

قدرت سکوت

قدرت درون‌گراها در جهانی که قادر نیست از سخن گفتن باز ایستد!

سوزان کین

ناهید سپهرپور

نشر نوین

دیدگاه‌هایی پیرامون کتاب قدرت سکوت

«تحلیل و بررسی وسوسه‌انگیز روان بشر که می‌تواند عاملی در جهت تحول زندگی باشد، به‌طور یقین برای درون‌گراها و برون‌گراها به یک نسبت سودمند است».

- مجله کرکس^۱ (بررسی ستاره‌دار)

«مهربانی قدرتمند است... تنهایی به لحاظ اجتماعی سازنده است... این ایده‌های متضاد در میان استدلال‌های بسیار، سکوت را به گوشه‌ای آرام می‌برند و پیام درخشان، و تفکربرانگیز آن را جذب می‌کنند».

- رزابت موس کانتر،^۲ استاد دانشکده کسب‌وکار هاروارد، نویسنده کتاب اعتماد به نفس و

شرکت‌های موفق^۳

«کتابی حاوی اطلاعات مفید و حاصل تحقیقاتی جامع درباره‌ی قدرت سکوت و مزیت‌های برخوردارگی از زندگی غنی درون. این کتاب، ناقض افسانه‌ای است که می‌گوید برای خوشبختی و موفقیت باید برون‌گرا باشید».

- جودیت اورلف، پزشک، نویسنده‌ی کتاب آزادی عاطفی^۴

«سوزان کین، در این کتاب جذاب که نگارشی زیبا دارد، استدلال قدرتمندی را درباره‌ی خرد درون‌گرایی مطرح می‌کند. بعلاوه، به نحوی شایسته ما را از ابعاد منفی سروصدای فرهنگمان و خطرات غرق شدن در آن آگاه می‌سازد. از همه مهم‌تر، نحوه‌ی بیان سوزان همچون

¹ Kirkus Reviews

² Rosabeth Moss Kanter

³ Confidence and SuperCorp

⁴ Emotional Freedom/Judith Orloff

حضوری جذاب باقی می‌ماند- متفکرانه، سخاوتمند، آرام و شیوا. سکوت، سزاوار رهبری بس عظیم است».

- کریستوفر لین، نویسنده کتاب کمرویی: چگونه رفتار طبیعی به بیماری تبدیل شد^۱

«سفر تحقیقاتی سوزان کین برای درک درون‌گرایی که از صندلی آزمایشگاه آغاز و به سالن سخنران انگیزشی ختم می‌شود، در خصوص اولویت ارزش ماده به سبک، استیک به صدای کباب شدن، و ویژگی‌هایی که در آمریکا اغلب به سخره گرفته می‌شوند، دلیل قانع‌کننده‌ای ارائه می‌دهد. کتابی درخشان، عمیق و مملو از احساس و بینش».

- شری فینک، پزشک و نویسنده کتاب بیمارستان جنگی^۲

«درخشان، روشن‌گرانه، توانمندساز! سکوت، نه تنها یک صدا، بلکه راهی است در جهت بازگشت به خود، برای بسیاری از کسانی که به بخش بهتری از زندگی خود گام نهاده‌اند و فکر می‌کنند راهی که برای تعامل با جهان برگزیده‌اند، نیاز به اصلاح دارد».

- جانانان فیلدز، نویسنده‌ی کتاب عدم قطعیت: تبدیل ترس و تردید به سوخت موفقیت^۳

«پس از مدت‌های مدید، کتابی به عرصه می‌آید که بینش‌های تکان‌دهنده‌ی جدیدی پیش رویمان قرار می‌دهد. سکوت، همان کتاب است: تا حدی هیجان‌انگیز و تا حدی پیشگام در علم. کاربردهای آن در عرصه‌ی کسب‌وکار از ارزش ویژه‌ای برخوردار است: سکوت، رهنمودهایی ارائه می‌دهد در این خصوص که درون‌گراها چگونه می‌توانند رهبری مؤثری داشته باشند، سخنرانی‌های موفقیت‌آمیزی ارائه دهند، از فرسودگی شغلی به دور باشند و نقش‌های درست را انتخاب کنند. کتابی با نگارش جذاب و دلپذیر که سرتاسر حاصل تحقیق و بررسی و بواقع‌استادانه است».

- آدام ام. گرانت، پروفیسور، دانشیار مدیریت، دانشکده بازرگانی وارتون^۱

¹ Shyness: How Normal Behavior Became Sickness/Christopher Lane

² War Hospital/Sheri Fink

³ Uncertainty: Turning Fear and Doubt into Fuel for Brilliance/Jonathan Fields

دیدگاه‌هایی پیرامون کتاب ||| صفحه ۷

«کین تصورات غلط را در هم می‌شکنند... او با معرفی مشخصات افراد... و سپس ارائه‌ی گزارش‌هایی در خصوص آخرین تحقیقات، خواننده را همواره علاقمند نگاه می‌دارد. پشتکار، تحقیق و شور و اشتیاق او در قبال این مبحث مهم، بسیار ثمربخش بوده است.»

- هفته‌نامه‌ی اخبار کسب‌وکار پابلیشرز ویکلی^۱

«کتاب سکوت، گفتگوی پیرامون افراد درون‌گرا را در جامعه‌ی ما که سمت و سوی برون‌گرایانه دارد به فرازهای جدیدی هدایت می‌کند. فکر می‌کنم بسیاری از درون‌گراها خواهند فهمید، هرچند خودشان نمی‌دانستند، اما تمام عمر منتظر این کتاب بوده‌اند.»

- آدام اس. مک هیو، نویسنده کتاب درون‌گراها در کلیسا^۲

«کتاب سکوت سوزان کین، به طرز شگفت‌انگیزی اطلاعات مفیدی در خصوص فرهنگ آرمان برون‌گرا و روانشناسی نوعی سرشت حساس را به ما ارائه می‌دهد، و بینش مفیدی در این خصوص دارد که چطور درون‌گراها می‌توانند در تمام ابعاد زندگی به بالاترین اولویت‌های خویش دست پیدا کنند. جامعه به درون‌گراها نیاز دارد، لذا، هر کسی می‌تواند از بینش‌های مطرح شده در این کتاب مهم بهره‌مند گردد.»

- جاناتان ام. چیک^۳، استاد روانشناسی در دانشکده ولزلی^۴ و کمک ویراستار کتاب کمروبی:

دیدگاه‌هایی پیرامون تحقیق و درمان^۵

«کتابی آگاهی‌بخش، مهم، و دارای تأثیر شخصی. کین نشان می‌دهد که آرمان برون‌گرایانه‌ی آمریکا، با وجود تمام حسن‌هایی که دارد، اکسیژن خیلی زیادی را مصرف می‌کند. کین به

¹ The Wharton School of Business/Adam M. Grant

² Publishers Weekly

³ Introverts in the Church/Adam S. McHugh

⁴ Jonathan M. Cheek

⁵ Wellesley College

⁶ Shyness: Perspectives on Research and Treatment

شخصه، بهترین فرد برای اثبات این نکته است- او با ظرافت و شفافیت به ما نشان می‌دهد اندیشیدن خارج از گروه چه ویژگی‌هایی دارد».

- کریستین کنیلی، نویسنده کتاب *نخستین واژه*

«دانسته‌های کین و آنچه خوانندگان این کتاب جذاب به زودی آن را تحسین خواهند کرد، همان چیزی است که علم روانشناسی و جامعه‌ی پرشتاب و پرگویی ما برای درک آن بسیار کند عمل کرده است: در حقیقت، نه تنها کم حرف بودن، اندیشمند، کمرو و درون‌گرا بودن هیچ اشکالی ندارد، بلکه این قسم ویژگی‌های فردی مزیت‌های مشخصی نیز دارند».

- جی بلسکی، رابرت ام و ناتالی رید دورن، استاد دانشگاه کالیفرنیا، دیویس^۲

«سوزان کین نویسنده، در این کتاب با نگارش منحصر به فرد و روان، نیروی سکوت خودش را مثال می‌زند. او تحقیقی مهم و تجربه‌ی درون‌گرایانه را ارائه می‌دهد».

- جنیفر بی کانویلر، استاد دانشگاه، نویسنده کتاب *رهبر درون‌گرا*^۳

«چندین بعد از کتاب سکوت، شایان توجه هستند. قبل از هر چیز، ادبیاتی تحقیقی که در عین حال باعث محدودیت آن نشده است. در وهله‌ی دوم، نگارش استثنایی که مطالعه‌ی آن را برای خواننده بسیار آسان می‌کند. سوم اینکه روشنگرانه است. اطمینان دارم بسیاری از افراد تعجب می‌کنند که چرا در جامعه به رفتارهای بی پروایانه و هیجانی بها داده می‌شود، در حالی که رفتار مبتنی بر تأمل و تفکر کم ارزش شمرده می‌شود. این کتاب از چنین رفتارهای احساساتی و سطحی پا فراتر می‌نهد و تحلیل نافذتری ارائه می‌دهد».

- ویلیام گرازیانو، استاد دانشگاه، دپارتمان علوم روانشناختی دانشگاه پوردو^۴

¹ The First Word/Christine Kenneally

² Jay Belskey, Robert M. Natalie Dorn Professor/ University of California, Davise.

³ *Introverted Leader*/ Jennifer B. Kahnweiler

⁴ William Graziano, professor, Department of Psychological Sciences, Purdue University

تقدیم به خانواده دوران کودکی ام

- سوزان کین

در نسل‌هایی که ژنرال پتن‌ها در آنها موفق نبودند، موفقیت ون سان ونگوک‌ها هم چندان بیش از آنها نبود. من ترجیح می‌دهم فکر کنم این سیاره به قهرمانان ورزشی، فیلسوف‌ها، نقاش‌ها و دانشمندان نیاز دارد؛ این سیاره به انسان‌های مهربان، سنگدل و خونسرد و ترسو نیاز دارد. سیاره‌ی ما به کسانی نیاز دارد که بتوانند زندگی خود را وقف این کنند که بدانند تحت چه شرایطی، چه تعداد قطره آب از غدد بزاقی سگ ترشح می‌شود، همچنین نیاز به کسانی دارد که تجسم شکوفه‌های گیلاس را در یک شعر چهارده سیلابی درک کنند یا پنج صفحه به تشریح احساسات پسر کوچکی که در رختخواب منتظر مادرش است تا بوسه شب به خیر را به او بدهد، اختصاص دهند... در واقع، وجود قدرت‌های عظیم در برخی افراد به این معناست که انرژی لازم برای حضور در سایر حوزه‌ها از آنها دور شده است.

