

# ЗМІСТ

Від автора .....	9
Вступ. Полярні сторони темпераменту .....	10
<i>Частина перша</i> <b>ЕКСТРАВЕРТ ЯК ІДЕАЛ</b>	
1. Поява «свого хлопця» <i>Як екстраверсія стала культурним ідеалом?</i> .....	29
2. Міф про харизматичного лідера <i>Культура особистості, сто років по тому</i> .....	45
3. Коли спільна праця знищує креативність <i>Розвиток нового групового мислення та сила творчих одиниць</i> .....	85
<i>Частина друга</i> <b>ПРИРОДНЕ ЄСТВО — ЦЕ ВАША СУТНІСТЬ?</b>	
4. Темперамент — це доля? <i>Природа, виховання й теорія орхідей</i> .....	115
5. За межами темпераменту <i>Вільний вибір (та секрети публічних виступів для інтровертів)</i> .....	135
6. «Франклін був політником, а Елеонора керувалася совістю» <i>Чому незворушність переоцінюють?</i> .....	152
7. Чому бізнес на Волл-стріт зазнав краху, а Воррен Баффет процвітає? <i>Інтроверти та екстраверти по-різному мислять (і синтезують дофамін)</i> .....	180
<i>Частина третя</i> <b>ЧИ В УСІХ КУЛЬТУРАХ ЕКСТРАВЕРТІВ ВВАЖАЮТЬ ІДЕАЛОМ?</b>	
8. М'яка сила <i>Американці азійського походження та ідеал екстраверта</i> .....	209

*Частина четверта*  
**ЯК КОХАТИ, ЯК ПРАЦЮВАТИ**

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

## ВСТУП

### *Полярні сторони температу*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

\*\*\*

Наше життя формується під впливом особистісної сутності не меншою мірою, ніж під впливом статі чи раси. Одним із найважливіших аспектів особистості, «північним» та «південним» полюсами темпераменту<sup>2</sup>, за словами одного науковця, є наша схильність до інтроверсії чи екстраверсії. Вона впливає на вибір друзів і знайомих, манеру спілкування, здатність розв'язувати проблеми та виявляти любов. Те, наскільки ми відкриті чи закриті, впливає на вибір

кар'єри та рівень її успішності. Наша схильність визначає наше бажання виконувати фізичні вправи<sup>3</sup>, а також те, чи будемо ми зраджувати<sup>4</sup>, чи будемо ефективно функціонувати в умовах недосипання<sup>5</sup>, вчитися на власних помилках<sup>6</sup>, робити ризиковані ставки на фондових ринках<sup>7</sup>, утримуватися від задовольень, бути ефективними лідерами<sup>8</sup> та шукати альтернативних способів розв'язання проблем<sup>9</sup>. Усі ці дії зумовлені особливостями функціонування нашого мозку та нервової системи. Сьогодні інтроверсія та екстраверсія — це два об'єкти психології особистості, які зазнали найдетальнішого аналізу, проте і далі неабияк цікавлять учених<sup>10</sup>.

За допомогою передових технологій науковцям вдалося зробити неймовірні відкриття, які, однак, є продовженням тривалої традиції. Поети й філософи здавна замислювалися про інтровертів та екстравертів. Опис обох типів особистості з'являється в Біблії<sup>11</sup>, у працях грецьких і римських лікарів, а деякі психологи-еволюціоністи<sup>12</sup> стверджують, що існування двох типів має ще глибшу історію, оскільки світ тварин — від плодових мушок та сонячних рибок і до макак-резус — також поділяється на «інтровертний» та «екстравертний». Як і без мужності й жіночності, Сходу й Заходу, лібералізму й консерватизму — без двох типів особистості людство стало б одноманітним і менш життєздатним.

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

Сьогодні ми схвалюємо доволі вузький діапазон особистісних стилів. Нам повторюють, що потрібно бути сміливим, щасливим та соціально адаптованим. Наприклад, американці вважають себе нацією екстравертів, а це означає, що вони забули, ким є насправді. За даними різноманітних досліджень, від третини до половини американців вважають себе інтровертами. Іншими словами, це кожна друга чи третя людина<sup>13</sup> (зважаючи на те, що США вважають найбільш екстравертною нацією<sup>14</sup>, кількість інтровертів в інших

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

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

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

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

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

Феномен ідеального екстраверта задокументовано в багатьох дослідженнях, хоча зібрану інформацію ніколи не приводили до спільного знаменника. Говірки люди, наприклад, вважаються розумнішими, симпатичнішими, цікавішими, з ними частіше прагнуть товаришувати<sup>15</sup>. Не меншу роль відіграє швидкість мовлення<sup>16</sup>. Ми часто вважаємо, що люди, які говорять швидше, більш компетентні та привабливі, порівняно з тими, хто висловлюється повільніше.

Подібну тенденцію підтверджують дослідження, які стосуються груп: балакучіших вважають розумнішими за стриманіших, попри відсутність зв'язку між добре підвишеним язиком та здатністю генерувати гарні ідеї<sup>17</sup>. Поняття «інтроверт» почало сприйматися як дещо негативне: під час одного дослідження<sup>18</sup>, проведеного психологом Лорі Гельго, було виявлено, що екстраверти під час опису власної зовнішності використовували яскраві звороти («зеленосині очі», «оригінальний», «високі вилиці»), а на прохання описати типового інтроверта подавали розмиту й неприємну картину («незграбний», «невизначний», «проблеми зі шкірою»).

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

- теорії тяжіння<sup>19</sup> й теорії відносності<sup>20</sup>;
- «Другого пришествя» Єйтса<sup>21</sup>;
- ноктюрнів Шопена<sup>22</sup>;
- «У пошуках втраченого часу» Пруста<sup>23</sup>;
- «Пігера Пена»<sup>24</sup>;
- «1984» та «Колгоспу тварин» Орвелла<sup>25</sup>;
- «Кота в капелюсі»;
- персонажа коміксів Чарлі Брауна<sup>26</sup>;

- «Списку Шиндлера», «Інопланетянина» та «Близьких контактів третього ступеня»<sup>27</sup>;
- Google<sup>28</sup>;
- серії книг про Гаррі Поттера<sup>29</sup>.

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

Прочитавши «Силу інтровертів», ви дізнаєтеся, що найважливіші інституції сучасного життя орієнтуються на людей, які насолоджуються командною проектною роботою та легко реагують на стимули. У школі ми сидимо за партами, які розташовуються за принципом капсул. Такий підхід виробляє схильність до групового навчання, а згідно з результатами останніх досліджень, більшість педагогів уважають<sup>31</sup>, що ідеальними учнями є екстраверти. Ми перегледаємо телешоу, учасники яких не схожі на звичайних людей, котрих ми щодня зустрічаємо на вулицях. Люди з телешоу — це зазвичай рок-зірки та ведучі з роздутим еґо, як от Ханна Монтана та Карлі Шей із Carly. Навіть Сід із мультфільму «Сід — малий учений» виробництва студії PBS, герой, котрий має уособлювати поведінку зразкового учня, кожен шкільний день розпочинає танцями в колі друзів («Оцініть-но мої рухи! Я рок-зірка!»).

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