

СЬЮЗЕН КЕЙН

СИЛА ІНТРОВЕРТІВ

ТИХІ ЛЮДИ У СВІТІ,
ЩО НЕ МОЖЕ МОВЧАТИ

6-те видання

Переклала з англійської
Тетяна Заволоко

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2021

[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 159.923.3-056.48

К 33

Кейн Сьюзен

К 33 Сила інтровертів. Тихі люди у світі, що не може мовчати / пер. з англ. Тетяна Заволо-
ко. — 6-те вид. — К.: Наш Формат, 2021. — 368 с.

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

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

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

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

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

УДК 159.923.3-056.48

Перекладено за виданням: Susan Cain. *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* (NY, Broadway Books, 2012, ISBN 978-0-307-35214-9).

Літературна редакторка *Олеся Омельчук*. Наукова редакторка *Людмила Копець*. Коректорка *Тамара Ключіна*. Випускова редакторка *Галина Харук*. Верстальник *Денис Піорко*. Дизайнер обкладинки *Костянтин Марценківський*. Художня редакторка *Катерина Аврамчук*. Технічний керівник *Микола Климчук*.

Надруковано в Україні видавництвом «Наш Формат» у ТОВ «Конві Прінт», вул. Антона Цедіка, 12, м. Київ, 03680. Свідоцтво ДК № 6115 від 29.03.2018. Замовлення № 601809. Підписано до друку 07.09.2021. Тираж 1000 прим. Термін придатності необмежений. ТОВ «НФ», пров. Алли Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, тел. (044) 222-53-49, pub@nashformat.ua. Свідоцтво дк № 4722 від 19.05.2014. Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 12.2-18-1/24128 від 19.10.2020.

Науково-популярне видання

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

Усі права застережено. All rights reserved
© Susan Cain, 2012
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,
оригінал-макет, 2016

[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

ЗМІСТ

Від автора	9
Вступ. Полярні сторони темпераменту	10

Частина перша

ЕКСТРАВЕРТ ЯК ІДЕАЛ

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

Частина друга

ПРИРОДНЕ ЄСТВО — ЦЕ ВАША СУТНІСТЬ?

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

Частина третя

ЧИ В УСІХ КУЛЬТУРАХ

ЕКСТРАВЕРТІВ ВВАЖАЮТЬ ІДЕАЛОМ?

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

Частина четверта
ЯК КОХАТИ, ЯК ПРАЦЮВАТИ

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

Присвячую цю книжку своїй родині



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

Аллен Шон

ВІД АВТОРА

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

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

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

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

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

ВСТУП

Полярні сторони темпераменту

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Прочитавши «Силу інтровертів», ви дізнаєтеся, що найважливіші інституції сучасного життя орієнтуються на людей, які 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 вважають³¹, що ідеальними учнями є екстраверти. Ми переглядаємо телешоу, учасники яких не схожі на звичайних людей, котрих ми щодня зустрічаємо на вулицях. Люди з телешоу — це зазвичай рок-зірки та ведучі з роздутим его, як-от Ханна Монтана та Карлі Шей із Carly. Навіть Сід із мультфільму «Сід — малий учений» виробництва студії PBS, герой, котрий має уособлювати поведінку зразкового учня, кожен шкільний день розпочинає танцями в колі друзів («Оцініть-но мої рухи! Я рок-зірка!»).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Відповіді напевне вас здивують.

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

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

ЧАСТИНА ПЕРША

Екстраверт як ідеал

1. ПОЯВА «СВОГО ХЛОПЦЯ»

Як екстраверсія стала культурним ідеалом?

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

Друкована реклама мила Woodbury, 1922 рік

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Після 1920 року популярні посібники із самодопомоги⁵⁴ почали звертати увагу не лише на внутрішні чесноти, а й на шарм, тобто на майстерність «розуміти, що говорити та як говорити». Саме це зазначалося на сторінках одного з посібників. Інші радили «зважати на становлення особистості»⁵⁵, адже в цьому — основна сила».

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

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

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

- громадянська відповідальність,
- робота,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

на чоловіків. Після вдалої реклами показники продажів злетіли до небес і, за словами соціального історика Андреа Тона, препарат став найпопулярнішим за всю історію американської фармацевтики. До 1956 року кожен двадцятий американець випробував його на собі. До 1960-го третина рецептів містила Miltown або його аналог — Equanil. «Тривога та напруга стали звичними явищами в сучасному суспільстві», — стверджувала реклама Equanil⁸⁴. У 1960 році реклама нового заспокійливого засобу Serenitil⁸⁵ ще наполегливіше обіцяла поліпшити соціальну адаптацію. Вона наголошувала на тому, що лікарський засіб усуває «тривогу, яка виникає внаслідок нездатності пристосовуватися до обставин».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Але ж усе пройшло непогано, чи не так?

— Не так. Усе було зовсім погано. Жахливо.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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