- آلن شاون^۳

^۱ ژنرال پتن (George Smith Patton: ۱۸۸۵-۱۹۴۵) ژنرال آمریکایی بود که در هر دو جنگ جهانی اول و دوم شرکت داشت.

^۲ نقاش معروف هلندی (Vincent van Gogh: ۱۸۵۳-۱۸۹۰)

^۳ Allen Shawn

فهرست مطالب

- دیدگاه‌هایی پیرامون کتاب قدرت سکوت..... ۵
- یادداشت نویسنده..... ۱۳
- پیش گفتار) دو قطب شمال و جنوب خلق و خو..... ۱۵

بخش اول) برون‌گرایی ایده‌آل

- ۱) ظهور «همکار دوست داشتنی توانمند»
چگونه برون‌گرایی به ایده‌آل فرهنگی تبدیل شد..... ۳۹
- ۲) افسانه‌ی رهبری کاریزماتیک
فرهنگ شخصیت محور، صد سال بعد..... ۶۱
- ۳) وقتی همکاری خلاقیت را از بین می‌برد
ظهور تفکر گروهی جدید و قدرت کار کردن به تنهایی..... ۱۱۵

بخش دوم) بیولوژی شما، خوبستن شما؟

- ۴) آیا خلق و خوی ما سرنوشت ماست؟
ذات، تربیت و فرضیه‌ی ارکید..... ۱۵۱
- ۵) فراتر از خلق و خو
نقش اراده‌ی آزاد (و راز سخنرانی در جمع برای درون‌گراها)..... ۱۷۵
- ۶) «فرانکلین سیاست‌مدار بود، اما النور براساس وجدان سخن می‌گفت»
چرا به خونسردها بیش از حد بها داده می‌شود؟..... ۱۹۷
- ۷) چرا وال استریت سقوط کرد و وارن بافت ترقی کرد؟
چگونه درون‌گراها و برون‌گراها به نحو متفاوتی می‌اندیشند (و دوپامین تولید می‌کنند)..... ۲۳۱

بخش سوم) آیا همهی فرهنگ‌ها برون‌گرای ایده‌آل را دارند؟

۸) قدرت نرم

آسیایی-آمریکایی‌ها و برون‌گرای ایده‌آل ۲۶۴

بخش چهارم) چگونه عشق بورزیم، چگونه کار کنیم

۹) چه زمانی باید خودتان را برون‌گراتر از آنچه واقعاً هستید، نشان دهید؟ ۲۹۷

۱۰) شکاف ارتباطی

چگونه با تیپ شخصیتی مخالف خود صحبت کنیم؟ ۳۲۳

۱۱) پینه‌دوزها و ژنرال‌ها

چگونه بچه‌های ساکت را در جهانی که نمی‌تواند صدای آنها را بشنود پرورش دهیم؟ ۳۴۷

نتیجه) سرزمین عجایب

یادداشتی در وصف فداکاری ۳۸۳

یادداشتی درباره واژه‌های درونگرا و برونگرا ۳۸۷

یادداشت نویسنده

به طور رسمی از سال ۲۰۰۵، و به طور غیر رسمی، تمام دوران بزرگسالی‌ام روی این کتاب کار کرده‌ام. با صدها یا شاید هزاران نفر از مردم درباره موضوعات مطرح شده در این کتاب صحبت و یا مکاتبه کرده‌ام، و در این زمینه کتاب‌ها، مقالات علمی، مجلات، مطالب و بحث‌های فضای مجازی و همین‌طور پست‌های وبلاگی زیادی مطالعه کرده‌ام. در این کتاب به برخی از آن منابع اشاره کرده‌ام، سایر آنها تقریباً در هر جمله‌ای که نوشتم مستتر است. کتاب «قدرت سکوت»، مرهون زحمات افراد بسیاری است، بویژه دانش‌پژوهان و محققانی که کار آنها مطالب بسیاری به من آموخت. در بهترین شکل می‌بایست از تک‌تک منابع، اساتید و کسانی که با آنها مصاحبه کردم نام می‌بردم. اما به خاطر سهولت مطالعه، به برخی از اسامی تنها در یادداشت‌ها یا تقدیرنامه‌ها اشاره شده است.

بنابر همین دلایل، در برخی نقل قول‌ها از عین عبارات اصلی استفاده نکردم، اما یقین حاصل کردم که مفهوم مدنظر گوینده یا نویسنده به خوبی و بدون تغییر منتقل شده باشد.

در داستان‌هایی که از دیگران نقل می‌کنم و داستان‌های خودم به عنوان وکیل و مشاور، نام و مشخصات برخی از افرادی که سرگذشتشان را بازگو کرده‌ام، تغییر داده‌ام. به منظور صیانت از حریم خصوصی کسانی که در کارگاه سخنرانی چارلز دی کاگنو شرکت کردند، چون زمانی که برای کلاس ثبت نام کردند قرار نبود نام آنها در کتاب ذکر شود، داستان نخستین عصر در کلاس، ترکیبی از چند جلسه است؛ همین‌طور داستان گرگ و امیلی، که براساس مصاحبه‌های بسیاری که با زوج‌های مشابه داشته‌ام، نقل شده است. بنا به محدودیت حافظه، سایر داستان‌ها همگی همان‌طور که اتفاق افتاده‌اند یا برایم نقل شده‌اند، بازگو شده‌اند. داستان‌هایی را که مردم برایم نقل می‌کردند حقیقت‌سنجی نکردم، اما فقط مواردی را در این کتاب آورده‌ام که به حقیقی بودن آنها باور داشتم.

پیش‌گفتار

دو قطب شمال و جنوب خلق و خو^۱

مونت‌گومری، آلاباما.^۲ اول دسامبر سال ۱۹۵۵. اوایل عصر. یک اتوبوس عمومی در ایستگاه توقف می‌کند و خانمی چهل ساله با لباسی موقر سوار می‌شود. با وجود اینکه تمام روز در مغازه خیاطی تیره و تاریک، واقع در مجتمع تجاری مونت‌گومری آروی میز اتو خم بوده است، با قامت راست حرکت می‌کند. پاهایش متورمند و شانه‌هایش درد می‌کنند. در نخستین ردیف از بخش افراد رنگین پوست می‌نشیند و همچنان که اتوبوس پر از مسافر می‌شود، به آرامی این صحنه را تماشا می‌کند. تا اینکه راننده به او دستور می‌دهد جایش را به یک مسافر سفیدپوست بدهد.

زن، تنها یک کلمه به زبان می‌آورد که به یکی از مهم‌ترین جرقه‌های اعتراض به حقوق مدنی قرن بیستم تبدیل می‌شود، کلمه‌ای که به آمریکا کمک می‌کند به موجودیت بهتری از خود دست پیدا کند.

این کلمه «نه» است.

راننده او را تهدید به دستگیری می‌کند.

^۱ خلق و خو ترجمه کلمه Temperament است. این کلمه در روانشناسی به ویژگی‌های شخصیتی فرد اشاره دارد که بیشتر جنبه طبیعی و ذاتی دارند و از بدو تولد در او وجود دارند، نظیر درونگرایی-برونگرایی و ...، در این کتاب، هر جا از عبارت خلق و خو استفاده شده است، به همین مفهوم اشاره دارد. (مترجم)

^۲ Montgomery, Alabama

^۳ Montgomery Fair department store

رُزا پارکس می‌گوید: «همین کار را بکن».

یک افسر پلیس سر می‌رسد. از پارکس می‌پرسد چرا از جایش بلند نمی‌شود.

او به سادگی پاسخ می‌دهد: «چرا همه‌ی شما به ما زور می‌گویید؟»

پلیس می‌گوید: «من نمی‌دانم، اما قانون، قانون است و شما اکنون بازداشتید!»

عصر روز محاکمه‌ی این زن و محکومیت او به رفتار آشوبگرانه، انجمن بهبود ارتباط مونت‌گومری^۱ در کلیسای باپتیست واقع در خیابان هولت^۲، فقیرترین بخش شهر جمع می‌کند. پنج هزار نفر برای حمایت از عمل شجاعانه‌ی پارکس گرد هم می‌آیند. آنها به صورت فشرده در کلیسا جمع می‌شوند تا اینکه دیگر تمام نیمکت‌ها پر می‌شود. بقیه با شکیبایی بیرون از کلیسا منتظر می‌مانند و از بلندگوها گوش می‌دهند. مارتین لوتر کینگ جونیور^۳ خطاب به جمعیت سخن می‌گوید «زمانی فرا می‌رسد که مردم از لگدمال شدن زیر پاهای آهنی ظلم و ستم به ستوه می‌آیند. می‌رسد زمانی که مردم دیگر از محروم شدن از آفتاب تابستان و ماندن در سرمای کشنده‌ی زمستان خسته می‌شوند».

او شجاعت پارکس را تحسین می‌کند. پارکس بی آنکه چیزی بگوید می‌ایستد، حضور او به خودی خود کفایت تا جمعیت را به هیجان آورد. این انجمن، تحریم اتوبوس در سطح شهر را آغاز می‌کند که ۳۸۱ روز به طول می‌انجامد. مردم برای رفتن به محل کارشان مایل‌ها پیاده‌روی می‌کنند یا با غریبه‌ها همسفر می‌شوند. آنها مسیر تاریخ آمریکا را تغییر می‌دهند.

^۱ رزا پارک (Rosa Parks: ۱۹۱۳-۲۰۰۵) یک زن سیاه‌پوست آمریکایی آفریقایی تبار و از فعالان جنبش حقوق مدنی آمریکا بود که بعداً توسط کنگره آمریکا به عنوان «مادر جنبش آزادی» و «بانوی اول جنبش حقوق مدنی» شناخته شد. م

^۲ Montgomery Improvement Association

^۳ Holt Street Baptist Church

^۴ مارتین لوتر کینگ (Martin Luther King Jr: ۱۹۲۹-۱۹۶۸) رهبر جنبش حقوق مدنی سیاه‌پوستان آمریکا.

