим. ред.], 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 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, стоит 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 эго 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» [38 - См. Юнг К. Г. Психологические типы – СПб, Азбука, 2001. Впервые опубликовано в Германии. Psychologische Typen. – Zurich: Rascher Verlag, 1921.], [39 - Издана на русском языке: Юнг К. Психологические типы. М.: АСТ, 2006. Прим. ред.], где описал фундаментальные качества личности – экстраверсию и интроверсию, сделав тем самым эти термины популярными.

Интроверты, по Юнгу, сосредоточены в первую очередь на мире мыслей и внутренних переживаний, тогда как экстраверты – на окружающем их мире людей и объектов. Интроверты осмысливают происходящие вокруг них события, а экстраверты пытаются сразу же стать их участниками. Для пополнения запаса сил интровертам нужно побыть наедине, экстравертам же восстановление необходимо, только если они общаются недостаточно. Если вы когда-либо проходили тест Изабеллы Майерс-Бриггс (в его основу положена типология Юнга), который используется во многих университетах и солидных компаниях[40 - Из личной переписки автора с Ли Л. Уоллинг из Marketing Communications and Product Marketing, CPP, Inc.], то у вас, вероятно, уже есть некоторое представление о том, что я говорю.

И все-таки, что об интроверсии и экстраверсии думают современные ученые? Оказалось, единого универсального определения для этих понятий нет. Их не так легко и просто описать, как, допустим, дать определение словам «кучерявый» или «подростковый», смысл которых понятен всем. К примеру, последователи такого направления в психологии личности, как Большая Пятерка (согласно их концепции, человеческую личность можно классифицировать по пяти базовым элементам), определяют интроверсию не по богатству внутренней жизни, а по низкому показателю значения таких качеств, как уверенность и общительность. Определений экстравертированности и интровертированности существует почти столько же, сколько и психологов, занимающихся изучением личности; и все они без конца спорят о том, чье определение более точное. Одни считают, что идеи 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[41 - См. часть 2 (#litrés\_trial\_promo)]. 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 доминантны и нуждаются в компании. Экстраверты думают вслух и на ходу, предпочитая говорить, а не слушать, и редко испытывают недостаток в словах, часто кидая реплики, которые не имели намерения произносить. Без труда справляются с конфликтами, но не с одиночеством.

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

Какие качества ошибочно приписывают интровертам? Слово «интроверт» часто считают синонимом [42 - 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](http://www.ninds.nih.gov/disorders/asperger/detail_asperger.html) ([http://www.ninds.nih.gov/disorders/asperger/detail\\_asperger.html](http://www.ninds.nih.gov/disorders/asperger/detail_asperger.html)).] 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[43 - 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.] 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[44 - 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.] (хотя психологи и не пришли к единому мнению о том, в какой мере коррелируют эти черты). Некоторые специалисты рассматривают эту пару характеристик, как оси в системе координат, размещая интроверсию-экстраверсию на оси X, а уровень тревожности на оси Y. Таким образом, образуются четыре квадрата, соответствующие четырем возможным комбинациям качеств: спокойный экстраверт, беспокойный экстраверт, спокойный интроверт и беспокойный интроверт. Иными словами, можно быть робким интровертом, как Барбра Стрейзанд, яркой личностью со всеподавляющим страхом сцены, или совсем не застенчивым интровертом вроде Билла Гейтса, который, как гласит молва, мало внимания обращает на мнение окружающих.

Разумеется, вы можете быть интровертом и при этом застенчивым человеком. Внутренние переживания застенчивого экстраверта, молчаливо сидящего на деловом совещании, могут быть иными, нежели у спокойного интроверта: застенчивый человек просто боится выступить 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[45 - Термин «альфа» заимствован психологами из зоологии, где альфой называют доминирующего самца на территории. Прим. ред.], 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[46 - Это неофициальный опросник, а не научно валидный тест. Все утверждения сформулированы соответственно современным идеям психологов о проявлении этих качеств. Прим. авт.].