پیشگفتار) دو قطب شمال و جنوب خلق و خو ||| صفحه ۱۷

من همیشه رزا پارکس را زنی بلند قامت و با خلق و خویی جسورانه تصور کرده بودم، کسی که به راحتی توانست در مقابل مسافران خشمگین یک اتوبوس بایستد. اما وقتی در سال ۲۰۰۵ در سن نود و دو سالگی از دنیا رفت، سیل آگهی‌های ترحیم از او به عنوان فردی ملایم، دلنشین و کوتاه قد یاد می‌کردند. آنها می‌گفتند رزا پارکس «محبوب و خجالتی» بود، اما «دل و جرأتی همچون شیر» داشت. تمام آن نوشته‌ها مملو از عباراتی همچون «فروتنی افراطی» و «شکیبایی آرام» بودند. آرام و شکیبا چه معنایی دارند؟ این تعاریف به طور ضمنی مورد پرسش واقع می‌شدند. چطور می‌توان خجالتی و در عین حال شجاع بود؟

به نظر می‌رسید خود رزا پارکس نیز به این تناقض واقف بود، زیرا زندگینامه‌اش را قدرت آرام نام نهاده بود- عنوانی که ما را برآن می‌دارد تا نگرش‌هایمان را زیر سؤال ببریم. چرا آرام نمی‌تواند قوی باشد؟ و آرام بودن چه قابلیت‌های دیگری دارد که ما به آن باور نداریم؟

زندگی‌های ما عمیقاً با شخصیت، جنسیت یا نژاد شکل گرفته‌اند. و بنا به نظر یک دانشمند، تنها و مهم‌ترین بعد شخصیت یعنی «شمال و جنوب خلق و خو» جایی است که ما را در طیف درون‌گرا-برون‌گرا قرار می‌دهد. و جایگاه ما در این زنجیره، بر نحوه‌ی انتخاب دوستان و شریک زندگی، گفتگو، تجزیه و تحلیل تفاوت‌ها و ابراز عشق تأثیر می‌گذارد. این جایگاه بر مشاغلی که انتخاب می‌کنیم و موفقیت یا ناکامی ما در آنها مؤثر است. همین جایگاه است که میزان تمایل ما را به ورزش، خیانت، فعالیت مداوم بدون استراحت، درس گرفتن از خطاهایمان، ریسک‌های مهم در بازار سهام، کامجویی دیرهنگام، رهبر شایسته بودن و مطرح کردن پرسش «چه می‌شود اگر» رقم می‌زند. جایگاه ما در این طیف، بر خط سیرهای مغزی، انتقال دهنده‌های عصبی و زوایای دور سیستم‌های عصبی ما منعکس می‌گردد. امروزه، درون‌گرایی و برون‌گرایی، جامع‌ترین موضوعات تحقیقاتی را در حوزه‌ی روانشناسی شخصیتی به خود اختصاص می‌دهند و حس کنجکاوی صدها دانشمند را برمی‌انگیزند.

این محققان به کمک فناوری به کشفیات هیجان‌انگیزی دست یافته‌اند، اما آنها بخشی از سنتی دیرین و داستانی هستند. شعرا و فلاسفه از ابتدای تاریخ، به درون‌گراها و برون‌گراها اندیشیده‌اند. هر دو گونه‌ی شخصیتی در انجیل، نوشته‌های یونانی و نظرات اطباء رومی مورد اشاره قرار گرفته‌اند و برخی روانشناسان سیر تکاملی، معتقدند تاریخ این دو گونه‌ی شخصیتی

حتی به زمانی دورتر برمی‌گردد: قلمرو حیوانات نیز، همان‌طور که خواهیم دید به «درون‌گراها» و «برون‌گراها» اشاره دارد، از کرم میوه گرفته تا ماهی حلوا و میمون‌های رزوس^۱! هم‌چون سایر زوج‌های مکمل - مردانگی و زنانگی، شرق و غرب، آزادی‌خواه و محافظه‌کار - انسانیت بدون هر دو سبک شخصیتی غیر قابل شناخت و به طور وسیعی رو به زوال خواهد رفت.

مشارکت رزا پارکس و مارتین لوتر کینگ را در نظر بگیرید: اگر یک سخنور توانمند از دادن صندلی خود در یک اتوبوس مجزاسازی شده امتناع می‌کرد، نمی‌توانست تأثیری همچون زنی فروتن داشته باشد که آشکارا ترجیح می‌داد ساکت و آرام باشد اما بنا به ضرورت آن موقعیت، رفتار دیگری از خود بروز داد. و چنانچه پارکس سعی می‌کرد بایستد و اعلام کند که رؤیایی دارد، امکان به هیجان آوردن یک جمعیت را نداشت. اما به کمک کینگ، دیگر لازم نبود در این راستا کاری انجام دهد.

با این حال امروزه ما پذیرای طیف بسیار محدودی از سبک‌های شخصیتی هستیم. به ما گفته‌اند برای عالی بودن باید جسور باشیم، و برای خوشحال بودن باید اجتماعی باشیم. ما خود را ملتی متشکل از برون‌گراها می‌دانیم - به این معنا که نمی‌دانیم در واقع چه کسی هستیم. بنا به آمارهای مختلف، یک سوم تا نیمی از آمریکایی‌ها - به عبارت دیگر، حداقل یک نفر از هر دو یا سه نفری که می‌شناسید، درون‌گرا هستند (با فرض بر اینکه ایالات متحده آمریکا در زمره برون‌گراترین ملت‌ها قرار دارد، این رقم باید دست کم به اندازه‌ی سایر بخش‌های جهان باشد). اگر خود شما یک درون‌گرا نیستید، حتماً فرزندی درون‌گرا دارید، بر فردی درون‌گرا مدیریت می‌کنید، یا با یک درون‌گرا ازدواج کرده‌اید.

چنانچه این آمار شما را متعجب می‌سازد، احتمالاً به این دلیل است که بسیاری از افراد وانمود می‌کنند که برون‌گرا هستند. برخی درون‌گراهای ناپیدا در زمین‌های بازی کشف نشده می‌مانند، همین‌طور در رختکن‌های دبیرستان و راهروهای شرکت‌های بزرگ. حتی برخی خودشان را گول می‌زنند تا زمانی که بعضی از رخداد‌های زندگی - همچون بیکاری، پاتوخی

¹ Rhesus monkey

خالی، و یا یک ارثیه- به آنها فراغت می‌دهد تا زمان خود را آن گونه که می‌خواهند سپری کنند و برای ارزیابی سرشت‌های واقعی خود مجالی پیدا کنند. کافیت موضوع این کتاب را با دوستان و آشنایان مطرح کنید تا متوجه شوید اغلب کسانی که فکرش را هم نمی‌کنید، درون‌گرا هستند.

قابل درک است که بسیاری از درون‌گراها حتی از خودشان هم پنهان می‌شوند. ما با سازوکاری ارزشی زندگی می‌کنیم که من آن را برون‌گرای ایده‌آل می‌نامم؛ باوری رایج مبنی بر این که خویشتن ایده‌آل، فردی اجتماعی و پیشقدم در ایجاد ارتباط است، بعلاوه اینکه با کانون توجه قرار گرفتن مشکلی ندارد. کهن‌الگوی برون‌گرا، عمل را به تفکر، ریسک‌پذیری را به محافظه‌کاری، و یقین را به تردید ترجیح می‌دهد. او طرفدار تصمیمات سریع است، حتی اگر ریسک اشتباه کردن وجود داشته باشد. او به خوبی از عهده‌ی کار تیمی و فعالیت گروهی برمی‌آید. ما معمولاً فکر می‌کنیم که به هر دو نوع شخصیت ارجح می‌نهیم، اما در بسیاری از موارد تنها یک تیپ شخصیتی را تحسین می‌کنیم؛ تیپی که به راحتی «خودش را در جمع ابراز می‌کند». به طور حتم، به انزوای طلب‌هایی که استعداد فناوری دارند و در خانه‌هایشان شرکت‌هایی تأسیس می‌کنند، اجازه می‌دهیم هر نوع تیپ شخصیتی که برایشان خوشایند است داشته باشند، اما آنها استثناء هستند نه قاعده. آستانه‌ی تحمل ما عمدتاً در حد کسانی است که ثروت افسانه‌ای دارند یا چنین چیزی را وعده می‌دهند.

درون‌گرایی - همراه با پسرعموهایش یعنی حساسیت، جدیت و کمرویی - اکنون یک تیپ شخصیتی درجه دو محسوب می‌شود که جایی بین ناامیدی و آسیب‌شناسی قرار می‌گیرد. درون‌گرایی که در دنیای برون‌گراهای ایده‌آل زندگی می‌کنند، همچون زنانی هستند که در دنیای مردان زندگی می‌کنند، آنها به خاطر رفتاری که از ویژگی درونیشان برمی‌خیزد، دست کم گرفته می‌شوند. برون‌گرایی تا حد وسیعی سبک شخصیتی جذابی به شمار می‌رود، اما ما آن را به معیار ظالمانه‌ای تبدیل کرده‌ایم که اغلب احساس می‌کنیم باید با آن همنا شویم.

برون‌گرای ایده‌آل در تمام تحقیقات به ثبت رسیده است، گرچه این تحقیق هرگز تحت نامی مجزا دسته‌بندی نشده است. به عنوان مثال، آدم‌های پرحرف، باهوش‌تر، زیباتر، جالب‌تر و به عنوان دوست دلپذیرتر هستند. سرعت کلام به اندازه‌ی حجم آن حائز اهمیت است: ما

انسان‌های پرحرف‌تر را شایسته‌تر و دوست‌داشتنی‌تر از کسانی می‌پنداریم که کند صحبت می‌کنند. همین نگرش در گروه‌ها نیز به چشم می‌خورد. تحقیقات نشان می‌دهند که افراد پرحرف از افراد کم حرف باهوش‌تر در نظر گرفته می‌شوند - گرچه بین پراگویی و ایده‌های خوب هیچ ارتباطی وجود ندارد. حتی واژه‌ی درون‌گرا، نوعی بدنام کردن است - تحقیقی غیررسمی توسط لاری هلگو^۱ روانشناس، نشان داد که درون‌گراها ظاهر فیزیکی خود را با واژگان سرزنده و شاداب توصیف می‌کردند («چشم‌های سبز-آبی»، «عجیب و غریب»، «گونه‌های برآمده»)، اما وقتی از آنها خواسته می‌شد درون‌گراها را به طور کلی وصف کنند، تصویری بی روح و ناخوشایند رسم می‌کردند و آنها را افرادی «غیرجذاب»، «ملبس به لباس‌هایی با رنگ‌های خنثی» و «دارای مشکلات پوستی» عنوان می‌کردند.

اما اشتباه خطرناکی است اگر برون‌گرای ایده‌آل را چنین بی‌فکرانه بپذیریم. برخی از عظیم‌ترین ایده‌ها، آثار هنری و اختراعات ما - از نظریه تکامل تا گل‌های آفتابگردان ون گوگ و رایانه‌ی شخصی - همگی دستاوردهای افراد آرام و متفکری هستند که می‌دانستند چگونه با دنیای درون خود هماهنگ شوند و گنج‌هایی را در آن بیابند. بدون درون‌گراها، دنیا فاقد آثاری از این قبیل می‌بود:

نظریه جاذبه

نظریه نسبیت

شعر ویلیام باتلر ییتس به نام «ظهور دوباره»^۲

اشعار شوپن^۳

در جستجوی زمان از دست رفته اثر پروست^۱

¹ Laurie Helgoe

^۲ ظهور دوباره (The Second Coming) اثر ویلیام باتلر (William Butler Yeats: ۱۸۶۵-۱۹۳۹) یکی از بزرگترین شاعران و نمایشنامه‌نویسان ایرلندی است. م

^۳ شوپن (Fryderyk Francizek Szopen: ۱۸۱۰-۱۸۴۹) یکی از تأثیرگذارترین موسیقی‌دانان لهستانی و نوازنده‌ی مشهور پیانو. م

پیتربین^۲

کتاب‌های جورج اورول به نام‌های ۱۹۸۴ و قلعه‌ی حیوانات^۳

گربه در کلاه^۴

چارلی براون^۵

فهرست شیندلر^۶، ای.تی. موجود فرازمینی^۷، برخورد نزدیک از نوع سوم^۸

گوگل

هری پاتر

همان‌طور که روزنامه‌نگار علمی وینیفرد گالگر^۹ می‌نویسد: «شکوه و عظمت ذات آنهاست که موجب می‌شود به جای تعجیل برای به دست آوردن انگیزه، آن را مورد تأمل قرار دهند، عاملی که در درازمدت دست‌آوردهای فکری و هنری را برایشان به دنبال دارد. نه $E=mc^2$ (نظریه نسبیت انشتین) و نه بهشت گمشده^{۱۰} نمی‌تواند اثر فرد برون‌گرایی باشد که عاشق مهمانی است. حتی در حوزه‌هایی همچون اقتصاد، سیاست و فعالیت‌های عملی که مشخصاً

^۱ Marcel Proust/*In Search of Lost Time*: (۱۸۷۱-۱۹۲۲) نویسنده و مقاله‌نویس فرانسوی. او به دلیل نگارش اثر عظیمش با عنوان *در جستجوی زمان از دست رفته*، یکی از بزرگترین نویسندگان تاریخ ادبیات قلمداد می‌شود. م

^۲ Peter Pan: یک شخصیت کارتون‌ی که توسط رمان‌نویس و نمایشنامه‌نویس اسکاتلندی جیمز بری خلق شده است. م

^۳ جورج اورول (George Orwell: ۱۹۰۳-۱۹۵۰) داستان‌نویس، روزنامه‌نگار، منتقد ادبی و شاعر انگلیسی. م

^۴ اثر *The Cat in the Hat* کتاب مشهور کودکان نوشته تئودور سئوس گایزل، مشهور به دکتر سوس. م

^۵ Charlie Brown

^۶ فیلم مشهور *Schindler's List*، فیلمی آمریکایی به کارگردانی استیون اسپیلبرگ محصول سال ۱۹۹۳. فهرست شیندلر بر پایه‌ی زندگی واقعی اسکار شیندلر، کارخانه‌دار آلمانی است که جان بیش از هزار لهستانی یهودی را در جریان هولوکاست نجات داد. م

^۷ E.T. the Extra Terrestrial

^۸ فیلم *Close Encounters of the Third Time*، در ژانر علمی-تخیلی به کارگردانی و نویسندگی استیون اسپیلبرگ که در سال ۱۹۷۷ بر پرده سینماها رفته است. م

^۹ Winifred Gallagher

^{۱۰} هم ارزی جرم-انرژی، جرم و انرژی با هم هم ارز هستند و به هم تبدیل می‌شوند. م

^{۱۱} بهشت گمشده (*Paradise Lost*) نام اثری حماسی از شاعر انگلیسی قرن هفدهم جان میلتون. م

درون‌گراهای کمتری را به خود جذب می‌کنند، برخی از عظیم‌ترین پیشرفت‌ها به دست درون‌گراها انجام شدند. در این کتاب خواهیم دید، چگونه چهره‌هایی همچون الینور روزولت^۱، الگور^۲، وارن بافت^۳، گاندی^۴ - و رزا پارکس - دستاوردی را نه به رغم درون‌گرا بودن خود، بلکه دقیقاً به خاطر آن بدست آوردند.

با این حال، همان‌طور که در این کتاب آشکار خواهد شد، بسیاری از مهم‌ترین اصول زندگی معاصر، برای کسانی طراحی شده‌اند که از پروژه‌های گروهی و سطوح بالایی از تحریک شوندگی لذت می‌برند. در کودکی میزهای کلاس‌هایمان به شکلی فزاینده به صورت منظم چیده می‌شوند، به نحوی که برای توسعه‌ی آموزش گروهی مناسب‌تر باشند، تحقیقات نشان می‌دهند عده‌ی کثیری از معلم‌ها بر این باورند که دانش‌آموز ایده‌آل، یک برون‌گراست.

بسیاری از ما در جایگاه افراد بزرگسال برای سازمان‌هایی کار می‌کنیم که اصرار دارند در قالب تیم فعالیت کنیم، در دفتر کارهایی بدون دیوار، برای سرپرستانی که بیش از هر چیز برای «مهارت افراد» ارزش قائل می‌شوند. از ما انتظار می‌رود به منظور پیشرفت کاری، همواره خودمان را ارتقاء دهیم. دانشمندانی که برای تحقیقاتشان بودجه دریافت می‌کنند، اغلب دارای شخصیت‌هایی با اعتماد به نفس بسیار زیاد هستند. هنرمندانی که آثارشان دیوارهای موزه‌های معاصر را مزین می‌سازند، در مراسم افتتاحیه گالری، ژست‌های تحسین برانگیزی به خود می‌گیرند. نویسندگانی که کتاب‌هایشان منتشر می‌شوند - همان‌ها که روزگاری افرادی منزوی تلقی می‌شدند - اکنون از سوی روزنامه‌نگاران مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که به طور حتم برای تاک شو (برنامه گفت و گو محور) آمادگی داشته باشند. (اگر من ناشرم را متقاعد نکرده بودم که به قدر کافی ویژگی‌های برون‌گرایانه دارم، اکنون شما در حال خواندن این کتاب نبودید).

¹ Eleanor Roosevelt

² Al Gore

³ Warren Buffett

⁴ Mahatma Gandhi

اگر شما یک درون‌گرا باشید، این را هم می‌دانید که تبعیض قائل شدن نسبت به افراد آرام می‌تواند آنها را دچار رنج روانی عمیقی سازد. شاید در کودکی بارها شنیده‌اید که والدینتان از کمرویی شما احساس شرم می‌کنند. (والدینی که شیفته‌ی خاندان سلطنتی بودند، مکرراً از مردی که با او مصاحبه می‌کردم، می‌پرسیدند: «چرا نمی‌توانی بیشتر مثل پسرهای کندی باشی؟» یا شاید در مدرسه ترغیب شده باشید که از «لاکتان بیرون بیایید» - نگرش گمراه‌کننده‌ای که نمی‌تواند بپذیرد برخی از حیوانات به طور طبیعی به هر کجا که می‌روند، پوسته‌ی محافظشان را نیز با خود می‌برند و بعضی از انسان‌ها هم دقیقاً همین‌طور هستند. یکی از اعضای گروه ایمیلی بازگشت درون‌گرا می‌نویسد: «تمام اظهار نظرهایی که در دوران کودکی شنیدم هنوز در گوشم صدا می‌کنند، اینکه تنبل، نادان، کند و کسل کننده هستم. وقتی به قدر کافی بزرگ شدم و تشخیص دادم که من فقط فردی درون‌گرا هستم، این نگرش که من مشکلی ذاتی دارم، به بخشی از وجودم تبدیل شده بود. ای کاش می‌توانستم بقایای آن تردید را بیابم و از وجودم بزدايم.»

اکنون که فردی بزرگسال هستید، شاید هنوز هم از اینکه به خاطر مطالعه‌ی یک کتاب خوب، دعوت به شام را رد کنید، دچار احساس گناه شوید. شاید هم دوست دارید در رستوران‌ها به تنهایی و به دور از نگاه دلسوزانه‌ی همراهانتان غذا بخورید. یا شاید به شما گفته شده که «بیش از حد توی خودتان هستید»، جمله‌ای که اغلب به افراد آرام و متفکر گفته می‌شود.

البته چنین افرادی نام دیگری هم دارند: اندیشمندان.

خود من به شخصه شاهد بوده‌ام، چقدر برای درون‌گراها دشوار است که استعداد‌های خودشان را ارزیابی کنند و وقتی سرانجام چنین می‌کنند، چه ارزیابی قدرتمندی ارائه می‌دهند. به مدت بیش از ده سال، مهارت‌های مذاکره را به افراد گوناگون آموزش دادم؛ از وکلای شرکت و دانشجویان کالج گرفته تا مدیران صندوق سرمایه‌گذاری و زوجها. البته ما اصول ابتدایی را آموزش می‌دادیم: چگونه برای یک مذاکره آماده شویم، چه زمانی نخستین پیشنهاد را بدهیم، و وقتی طرف دیگر می‌گوید «یا بپذیرید یا کلاً فراموشش کنید» چه کنیم.

اما در عین حال به افراد کمک می‌کردم تا شخصیت‌های ذاتی خود را بشناسند و از این موضوع به بهترین نحو استفاده کنند.

نخستین مراجع من، خانم جوانی به نام لورا بود. او وکیل وال استریت بود، اما فردی آرام و رؤیاپرداز که از مورد توجه قرار گرفتن واهمه داشت و رفتار پرخاشجویانه را دوست نداشت. تا حدی توانسته بود آزمون سخت دانشکده حقوق هاروارد را پشت سر بگذارد؛ دانشکده‌ای که کلاس‌هایش در آملی‌تئاترهای وسیع و گلابیاتوری برگزار می‌شد و او یکبار به حدی عصبی شده بود که از حضور در کلاس منصرف شد. اکنون که در دنیای واقعی بود، اطمینان نداشت بتواند با توان و نیرویی که موکلانش انتظار داشتند، ابراز وجود کند.