1. Я предпочитаю беседы тет-а-тет взаимодействию с группами людей.
2. Мне лучше удается выражать свои мысли письменно.
3. Я нахожу удовольствие в одиночестве.
4. Я думаю, что богатство, знаменитость и социальный статус интересуют меня меньше, чем моих ровесников.
5. Не люблю болтать по пустякам, но наслаждаюсь глубокими дискуссиями об интересных мне вещах.
6. Мне часто говорят, что я хороший слушатель.
7. Я не люблю сильно рисковать.
8. Мне нравится погрузиться в работу, и я не терплю, когда меня прерывают.
9. Я предпочитаю отмечать свой день рождения с несколькими близкими друзьями или родственниками.

10. Меня считают спокойным и мягким в общении человеком.
11. Я не люблю обсуждать свои дела до их завершения.
12. Мне не по душе конфликты.
13. Лучше всего мне удастся работать в одиночку.
14. Обычно я обдумываю свои слова, перед тем как высказаться.
15. Я чувствую истощение от длительного пребывания на всевозможных мероприятиях, даже в комфортной атмосфере.
16. Я часто не отвечаю на звонки, предоставляя шанс пообщаться автоответчику.
17. Я предпочел бы ничего не делать в уик-энд, чем активно проводить время в эти дни.
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. Понимается, пациенты психиатрических клиник[47 - William McGuire and R. F. C. Hall C. G. Jung Speaking: Interviews and Encounters. – Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977. P. 304.] 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[48 - 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.] вообще поразительно много интровертов. Типичная финская шутка: как понять, нравиться ли вы финну? Очень просто. Если вы ему нравитесь, он начнет смотреть на ваши туфли, а не на свои.)

Многие интроверты высокочувствительны[49 - См. главу 6 (#litres\_trial\_promo).], хотя это и звучит излишне поэтично. Психологи придумали для таких людей специальный термин. Чувствительный, или сенситивный, человек с большей долей вероятности испытывает удовольствие от прослушивания «Лунной сонаты» Бетховена, красивых слов или акта милосердия, в отличие от менее чувствительного человека. Вас быстрее прочих возмутит насилие, уродство, и, скорее всего, у вас весьма требовательная совесть. Вас наверняка называли застенчивым в детстве, и вы до сих пор нервничаете в ситуации оценивания, например, во время первого свидания. Несколько позже мы рассмотрим, почему эти, казалось бы, не связанные друг с другом особенности поведения часто встречаются в комплексе и почему, вырастая, такой человек становится интровертированным. (Никто точно не знает, сколько интровертов обладают повышенной чувствительностью, но можно смело сказать, что 70 процентов чувствительных людей – интроверты.)

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

Принимая во внимание вышесказанное, потратим немного времени на изучение терминов и определений. Для исследователей, пытающихся разграничивать интровертированность с другими смежными качествами, такими как робость, например, очень важно ясно понимать различия. Акцент также делается на интерпретации результатов исследований. Современные психологи совместно с нейрopsихологами, 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

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

Печатная реклама мыла Woodbury's, 1922 г.

## Как экстраверсия стала культурным идеалом

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 [50 - Giles Kemp and ed. 20 ward Claf in Dale Carnegie: The Man Who Influenced Millions – New York: St. Martin’s Press, 1989. 1902 год – не точная дата, а предположительная. Предположение же основано на известной биографии Карнеги.].

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 заморозил 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 переехала 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 усталости репетировал дома по вечерам, но проигрывал снова и снова. Несмотря на настойчивость, никаких задатков к ораторству у Дейла не обнаруживалось. 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[51 - 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.]. 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 *Armor & 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 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 чудаков, способным пригодиться разве что адвокату, священнослужителю или чиновнику»[52 - Dale Carnegie. *The Quick and Easy Way to Effective Speaking*. – New York: Pocket Books, 1962; revised by Dorothy Carnegie from

Public Speaking and Influencing Men in Business, by Dale Carnegie.]. 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[53 - 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.], 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[54 - 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.].