لورا، طی سه سال نخست فعالیتش، چنان تازه کار بود که هرگز مجبور نشده بود این فرضیه را بیازماید. اما یک روز وکیل ارشدی که با او کار می‌کرد، به مرخصی رفته بود و مسئولیت مذاکره‌ی مهمی را به او واگذار کرده بود. موکل، شرکتی تولیدکننده واقع در آمریکای جنوبی بود که در شرف عدم توانایی برای پرداخت وام بانک بود و امیدوار بود شرایط آن را بار دیگر مورد مذاکره قرار دهد؛ اتحادیه‌ی بانکداران که طرف وام دهنده بود، آن سوی میز مذاکره قرار داشت.

لورا ترجیح می‌داد زیر همان میز پنهان شود، اما آموخته بود با چنین وسوسه‌هایی مبارزه کند. با شجاعت، اما توأم با عصبیت روی صندلی نشست، در حالی که موکلانش در دو طرف نشسته بودند؛ مشاور عمومی در یک سو و مسئول مالی ارشد در سوی دیگر بودند. از اتفاق، اینها موکل‌های محبوب لورا بودند: مهربان و ملایم، و با آن تیپ‌های مغرور و خودبین که اغلب مؤسسه‌ی آنها معرفی می‌کرد، تفاوت بسیاری داشتند. در گذشته، لورا، مشاور عمومی را به مسابقه‌ی تیم نیویورک یانکیز آورده بود و مسئول مالی جهت خرید کیف برای خواهرش با لورا همراهی کرده بود. آن سوی میز ۹ بانکدار ناراضی با کت و شلوار برازنده و کفش‌های گران قیمت همراه با وکیلشان که زنی با آرواره چهارگوش و رفتاری شجاعانه بود نشسته

¹ Laura

² New York Yankees

بودند. این زن که شخصیت با اعتماد به نفسی داشت، حرف‌های تأثیرگذاری زد، در این خصوص که موکل‌های لورا شانس آورده‌اند که می‌توانند شرایط بانکداران را بپذیرند. به گفته‌ی او این پیشنهاد سخاوتمندانه‌ای بود.

همه منتظر پاسخ لورا بودند، اما چیزی به فکرش نمی‌رسید که بگوید. لذا فقط آنجا نشست. و نگاه کرد. همه‌ی چشم‌ها به او دوخته شده بود. موکل‌هایش با ناراحتی روی صندلی‌هایشان جابجا می‌شدند. همان افکار آشنای همیشگی به ذهنش هجوم آورده بودند: من برای چنین موضوعی بیش از حد کم حرف و آرام هستم، بیش از حد فروتن و بیش از حد فکری هستم. او فردی را تصور کرد که در چنین شرایطی می‌توانست عملکرد تأثیرگذارتری داشته باشد: شخصی با شهامت، نرم و آماده برای مشت کوبیدن روی میز. آن فرد، در اواسط دوران مدرسه، برخلاف لورا به «خوش مشرب بودن» معروف بود، این بالاترین افتخاری بود که همکلاسی‌های کلاس هفتمی او می‌شناختند، صفتی که برای یک دختر از «زیبا» و برای یک پسر از «ورزشکار» هم بالاتر بود. لورا به خودش قول داد فقط آن روز را پشت سر بگذارد. و فردا به دنبال شغل دیگری برود.

سپس آنچه را بارها و بارها به او گفته بودم به خاطر آورد: او فردی درون‌گرا بود، و به همین دلیل قدرت‌های منحصر به فردی در مذاکره داشت که شاید کمتر به چشم می‌آمدند اما بسیار نیرومند بودند. او احتمالاً آماده‌تر از هر کس دیگری بود، به آرامی اما با قاطعیت سخن می‌گفت و به ندرت بدون اندیشیدن حرف می‌زد. او که اخلاق ملایمی داشت، می‌توانست در موارد واقعاً معقول، قوی و حتی پرخاشگر باشد. و او مایل بود سوال‌هایی بپرسد - سوال‌های بسیار - و واقعاً به پاسخ‌ها گوش دهد، این ویژگی فارغ از نوع شخصیت فرد، برای یک مذاکره‌ی تأثیرگذار، امری حیاتی است.

لذا، لورا سرانجام شروع کرد به گفتن آنچه به طور طبیعی به ذهنش رسید.

او پرسید: «بیا بید یک گام به عقب برگردیم. اعداد و ارقام شما بر چه مبنایی هستند؟»

«اگر بتوانیم بازپرداخت وام را به این ترتیب تعیین کنیم چه؟ فکر می‌کنید تأثیری دارد؟»

«یا به آن ترتیب؟»

«یا به نحوی دیگر؟»

ابتدا پرسش‌های او جنبه‌ی امتحانی داشت. به تدریج که پیش می‌رفت جسارتش بیشتر می‌شد و با قدرت بیشتری نظراتش را به آنها تحمیل می‌کرد و برای آنها تصریح کرد که از تمام موارد مطلع است و این شرایط را نخواهد پذیرفت. در عین حال به سبک و سیاق خود وفادار ماند، هرگز صدایش را بلند نکرد یا از دایره‌ی ادب خارج نشد. هر بار که بانکداران ادعایی می‌کردند که انجامش مقدور نبود، لورا سعی می‌کرد سازنده و مثبت باشد. «منظورتان این است که این تنها راهی است که وجود دارد؟ شاید بتوانیم راه دیگری پیدا کنیم».

بالاخره، پرسش‌های ساده‌ی لورا فضای جلسه را تغییر داد و همه چیز مطابق با آنچه در کتاب‌های مذاکره پیش‌بینی شده بود پیش رفت. بانکداران از روش سخنورانه و سلطه‌جویانه خود که لورا توان مقابله با آن را نداشت دست کشیدند و یک گفتگوی واقعی را آغاز کردند.

بحث بالا گرفت. هنوز توافقی حاصل نشده بود. یکی از بانکداران دوباره از کوره در رفت، کاغذهایش را روی میز انداخت و با عصبانیت از اتاق خارج شد. لورا عدم حضور او را نادیده گرفت، بیشتر به این دلیل که نمی‌دانست چه کار دیگری باید بکند. کمی بعد، شخصی به او گفت در آن لحظه‌ی مهم بازی خوبی را به راه انداخته است که «جودوی مذاکره» نام دارد؛ اما او می‌دانست به عنوان فردی آرام، صرفاً کاری را انجام می‌دهد که در دنیایی پرسروصدا یاد می‌گیرید که طبیعتاً انجام دهید.

سرانجام طرفین مذاکره به توافقی دست پیدا کردند. مسئولین بانک ساختمان را ترک کردند، موکل‌های محبوب لورا به سمت فرودگاه رفتند و لورا به خانه رفت. و در حالی که کتابی در دست داشت، سعی کرد تنش‌های آن روز را به دست فراموشی بسپارد.

اما صبح روز بعد، وکیل ارشد بانک؛ همان زن قوی هیکل که چانه‌ای بزرگ داشت، با لورا تماس گرفت تا به او پیشنهاد کار بدهد. او گفت: «تا به حال هرگز فردی چنین دلنشین و در عین حال مستحکم ندیده بودم»، و روز بعد از آن، بانکدار ارشد با لورا تماس گرفت و پرسید

پیشگفتار) دو قطب شمال و جنوب خلق و خو ||| صفحه ۲۷

آیا مؤسسه‌ی حقوقی لورا در آینده نمایندگی شرکت آنها را خواهد پذیرفت. او گفت: «ما نیاز به فردی داریم که بتواند به ما در انجام معاملات کمک کند بدون اینکه طبیعت وجودی‌اش مانع از انجام درست کار شود».

لورا با ادامه دادن به شیوه‌ی ملایم خود، جایگاه شغلی جدیدی در شرکت و یک پیشنهاد کاری برای خودش بدست آورد. بالا بردن صدا و مشت کوبیدن روی میز، ضرورتی نداشت.

امروز، لورا می‌داند که درون‌گرایی، بخش اصلی هویت اوست و سرشت متفکر خود را می‌پذیرد. دیگر، آن ندای درونی که او را به بیش از حد آرام و متواضع بودن متهم می‌کرد، کمتر به گوش می‌رسد. لورا می‌داند که می‌تواند هرگاه که لازم باشد، عملکرد شایسته‌ای داشته باشد.

وقتی می‌گویم لورا یک درون‌گراست، دقیقاً منظورم چیست؟ وقتی نوشتن این کتاب را آغاز کردم، نخستین چیزی که می‌خواستم بفهمم این بود که محققان دقیقاً چه معنایی از درون‌گرایی و برون‌گرایی ارائه می‌دهند. می‌دانستم که در سال ۱۹۲۱، کارل یونگ^۱ روانشناس برجسته، کتاب بسیار مهمی تحت عنوان *تیپ‌های روانشناختی*^۲ منتشر کرده بود، و واژه‌های درون‌گرا و برون‌گرا را به عنوان ستون‌های اصلی شخصیت به عموم جامعه شناسانده بود. یونگ می‌گفت درون‌گراها به سمت دنیای درونی افکار و احساسات گرایش دارند، برون‌گراها به زندگی بیرونی مردم و فعالیت‌ها سوق پیدا می‌کنند. درون‌گراها همواره بر مفهوم رخدادهای پیرامون خود تمرکز دارند؛ برون‌گراها در خود آن رخدادهای غرق می‌شوند. درون‌گراها انرژی خود را در تنهایی بازیابی می‌کنند؛ برون‌گراها زمانی به بازیافتن انرژی خود نیاز پیدا می‌کنند

^۱ کارل یونگ (Carl Jung: ۱۸۷۵-۱۹۶۱) روانپزشک و متفکر سوئیسی که به خاطر فعالیت‌هایش در روانشناسی و ارائه نظریاتش تحت عنوان روانشناسی تحلیلی معروف است. یونگ در کنار زیگموند فروید از پایه‌گذاران دانش نوین روانکاوی است. م

^۲ Psychological Types

که به قدر کافی با مردم معاشرت نکرده باشند. چنانچه تاکنون آزمون شخصیت مایرز-بریگز^۱ را انجام داده باشید، آزمونی که براساس نحوه تفکر یونگ طراحی شده است و بیشتر دانشگاه‌ها و ۱۰۰ شرکت برتر لیست فورچون^۲ ۱۰۰ آن را به کار برده‌اند، پس احتمالاً با این ایده‌ها آشنایی دارید.

اما محققان عصر حاضر در این خصوص چه می‌گویند؟ من خیلی زود فهمیدم تعریف همه جانبه‌ای از درون‌گرایی و برون‌گرایی وجود ندارد؛ اینها طبقه‌بندی‌های کلی همچون «موفرفری» یا «شانزده ساله» نیستند که هر کسی بتواند بر سر اینکه چه کسی کدام ویژگی‌ها را دارد توافق کند. به عنوان مثال، طرفداران پنج عنصر مهم روانشناسی شخصیتی (که معتقدند شخصیت انسان می‌تواند به پنج ویژگی ابتدایی تقسیم شود)، درون‌گرایی را نه به مفهوم زندگی غنی درونی، بلکه به معنای فقدان ویژگی‌هایی همچون ابراز وجود و توانایی معاشرت وصف می‌کنند. تقریباً می‌توان گفت وسعت معانی درون‌گرا و برون‌گرا، به وسعت روانشناسان حوزه‌ی شخصیت است که بخش عظیمی از زمان را به بحث در خصوص درست‌ترین معنی این اصطلاح اختصاص می‌دهند. برخی فکر می‌کنند ایده‌های یونگ منسوخ شده‌اند؛ برخی دیگر قسم می‌خورند او تنها کسی است که این مفهوم را به درستی درک کرده است.

با این همه، روانشناسان امروزی بر سر چندین نکته‌ی مهم توافق دارند: به عنوان مثال، اینکه تفاوت درون‌گراها و برون‌گراها در میزان نیاز آنها به محرک بیرونی به منظور عملکرد مطلوب است. درون‌گراها برای احساس رضایت به محرک کمتری نیاز دارند، مثل صرف چای با دوستی صمیمی، حل کردن جدول کلمات متقاطع یا کتاب خواندن. برون‌گراها از محرک بیرونی لذت می‌برند؛ فعالیت‌هایی همچون ملاقات با افراد جدید، اسکی روی شیب‌های لغزنده و بالا بردن صدای موسیقی. دیوید وینتر^۳، روانشناس شخصیتی، در توضیح اینکه چرا فرد

^۱ این آزمون (Myers-Briggs personality test)، پرسشنامه روان‌سنجی است که هدف از طراحی آن، اندازه‌گیری ترجیحات فرد در فهم دنیا و چگونگی تصمیم‌گیری است. این پرسشنامه را از روی تئوری‌های تیپ شخصیتی گرفته‌اند که اولین بار در سال ۱۹۲۱ توسط یونگ در کتاب تیپ‌های روانشناختی مطرح شد. م

^۲ فهرست ۱۰۰ شرکت برتر جهان (Fortune 100)

^۳ David Winter

درون‌گرا ترجیح می‌دهد تعطیلات خود را با مطالعه کنار ساحل سپری کند تا در یک کشتی تفریحی مهمانی بگیرد، می‌گوید: «سایرین خیلی تحریک‌کننده هستند، آنها در فرد درون‌گرا احساس تهدید، ترس، جنگ و عشق را ایجاد می‌کنند. یکصد انسان در قیاس با صد کتاب یا صد دانه شن خیلی تحریک‌کننده‌ترند».

همچنین بسیاری از روانشناسان معتقدند درون‌گراها و برون‌گراها به نحو متفاوتی عمل می‌کنند. برون‌گراها مسائل را به سرعت حل و فصل می‌کنند. آنها به سرعت (و گاه با عجله) تصمیم می‌گیرند، و به راحتی می‌توانند چند کار را با هم انجام دهند و ریسک کنند. آنها دوست دارند به خاطر منافع همچون پول و جایگاه اجتماعی دست به مخاطره بزنند.

درون‌گراها اغلب آهسته‌تر و آگاهانه‌تر عمل می‌کنند. آنها دوست دارند در یک زمان روی یک کار تمرکز کنند و از قدرت تمرکز بالایی برخوردارند. آنها به ندرت شیفته‌ی جذابیت‌هایی همچون ثروت و شهرت می‌شوند.

شخصیت‌های ما سبک‌های اجتماعی‌مان را نیز شکل می‌دهند. برون‌گراها کسانی هستند که به مهمانی شام شما نشاط می‌بخشند و به لطیفه‌های شما سخاوتمندانه می‌خندند. آنها معمولاً با اعتماد به نفس و سلطه‌گرند و نیاز بسیاری به این دارند که در جمع باشند. برون‌گراها با صدای بلند فکر می‌کنند و معمولاً صحبت کردن را به گوش دادن ترجیح می‌دهند، و خیلی کم پیش می‌آید که حرف کم بیاورند و اغلب چیزهایی می‌گویند که هرگز قصد گفتنش را نداشتند. آنها با تضاد و کشمکش احساس راحتی می‌کنند اما با تنهایی نه.

در مقابل، درون‌گراها شاید مهارت‌های اجتماعی قدرتمندی داشته باشند و از مهمانی‌ها و جلسه‌های کاری لذت ببرند، اما پس از مدتی دلشان می‌خواهد با لباس راحتی در خانه‌شان باشند. آنها ترجیح می‌دهند انرژی‌های خود را صرف دوستان صمیمی، همکاران و خانواده‌ی خویش نمایند. آنها بیش از آنکه حرف بزنند، شنونده هستند، قبل از حرف زدن فکر می‌کنند و اغلب احساس می‌کنند با نوشتن، بهتر از گفتگو کردن می‌توانند منظور خود را بیان کنند. آنها از کشمکش بیزارند. بسیاری از درون‌گراها از گفتگوهای کوتاه می‌هراسند اما از بحث‌های عمیق لذت می‌برند.

چند ویژگی که نباید به درون‌گراها نسبت داد: واژه‌ی درون‌گرا، مترادفی برای منزوی یا مردم‌گریز نیست. درون‌گراها می‌توانند چنین خصلت‌هایی داشته باشند، اما اغلب آنها رفتار بسیار دوستانه‌ای دارند. یکی از انسانی‌ترین عبارتها در زبان انگلیسی - «فقط پیوندا!» - توسط فورستر^۲ که آشکارا یک درون‌گرا بود، در رمانی تحت عنوان *هوردز اند آدر* پاسخ به پرسش «چگونه به بالاترین درجه‌ی عشق انسانی دست پیدا کنیم» نوشته شده بود.

درون‌گراها الزماً کمرو هم نیستند. کمرویی، یعنی ترس از عدم تأیید یا تحقیر اجتماعی، در حالی که درون‌گرایی، به معنای ترجیح دادن محیط‌هایی است که خیلی تحریک‌کننده نیستند. کمرویی ذاتاً دردناک است؛ در حالی که درون‌گرایی چنین نیست. یکی از دلایلی که مردم این دو مفهوم را با هم اشتباه می‌گیرند این است که آنها گاهی با هم تداخل پیدا می‌کنند (گرچه روانشناس‌ها بر سر میزان آن با هم بحث دارند). برخی از روانشناسان این دو گرایش را بر محورهای عمودی و افقی ترسیم می‌کنند، طیف برون‌گرا-درون‌گرا روی خط افقی و طیف مضطرب-آرام روی خط عمودی. با این مدل در نهایت، چهار تیپ شخصیتی دارید: برون‌گرای آرام، برون‌گرای مضطرب (یا تکانشی)، درون‌گرای آرام، و درون‌گرای مضطرب. به عبارت دیگر، شما می‌توانید یک برون‌گرای کمرو مثل باربارا استرایسند^۴ باشید، کسی که شخصیتی خارق‌العاده دارد اما به شدت از روی صحنه بودن وحشت دارد؛ یا مثل بیل گیتس که فردی درون‌گراست اما کمرو نیست، او اغلب اوقاتش را در تنهایی به سر می‌برد، اما ترسی از نظرات دیگران ندارد.

حتی می‌توانید فردی کمرو و در عین حال درون‌گرا باشید: تی. اس. الیوت^۵ به درون‌گرا بودن معروف بود و در کتاب «سرزمین هرز» نوشت که می‌توانست «ترس را در مشت می‌گرد و

¹ Only Connect

² E.M.Forster

^۳ *Howards End*: رمانی از ادوارد مورگان فورستر که نخستین بار در سال ۱۹۱۰ میلادی منتشر شد. در سال

۱۹۹۸ کتابخانه مدرن آن را در جایگاه ۳۸ م فهرست صد رمان برتر خود قرار داد. م

^۴ Barbara Streisand: خواننده و بازیگر فیلم و تئاتر آمریکایی

^۵ Thomas Stearns Eliot: (۱۸۸۸-۱۹۶۵) شاعر، نمایش‌نامه‌نویس، منتقد ادبی و ویراستار آمریکایی -

خاک به شما نشان دهد». بسیاری از افراد خجالتی به درون خویش پناه می‌برند، تا حدی به این دلیل که از معاشرت‌هایی که آنها را دچار چنین اضطرابی می‌کند، در امان باشند. و بسیاری از درون‌گراها خجالتی هستند، تا حدی به دلیل دریافت این پیام که تمایل آنها به فکر کردن، اشکال دارد، و تا حدی به این دلیل که روانشناس آنها همانطور که خواهیم دید، آنها را به کناره‌گیری از محیط‌های بسیار تحریک کننده وادار می‌کند.

اما کمرویی و درون‌گرایی، با تمام تفاوت‌هایی که دارند، دارای وجه اشتراک عمیقی هستند. حالت ذهنی یک برون‌گرای کمرو که در جلسه‌ی کاری آرام می‌نشیند، شاید با وضعیت ذهنی یک درون‌گرای آرام، بسیار متفاوت باشد - فرد کمرو از صحبت کردن هراس دارد، در حالی که فرد درون‌گرا صرفاً بیش از حد برانگیخته شده است - اما از منظر بیرونی، هر دوی آنها شبیه هم هستند. این می‌تواند به هر دو تیپ این بینش را بدهد که چگونه توجه ما نسبت به داشتن جایگاه نخست، ما را از دیدن چیزهای خوب، هوشمندانه و خردمندانه بازمی‌دارد. بنا به دلایل بسیار متفاوت، افراد کمرو و درون‌گرا ممکن است تصمیم بگیرند روزهایشان را در تنهایی صرف کارهایی همچون اختراع یا تحقیق نمایند، یا از فردی بیمار پرستاری کنند - یا در جایگاه‌های رهبری با شایستگی آرام عمل کنند. شاید اینها نقش‌های نخست نباشند، اما کسانی که این نقش‌ها را ایفا می‌کنند همه الگو هستند.