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 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[55 - 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.]; в 1840-м – 8 процентов, а в 1920-м более трети населения составляли горожане. «Мы не можем все жить в городах[56 - David E. Shi. *The Simple Life: Plain Living and High Thinking in American Culture*. – Athens, GA: University of Georgia Press, 1985. P. 154.], – 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 видели 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[57 - Roland Marchand. *Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920–1940*. – Berkeley: University of California Press, 1985. P. 209.]. 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*)[58 - 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.], 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[59 - Amy Henderson. Media and the Rise of Celebrity Culture / Organization of American Historians Magazine of History 6 (Spring 1992).], 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[60 - Orison Swett Marden. Character: The Grandest Thing in the World, 1899; reprint. - Kessinger Publishing, 2003. P. 13.] под названием «Характер: величайшая вещь на свете» (Character: The Grandest Thing in the World)[61 - Сочинение Орисона Мардена. Прим. ред.] 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[62 - См. Susman. Culture as History. P. 271-85.] 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[63 - Carl Elliott. Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream. - New York: W. W. Norton, 2003. P. 61.] 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)[64 - На русском языке издавались: Марден О. Ключ к процветанию. М.: Альпина Паблишер, 2009; Величайший секрет. Невероятная сила мысли. М.: АСТ, АСТ Москва, Хранитель, 2007; Радость жизни. Как найти и сохранить счастье. М.: Альпина Паблишер, 2009. Прим. ред.].

Многие руководства были адресованы бизнесменам. Впрочем, женщин тоже не обошли стороной: им предлагалось развивать способность очаровывать[65 - Susman. Culture as History. P. 279.]. 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»[66 - Hazel Rawson Cades. A Twelveto-Twenty Talk / Women's Home Companion, September 1925: 71].

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. Ранние книги делали акцент 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[67 - В 1907 году в США было пять тысяч кинотеатров. В 1914-м их было уже 180 тысяч, и 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.)). 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[68 - Marchand. *Advertising the American Dream*. P. 11.] – 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[69 - Jennifer Scanlon. *Inarticulate Longings: The Ladies' Home Journal, Gender, and the Promises of Consumer Culture*. - Routledge, 1995. P. 209.], говорилось в 1922 году в рекламе мыла Woodbury's. «Вас оценивают критическим взглядом прямо сейчас»[70 - Marchand. *Advertising the American Dream*. P. 213.] - гласила реклама крема для бритья Williams.

Мэдисон-авеню[71 - Адрес большинства офисов крупных рекламных агентств в те годы. Находится на Манхэттене в Нью-Йорке. Прим. ред.] 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?»[72 - Marchand. *Advertising the American Dream*, p. 209.] Благоприятное первое впечатление - важная 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»[73 - Marchand. *Advertising the American Dream*, p 213.], 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»[74 - Эту рекламу можно было увидеть в журнале *Cosmopolitan* в августе 1921 года.], 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[75 - Редактору популярной колонки с советами для женщин. Прим. ред.]. «Дорогая мисс Дикс, как мне стать более популярной?»[76 - 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.] 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, порой даже сковывающих стандартах культуры характера отношения между полами всегда были весьма скромными[77 - 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.] 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 [78 - Nicholson. Gordon Allport, Character, and the Culture of Personality, 1897–1937. P. 52–68. См. также Gordon Allport. A Test for Ascendance-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.] 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 рожают предрассудки и предубеждение против них» [79 - См. Юнг К. Г. Психологические типы – СПб, Азбука, 2001.].

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 [80 - Naiken. 27 Venus Envy. P. 111–14.], 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 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[81 - McDaniel. *Shrinking Violets*. P. 43-44.], 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[82 - *Encyclopedia of Children and Childhood in History and Society*: «Shyness»; <http://www.faqs.org/childhood/Re-So/Shyness.html> (<http://www.faqs.org/childhood/Re-So/Shyness.html>).], 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[83 - 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.], 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[84 - William H. Whyte. *The Organization Man*. – New York: Simon & Schuster, 1956; reprint,

Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2002. P. 382, 384.]. (В США такая проблема и сегодня знакома многим родителям.)