اگر هنوز مطمئن نیستید در کجای طیف درون‌گرا-برون‌گرا قرار دارید، در اینجا می‌توانید خودتان را ارزیابی کنید. به هر پرسش با «درست» یا «نادرست» پاسخ بدهید، پاسخی را انتخاب کنید که اغلب اوقات در مورد شما صدق می‌کند.

- ۱) گفتگوهای دو نفره را به فعالیت‌های گروهی ترجیح می‌دهم.
- ۲) اغلب ترجیح می‌دهم حرف‌های دلم را روی کاغذ بیاورم.
- ۳) از تنهایی لذت می‌برم.

- ۴) به نظر می‌رسد کمتر از دوستانم به ثروت، شهرت و مقام اهمیت می‌دهم.
- ۵) از گفتگوهای کوتاه استقبال نمی‌کنم، اما از صحبت کردن مفصل و عمیق درباره‌ی موضوعاتی که برایم اهمیت دارند لذت می‌برم.
- ۶) همه به من می‌گویند شنونده‌ی خوبی هستم.
- ۷) خیلی اهل ریسک نیستم.
- ۸) از انجام کاری که به من اجازه می‌دهد «غرق در خودم» باشم و کمتر کسی مزاحمم شود لذت می‌برم.
- ۹) دوست دارم سالروزهای تولد را در جمعی کوچک جشن بگیرم، تنها با یک یا دو دوست صمیمی یا اعضای خانواده .
- ۱۰) مردم مرا فردی «ملایم» یا «مهربان» توصیف می‌کنند.
- ۱۱) ترجیح می‌دهم تا زمانی که کاری را به اتمام نرسانده‌ام، آن را به کسی نشان ندهم یا درباره‌اش صحبت نکنم.
- ۱۲) از تضاد بیزارم.
- ۱۳) در تنهایی کارم را به بهترین نحو انجام می‌دهم.
- ۱۴) مایلم قبل از صحبت کردن فکر کنم.
- ۱۵) پس از اینکه مدتی را در جمع سپری می‌کنم احساس می‌کنم انرژی‌ام تحلیل رفته است، حتی اگر خودم لذت برده باشم.
- ۱۶) اغلب تماس‌های تلفنی را از طریق صندوق صوتی دریافت می‌کنم.
- ۱۷) اگر قرار بود انتخاب کنم، تعطیلات آخر هفته‌ای را ترجیح می‌دادم که مطلقاً کاری برای انجام دادن یا برنامه‌ریزی‌های زیاد نداشته باشم.
- ۱۸) از انجام چند کار با هم لذت نمی‌برم.
- ۱۹) به راحتی می‌توانم تمرکز کنم.
- ۲۰) در موقعیت‌های کلاسی، سخنرانی‌ها را به سمینار ترجیح می‌دهم.

هر چه تعداد پاسخ‌های «درست» شما بیشتر بوده باشد، احتمالاً فرد درون‌گرتری هستید. اگر تعداد پاسخ‌های «درست» و «نادرست» شما تقریباً با هم برابر بوده باشد، شما احتمالاً یک میان‌گرا هستید - بله چنین واژه‌ای واقعاً وجود دارد.

اما چنانچه تک‌تک پرسش‌ها را به عنوان یک درون‌گرا یا برون‌گرا پاسخ داده باشید، به این معنا نیست که رفتار شما در هر شرایطی قابل پیش‌بینی است. نمی‌توان گفت هر فرد درون‌گرایی عاشق مطالعه است یا هر فرد برون‌گرا عاشق مهمانی، درست همان‌طور که نمی‌توانیم بگوییم هر زنی به دنبال صلح و سازش و هر مردی عاشق ورزش‌های رزمی است. همان‌گونه که یونگ به شایستگی اشاره کرد «چیزی به عنوان برون‌گرای محض یا درون‌گرای محض وجود ندارد. چنین فردی باید در تیمارستان بستری شود».

علت این امر تا حدی این است که همه‌ی ما موجودات پیچیده‌ای هستیم، بعلاوه اینکه درون‌گراها و برون‌گراها انواع بسیار متفاوتی دارند. درون‌گرایی و برون‌گرایی در تعامل با سایر ویژگی‌های شخصیتی و سوابق شخصی، انواع بسیار متفاوتی از انسان‌ها را شکل می‌دهد. لذا، اگر شما یک مرد آمریکایی هنرمند باشید که پدرتان آرزو داشت مثل برادرهای پر جنب و جوشتان به یک تیم فوتبال ملحق شوید، تبدیل به فردی درون‌گرا از نوعی بسیار متفاوت از مثلاً یک زن صاحب کسب‌وکار فنلاندی خواهید شد که والدینش نگهبان فانوس دریایی بوده‌اند (فنلاندی‌ها به درون‌گرا بودن شهرت دارند. این یک لطیفه‌ی فنلاندی است: از کجا می‌فهمید یک فنلاندی دوستان دارد؟ از اینکه به جای نگاه کردن به کفش‌های خودش، به کفش‌های شما چشم بدوزد).

بعلاوه، بسیاری از درون‌گراها «به شدت حساس» هستند، که شاید شاعرانه به نظر برسد، اما این درواقع یک واژه‌ی فنی در روانشناسی است. اگر شما یک درون‌گرای حساس باشید، بیش از یک فرد معمولی از سونات مهتاب^۱ یا بتهوون^۲ یا جمله‌ای با معنا یا عملی بسیار مهرآمیز

^۱ ambivert: کسی که بین درون‌گرایی و برون‌گرایی تعادلی بدست می‌آورد. م

^۲ سونات مهتاب (Moonlight Sonata) یکی از سونات‌های بتهوون (Beethoven) است که در سال ۱۸۰۱ نوشته شده و تا امروز به عنوان یکی از مشهورترین قطعات پیانو در تاریخ موسیقی مطرح بوده است. م

لبریز از احساس شعف می‌شوید. شما سریع‌تر از سایرین از خشونت و پلیدی رنج می‌کشید و احتمالاً انسان بسیار با وجدانی هستید. در کودکی احتمالاً لقب «خجالتی» را به شما نسبت می‌دادند و حتی امروز در موقعیت‌هایی مثل ایراد یک سخنرانی یا اولین ملاقات که احساس می‌کنید مورد ارزیابی قرار می‌گیرید، عصبی می‌شوید.

بعدها به بررسی این نکته خواهیم پرداخت که چرا این مجموعه ویژگی‌های به ظاهر بی‌ربط، متعلق به یک نفر هستند و چرا این فرد اغلب درون‌گراست (هیچ کس نمی‌داند دقیقاً چه تعداد از درون‌گراها حساسیت بالایی دارند، اما می‌دانیم که ۷۰ درصد از افراد حساس، درون‌گرا هستند، و ۳۰ درصد مابقی اظهار می‌دارند که به میزان زیادی به «اوقات تنهایی» نیاز دارند).

تمام این پیچیدگی به این معناست که هر آنچه در این کتاب می‌خوانید، در مورد شما صدق نخواهد کرد، حتی اگر خودتان را یک درون‌گرای تمام‌عیار بدانید. در برخی از بخش‌ها به شرح مطالبی در خصوص کمروبی و حساسیت خواهیم پرداخت، در حالی که ممکن است شما هیچ یک از این ویژگی‌ها را نداشته باشید. اشکالی ندارد. ببینید کدام ویژگی‌ها در مورد شما صدق می‌کنند و از سایر آنها به منظور بهبود روابط خود با دیگران بهره‌بردارید.

با وجود تمام این مطالب، در این کتاب سعی نداریم بیش از حد خود را درگیر تعاریف کنیم. مشخص کردن دقیق تعاریف برای محققانی حیاتی است که به منظور دقیق بودن مطالعاتشان باید به دقت به این اشاره کنند که در کدام نقطه درون‌گرایی پایان می‌یابد و سایر خصوصیات همچون کمروبی آغاز می‌شود. اما در این کتاب ما بیشتر با ثمره‌ی آن تحقیق سروکار خواهیم داشت.

روانشناسان عصر حاضر، دست در دست دانشمندان عصب‌شناسی، با استفاده از دستگاه‌های اسکن مغزی بینش‌های روشن‌گرانه‌ای را کشف کرده‌اند که نحوه‌ی نگرش ما به جهان و خودمان را دستخوش تغییر می‌سازد. آنها به پرسش‌هایی از این دست پاسخ می‌دهند: چرا برخی از افراد پرحرف هستند اما سایرین سنجیده سخن می‌گویند؟ چرا برخی افراد سرشان به کارشان است و سایرین مهمانی‌های سالروز تولد را در دفتر کار ترتیب می‌دهند؟

بیشگفتار) دو قطب شمال و جنوب خلق و خو ||| صفحه ۳۵

چرا برخی افراد به راحتی تحت فرمان و مدیریت قرار می‌گیرند در حالی که سایرین نه می‌خواهند رهبری کنند نه تحت رهبری باشند؟ آیا درون‌گراها می‌توانند رهبر باشند؟ آیا جامعه‌ی ما ذاتاً برون‌گرایی را ترجیح می‌دهد یا وضعیت اجتماعی آن را تعیین می‌کند؟ از یک منظر تکاملی، درون‌گرایی به عنوان یک ویژگی شخصیتی به یک دلیل بقا یافته است - این دلیل چه می‌تواند باشد؟ اگر شما یک درون‌گرا هستید، آیا باید انرژی‌هایتان را صرف فعالیت‌هایی کنید که بنا به طبیعت ذاتی خود به سمتشان گرایش دارید، یا اینکه باید حوزه‌ی فعالیتتان را گسترش دهید، همان‌طور که لورا آن روز سر میز مذاکره چنین کرد؟

پاسخ این پرسش‌ها ممکن است شما را شگفت‌زده کند.

با این حال، اگر تنها یک بینش از این کتاب بدست آورید، امیدوارم مفهومی باشد که به تازگی کشف شده است؛ **اینکه حق دارید خودتان باشید.** من شخصاً تأثیرات متحول‌کننده‌ی این نوع نگرش را تأیید می‌کنم. نخستین مراجعه‌کننده‌ای که داستانش را برایتان نقل کردم به یاد دارید؟ کسی که به خاطر حفظ حریم شخصی‌اش، لورا نامیدم؟

این داستانی از زندگی خودم بود. من نخستین موکل خودم بودم.