В 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 небольшим 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[85 - Jerome Karabel. The Chosen: The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton. – Boston: Houghton Mifflin, 2005. P. 185, 223.] 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»[86 - Whyte. The Organization Man. P. 105.].

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[87 - 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> (<http://www.digibarn.com/collections/songs/ibm-songs>).] – корпоративный вариант Singin' in the Rain[88 - «Пою под дождем» – известная песня Фрэнка Синатры. Прим. ред.]. «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[89 - Louis Menand. Head Case: Can Psychiatry Be a Science? / The New Yorker, March 1, 2010.]. «Беспокойство и напряжение стали привычными в наши дни», – гласила реклама Equanil. В 1960 году в рекламе нового седативного средства Serentil еще более прямо обещали повысить социальную успешность. Лекарство

помогало при «волнении, вызванном ощущением неуместности»[90 - Elliott. Better Than Well. P. xv.].

\* \* \*

Хотя, разумеется, идеальный экстраверт существовал и до этого. Склонность к экстраверсии заложена в нашей ДНК[91 - 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.] (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[92 - Mihaly Csikszentmihalyi. Flow: The Psychology of Optimal Experience. – New York: Harper Perennial, 1990. P. 165.] 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!»)[93 - Эту речь в 1775 г. произнес Патрик Генри (1736-1799) – один из лидеров борьбы американских колоний за независимость против Британского владычества. Прим. ред.]). Даже религиозная жизнь Америки периода становления государства[94 - 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.], вплоть до эпохи Великого Пробуждения[95 - 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.] 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[96 - Richard Hofstadter. *Anti-Intellectualism in American Life*. – New York: Vintage Books, 1962. Pp. 51, 256–57.] 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[97 - Neal Gabler. *Life: The Movie*. P. 28.] 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[98 - Steven J. Rubenzer et al. *Assessing the U.S. Presidents Using the Revised NEO Personality Inventory. Assessment* 7, no. 4 (2000): 403–20.] 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[99 - Harold Stearns. *America and the Young Intellectual*. – New York: George H. Duran Co., 1921.], – заметил один интеллеktуал в 1921 году. – Поэтому в высшей мере иронично, что никто так много не говорит о личности, как мы, жители Америки[100 - Henderson. *Media and the Rise of Celebrity Culture*.]. 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 воспевает необходимость «для встречи новых лиц создать себе лицо»[101 - Перевод Н. Берберовой. Прим. ред.], звучит, как крик души в ответ на новые требования поведения в обществе. В то время как поэты минувшего века скитались в одиночестве по свету[102 - William Wordsworth. *I Wandered Lonely as a Cloud*, 1802.] (Уильям Вордсворт в 1802 году) или жили, отрекшись от мира возле Уолденского пруда[103 - Henry David Thoreau. *Walden*, 1854.], [104 - 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.] (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[105 - Bernardo Carducci and Philip Zimbardo. Are You Shy? /Psychology Today, November 1, 1995.], 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[106 - 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.]. В последней редакции настольной книги каждого психотерапевта «Руководство по диагностике и статистике психических расстройств» (DSM-IV)[107 - American Psychiatric Association. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 4

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.] 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[108 - Daniel Goleman. Working with Emotional Intelligence. – New York: Bantam, 2000. P. 32.] 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 бестселлер «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» до сих пор красуется в витринах многих книжных магазинов и значится в списках лидеров продаж[109 - См., например, <http://www.nationalpost.com/Business+Bestsellers/3927572/story.html> (<http://www.nationalpost.com/Business%2bBestsellers/3927572/story.html>).]. 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[110 - От англ. toastmaster – «тамада». Прим. перев.], основанная в 1924 году; по словам ее основателя, «любой разговор – это своего рода продажа, а любая продажа включает в себя разговор»[111 - Michael Erard. Um: Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean. – New York: Pantheon, 2007. P. 156.]. Члены этой организации еженедельно собираются для отработки навыков публичных выступлений; она насчитывает более двенадцати с половиной тысяч филиалов в ста тринадцати странах мира[112 - <http://www.toastmasters.org/MainMenuCategories/WhatisToastmasters.aspx> (<http://www.toastmasters.org/MainMenuCategories/WhatisToastmasters.aspx>) (accessed September 10, 2010).].

В основу рекламного ролика на сайте Toastmasters[113 - Данный видеоролик доступен по адресу: <http://www.toastmasters.org/DVDclips.aspx> (<http://www.toastmasters.org/DVDclips.aspx>) (доступно от 29 июля 2010 года); раздел «Welcome to Toastmasters! The entire 15 minute story».] 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. Ведущий обращается 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

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[114 - 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.], и, как бы ни старался Джон Донн узнать, почему это так, мысль эта глубоко укоренилась в наших головах.

Уильям Вайт

Культура личности сто лет спустя

Мастерство продаж как добродетель: вживую с Тони Роббинсом[115 - 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.].

– 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 бейджик 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[116 - Все имена и статистика взяты с официального сайта Тони Роббинса.]. Индустрия личностного роста, в которую сотни тысяч американцев ежегодно вкладывают свое время, душу и порядка 11 миллиардов долларов[117 - 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.], 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 *Money, Money*, 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 приходиться 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 3800 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. Неудивительно, 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 сто

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

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 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

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

4

Цит. по Миллер У. Мартин Лютер Кинг. Жизнь, страдание и величие. – Текст, 2004. Прим. ред.

5

Распределение этих качеств между экстравертами и интровертами выглядит так: склонность к спорту – экстраверты; склонность к адюльтеру (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.) – экстраверты; лучше обходятся без сна (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.) – интроверты; учатся на своих ошибках (См. главу 7 (#litres\_trial\_promo)) – интроверты; более азартны (См. главу 7 (#litres\_trial\_promo)) – экстраверты; откладывают удовольствие – интроверты; лучшие лидеры (См. главу 2 (#g2)) – в зависимости от типа лидерства либо интроверты, либо экстраверты; склонность обдумывать альтернативные варианты (См. главу 3 (#litres\_trial\_promo) и главу 7 (#litres\_trial\_promo)) – интроверты. Прим. авт.

6

См. примечания по терминологии.

См главу 6 (#litres\_trial\_promo).

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.

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.

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.

11

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.

12

Howard Giles and Richard L. Street Jr. Communicator Characteristics and Behavior / in M. L. Knapp and G. R. Miller, eds., *Handbook of Interpersonal Communication*, 2

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.)

13

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.

14

Laurie Helgoe. *Introvert Power: Why Your Inner Life Is Your Hidden Strength*. – Naperville, IL: Sourcebooks, 2008, Pp. 3–4.

15

Gale E. Christianson. *Isaac Newton*. – Oxford University Press, Lives and Legacies Series, 2005.

16

Walter Isaacson. *Einstein: His Life and Universe*. – New York: Simon & Schuster, 2007. Pp. 4, 12, 18, 2, 31.

17

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.

18

Ирландский поэт и драматург. Прим. ред.

19

Tad Szulc. Chopin in Paris: The Life and Times of the Romantic Composer. – New York: Simon & Schuster, 2000. P. 69.

20

Alain de Botton. How Proust Can Change Your Life. – New York: Vintage International, 1997.

21

Lisa Chaney. Hide-and-Seek with Angels: A Life of J. M. Barrie. – New York: St. Martin's Press, 2005. P. 2.

22

Шотландский драматург и романист. Прим. ред.

23

Fitzgerald. The Genesis of Artistic Creativity. P. 89.

24

Теодор Сьюз Гейзель (доктор Сьюз) – американский детский писатель. Прим. ред.

25

Один из персонажей комиксов Peanuts, созданный художником Чарльзом Шульцем. Прим. ред.

26

David Michaelis. Schulz and Peanuts: A Biography. – New York: Harper, 2007.

27

Joseph McBride. Steven Spielberg: A Biography. – New York: Simon & Schuster, 1997. Pp. 57, 68.

28

Ken Auletta. Googled: The End of the World as We Know It. – New York: Penguin, 2009. P. 32.

29

Из интервью Стелы Роджерс и Лорен Маккормик с Джоан Роулинг / Canadian Broadcasting Corp., October 26, 2000.

30

Winifred Gallagher. I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are. – New York: Random House, 1996. P. 26.

31

Поэма Джона Милтона. Издана на русском языке: Милтон Дж. Потерянный рай. – М.: Эксмо, 2004.

32

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.

33

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

34

Персонаж молодежного комедийного сериала телеканала Nickelodeon. Прим. ред.

35

Персонаж американской образовательной мультипликационной передачи. Прим. ред.

36

Public Broadcasting Service – американская некоммерческая служба телевизионного вещания. Прим. ред.

37

New York Yankees – профессиональный бейсбольный клуб в США. Прим. ред.

38

См. Юнг К. Г. Психологические типы – СПб, Азбука, 2001. Впервые опубликовано в Германии. Psychologische Typen. – Zurich: Rascher Verlag, 1921.

39

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

40

Из личной переписки автора с Ли Л. Уоллинг из Marketing Communications and Product Marketing, CPP, Inc.

41

См. часть 2 (#litres\_trial\_promo).

42

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](http://www.ninds.nih.gov/disorders/asperger/detail_asperger.html) ([http://www.ninds.nih.gov/disorders/asperger/detail\\_asperger.html](http://www.ninds.nih.gov/disorders/asperger/detail_asperger.html)).

43

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.

44

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.

45

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

46

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

47

William McGuire and R. F. C. Hall C. G. Jung Speaking: Interviews and Encounters. – Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977. P. 304.

48

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.

49

См. главу 6 (#litres\_trial\_promo).

50

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.

51

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.

52

Dale Carnegie. *The Quick and Easy Way to Effective Speaking*. – New York: Pocket Books, 1962; revised by Dorothy Carnegie from *Public Speaking and Influencing Men in Business*, by Dale Carnegie.

53

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.

54

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.

55

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.

56

David E. Shi. *The Simple Life: Plain Living and High Thinking in American Culture*. – Athens, GA: University of Georgia Press, 1985. P. 154.

57

Roland Marchand. *Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920-1940*. – Berkeley: University of California Press, 1985. P. 209.

58

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.

59

Amy Henderson. *Media and the Rise of Celebrity Culture* / *Organization of American Historians Magazine of History* 6 (Spring 1992).

60

Orison Swett Marden. *Character: The Grandest Thing in the World, 1899; reprint*. – Kessinger Publishing, 2003. P. 13.

61

Сочинение Орисона Мардена. Прим. ред.

62

См. Susman. Culture as History. P. 271–85.

63

Carl Elliott. Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream. – New York: W. W. Norton, 2003. P. 61.

64

На русском языке издавались: Марден О. Ключ к процветанию. М.: Альпина Паблишер, 2009; Величайший секрет. Невероятная сила мысли. М.: АСТ, АСТ Москва, Хранитель, 2007; Радость жизни. Как найти и сохранить счастье. М.: Альпина Паблишер, 2009. Прим. ред.

65

Susman. Culture as History. P. 279.

Hazel Rawson Cades. A Twelveto-Twenty Talk / Women's Home Companion, September 1925: 71

В 1907 году в США было пять тысяч кинотеатров. В 1914-м их было уже 180 тысяч, и 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.)

Marchand. *Advertising the American Dream*. P. 11.

69

Jennifer Scanlon. *Inarticulate Longings: The Ladies' Home Journal, Gender, and the Promises of Consumer Culture*. – Routledge, 1995. P. 209.

70

Marchand. *Advertising the American Dream*. P. 213.

71

Адрес большинства офисов крупных рекламных агентств в те годы. Находится на Манхэттене в Нью-Йорке. Прим. ред.

72

Marchand. *Advertising the American Dream*, p. 209.

73

Marchand. *Advertising the American Dream*, p 213.

74

Эту рекламу можно было увидеть в журнале *Cosmopolitan* в августе 1921 года.

75

Редактору популярной колонки с советами для женщин. Прим. ред.

76

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.

77

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.

78

Nicholson. Gordon Allport, *Character, and the Culture of Personality, 1897–1937.* P. 52–68. См. также Gordon Allport. *A Test for Ascendance-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.

79

См. Юнг К. Г. Психологические типы – СПб, Азбука, 2001.

80

Haiken. 27 Venus Envy. P. 111-14.

81

McDaniel. Shrinking Violets. P. 43-44.

82

Encyclopedia of Children and Childhood in History and Society: «Shyness»;  
<http://www.faqs.org/childhood/Re-So/Shyness.html> (<http://www.faqs.org/childhood/Re-So/Shyness.html>).

83

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.

84

William H. Whyte. *The Organization Man*. – New York: Simon & Schuster, 1956; reprint, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2002. P. 382, 384.

85

Jerome Karabel. *The Chosen: The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton*. – Boston: Houghton Mifflin, 2005. P. 185, 223.

86

Whyte. *The Organization Man*. P. 105.

87

Hank Whitemore. *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> (<http://www.digibarn.com/collections/songs/ibm-songs>).

88

«Пою под дождем» – известная песня Фрэнка Синатры. Прим. ред.

89

Louis Menand. Head Case: Can Psychiatry Be a Science? / The New Yorker, March 1, 2010.

90

Elliott. Better Than Well. P. xv.

91

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.

92

Mihalyi Csikszentmihalyi. Flow: The Psychology of Optimal Experience. – New York: Harper Perennial, 1990. P. 165.

Эту речь в 1775 г. произнес Патрик Генри (1736–1799) – один из лидеров борьбы американских колоний за независимость против Британского владычества.

Прим. ред.

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.

95

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.

96

Richard Hofstadter. Anti-Intellectualism in American Life. – New York: Vintage Books, 1962. Pp. 51, 256–57.

97

Neal Gabler. Life: The Movie. P. 28.

98

Steven J. Rubenzer et al. Assessing the U.S. Presidents Using the Revised NEO Personality Inventory. Assessment 7, no. 4 (2000): 403–20.

99

Harold Stearns. *America and the Young Intellectual*. – New York: George H. Duran Co., 1921.

100

Henderson. *Media and the Rise of Celebrity Culture*.

101

Перевод Н. Берберовой. Прим. ред.

102

William Wordsworth. *I Wandered Lonely as a Cloud*, 1802.

103

Henry David Thoreau. *Walden*, 1854.

104

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.

105

Bernardo Carducci and Philip Zimbardo. Are You Shy? /Psychology Today, November 1, 1995.

106

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.

107

American Psychiatric Association. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 4

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.

108

Daniel Goleman. Working with Emotional Intelligence. – New York: Bantam, 2000.  
P. 32.

109

См., например,  
<http://www.nationalpost.com/Business+Bestsellers/3927572/story.html>  
(<http://www.nationalpost.com/Business%2bBestsellers/3927572/story.html>).

110

От англ. toastmaster – «тамада». Прим. перев.

111

Michael Erard. Um: Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean. – New York: Pantheon, 2007. P. 156.

112

<http://www.toastmasters.org/MainMenuCategories/WhatisToastmasters.aspx>  
(<http://www.toastmasters.org/MainMenuCategories/WhatisToastmasters.aspx>)  
(accessed September 10, 2010).

113

Данный видеоролик доступен по адресу:

<http://www.toastmasters.org/DVDclips.aspx>

(<http://www.toastmasters.org/DVDclips.aspx>) (доступно от 29 июля 2010 года);  
раздел «Welcome to Toastmasters! The entire 15 minute story».

114

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.

115

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.

116

Все имена и статистика взяты с официального сайта Тони Роббинса.

117

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.

----

Купить: [https://tellnovel.me/ru/keyn\\_s-yuzan/introverty-kak-ispol-zovat-osobennosti-svoego-haraktera](https://tellnovel.me/ru/keyn_s-yuzan/introverty-kak-ispol-zovat-osobennosti-svoego-haraktera)

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)