بخش اول

برون‌گرای ایده‌آل

ظهور «همکار دوست داشتنی توانمند»

چگونه برون‌گرایی به ایده‌آل فرهنگی تبدیل شد

چشم‌های بیگانه‌ها، حساس و منتقدانه

آیا می‌توانید آنها را با غرور – با اعتماد به نفس – و بدون ترس ملاقات کنید؟

- آگهی تبلیغاتی شرکت آرایشی بهداشتی وودبری، ۱۹۲۲

زمان: سال ۱۹۰۲. مکان: کلیسای هارمونی،^۱ در ایالت میسوری، شهری کوچک همچون نقطه‌ای روی نقشه بر فراز یک دشت سیلابی، در صد مایلی کانزاس سیتی.^۲ سردسته‌ی جوان ما: دانش‌آموز مهربان اما سست‌عنصر دبیرستان به نام دیل.^۳

دیل، پسری لاغراندام و اخمو که اهل ورزش هم نیست، پدرش خصایل اخلاقی خوبی دارد اما یک پرورش دهنده خوک و همیشه ورشکسته است. دیل به والدینش احترام می‌گذارد اما از دنبال کردن زندگی فقیرانه‌ی آنها می‌هراسد. چیزهای دیگری هم دیل را نگران می‌کند: طوفان و رعد و برق، رفتن به جهنم و اینکه در لحظات حساس زندگی زبانش بند بیاید. حتی

¹ Woodbury Soap Company

² Harmony Church

³ Kansas City

⁴ Dale

از روز عروسی خودش هم می‌ترسد: و با خودش فکر می‌کند اگر نتواند در آن روز به همسر آینده‌اش چیزی بگوید، چه می‌شود؟

یک روز سخنوری از جنبش شاتاکوا^۱ به شهر می‌آید. این جنبش در سال ۱۸۷۳ آغاز شد و پایگاه آن شمال نیویورک است، جنبشی آموزشی که سخنران با استعداد را به سرتاسر کشور اعزام می‌کند تا در زمینه‌ی ادبیات، علم و مذهب سخنرانی کنند. آمریکایی‌های روستایی به خاطر ارمغانی که این سخنرانان از دنیای بیرونی می‌آوردند و قدرت آنها در جذب شنوندگان، به آنها پاداش می‌دهند. این سخنران خاص با شرح دادن داستان زندگی خود و اینکه چگونه از فقر به ثروت رسید، دلیل جوان را شیفته‌ی خود می‌سازد: روزگاری او کشاورزی فقیر با آینده‌ای تیره و تار بود، اما توانست با آموختن نوعی سبک سخنوری کاریزماتیک در نهضت شاتاکوا فعالیت کند. دلیل به کلمه کلمه‌ی سخنان او به دقت گوش می‌کند.

چندین سال بعد، دلیل باز هم تحت تأثیر ارزش سخنرانی در جمع قرار می‌گیرد. خانواده‌ی او به مزرعه‌ای سه مایل خارج از وارنبرگ میسوری^۲ نقل مکان می‌کنند و به این ترتیب دلیل می‌تواند آنجا به کالج برود بدون اینکه بخواهد هزینه‌ی مسکن و غذا بدهد. دلیل می‌بیند دانش‌آموزانی که در مسابقه سخنرانی دانشکده برنده می‌شوند، رهبر به حساب می‌آیند و او نیز تصمیم می‌گیرد یکی از آنها باشد. او برای هر مسابقه ثبت نام می‌کند و شب هنگام با سرعت به خانه می‌شتابد تا تمرین کند. بارها و بارها شکست می‌خورد؛ دلیل سرسخت است اما هنوز یک سخنور نیست. اما بالاخره تلاش‌هایش نتیجه می‌دهند. او خود را به قهرمان سخنوری دانشکده تبدیل می‌کند. به حدی که سایر دانشجویان برای یادگیری درس‌های سخنرانی به او مراجعه می‌کنند؛ او به آنها آموزش می‌دهد و آنها نیز شروع می‌کنند به برنده شدن.

^۱ Chautauqua: نهضت آموزش بزرگسالان در آمریکا. م

^۲ Warrensburg Missouri

در سال ۱۹۰۸ که دیل دانشکده را ترک می‌کند، خانواده‌اش هنوز فقیر هستند، اما شرکت‌های بزرگ آمریکایی در حال شکوفایی هستند. هنری فورد^۱ ماشین‌های مدل تی^۲ خود را مثل باقلوا می‌فروشد، و این شعار اوست: «برای کسب‌وکار و لذت». جی سی پنی، وول ورث و سیر روبوک^۳ به نام‌های لوازم خانگی تبدیل شده‌اند. برق، خانه‌های طبقه‌ی متوسط را روشن می‌کند؛ و لوله‌کشی داخلی باعث شده دیگر مجبور نباشند نیمه شب برای آوردن آب از خانه خارج شوند.

اقتصاد جدید، نوع جدیدی از انسان را می‌طلبد- فروشنده، فعال اجتماعی، فردی آماده‌ی لبخند زدن، دست دادن استادانه و توانایی همزیستی مسالمت‌آمیز با همکاران و در عین حال رقابت با آنها. دیل به صفوف فزاینده‌ی فروشندگان ملحق می‌شود و در این مسیر با دارایی‌هایی پیش می‌رود که قدرت کلام مهم‌ترین آنهاست.

نام خانوادگی دیل، کارنگی^۴ است (کارنگی؛ بعدها املاي این نام را تغییر می‌دهد تا اندرو را از آن حذف کند، کسی که صنعتگر بزرگی است). پس از چندین سال فعالیت ملال‌آور فروشندگی گوشت گاو برای شرکت آرمور و شرکا^۵، تصمیم می‌گیرد به عنوان معلم سخنرانی در جمع تدریس کند. کارنگی نخستین کلاس خود را در مدرسه‌ی شبانه وای‌ای‌سی‌ای^۶ در خیابان صد و بیست و پنجم نیویورک برپا می‌کند. او به ازای هر جلسه همان ۲ دلار معمول حقوق معلمان شبانه را درخواست می‌کند. اما مدیر مدرسه، از آنجا که تردید دارد کلاس سخنرانی سودآوری چندانی داشته باشد، از پرداخت چنین پولی امتناع می‌ورزد.

^۱ هنری فورد (Henry Ford): کارآفرین، مخترع، نویسنده و نظریه‌پرداز آمریکایی بود که شرکت خودروسازی فورد را در سال ۱۹۰۳ تأسیس نمود. م

^۲ Model T

^۳ J.C. Penney, Woolworth, Sears Roebuck

^۴ دیل کارنگی (Dale Carnegie): نویسنده و سخنران آمریکایی توسعه‌دهنده‌ی درس‌هایی در زمینه‌ی پیشرفت شخصی، فروشندگی و سخنرانی در جمع. م

^۵ Armour and Company

^۶ YMCA night school

اما این کلاس، هیجانی زودگذر است و کارنگی تصمیم می‌گیرد بنیاد دیل کارنگی را تأسیس نماید، با هدف کمک به صاحبان کسب‌وکار برای ریشه‌یابی همان ناامنی‌هایی که خود او در جوانی با آنها سروکار داشت. در سال ۱۹۱۳ نخستین کتاب خود را تحت عنوان آیین سخنوری و نفوذ در مردم در کسب‌وکار منتشر می‌کند. کارنگی می‌نویسد: «در روزگاری که پیانو و حمام کالاهایی تجملی محسوب می‌شدند، مردم توانایی سخنرانی را استعداد خاصی فرض می‌کردند که فقط برای وکلا، کشیشان یا سیاستمداران ضرورت داشت. امروزه می‌دانیم که این توانایی، سلاح ضروری کسانی است که مشتاقانه در حوزه‌ی کسب‌وکار به رقابت مشغولند».



دگردیسی کارنگی از پسر مرزعه به فروشنده‌ی و سپس نماد سخنرانی در جمع را می‌توان به داستان ظهور برون‌گرای ایده‌آل نیز تشبیه کرد. سفر کارنگی بازتاب تحولی فرهنگی بود که در آغاز قرن بیستم به اوج خود رسید و خیلی چیزها را برای همیشه تغییر داد؛ از جمله، کسی که هستیم، کسی را که تحسین می‌کنیم، عملکرد ما در مصاحبه‌های شغلی و اینکه در یک کارمند به دنبال چه ویژگی‌هایی هستیم، نحوه‌ی ابراز عشق و نحوه‌ی پرورش فرزندانمان. آمریکا دستخوش تغییری شد که وارن ساسمن^۱، تاریخ‌شناس فرهنگی توانمند، آن را تبدیل فرهنگ مبتنی بر منش به فرهنگ مبتنی بر شخصیت نام نهاد - و ما را در منجلابی از انواع نگرانی‌های فردی گرفتار کرد که هرگز به طور کامل از آن رهایی نخواهیم یافت.

در فرهنگ مبتنی بر منش، خویشتن ایده‌آل، جدی، منظم و شریف بود. در این فرهنگ، رفتار فرد در زندگی شخصی به مراتب بیش از تأثیر او در جمع حائز اهمیت بود. واژه‌ی شخصیت تا قرن هجدهم در زبان انگلیسی وجود نداشت، و ایده‌ی «داشتن شخصیت خوب» تا قرن بیستم مطرح نشده بود.

¹ Public Speaking an Influencing Men in Business

² Warren Susman

اما وقتی آمریکایی‌ها فرهنگ مبتنی بر شخصیت را پذیرفتند، کم‌کم روی چگونگی درک دیگران از خودشان تمرکز کردند. آنها اسیر کسانی شدند که جسور و سرگرم‌کننده بودند. ساسمن در سخنان معروف خود می‌گوید: «نقش اجتماعی که فرهنگ جدید مبتنی بر شخصیت طلب می‌کرد، نقش یک بازیگر بود. هر آمریکایی می‌بایست به یک خویشتن بازیگر تبدیل می‌شد».

ظهور آمریکای صنعتی، مهم‌ترین عامل این تحول فرهنگی بود. کشور به سرعت از جامعه‌ی کشاورزی با خانه‌های کوچک در چمنزارها، به نیروگاه شهری «کسبوکار آمریکا، کسبوکار است» تبدیل شد. در روزهای نخست این کشور، اغلب آمریکایی‌ها، همچون خانواده‌ی دیل کارنگی در مزارع یا شهرهای کوچک زندگی می‌کردند و با کسانی ارتباط داشتند که از کودکی می‌شناختند. اما با فرارسیدن قرن بیستم، طوفان تمام‌عیاری از کسبوکار کلان، شهرسازی و مهاجرت وسیع، انبوه جمعیت را به شهرها سرازیر کرد. در سال ۱۷۹۰، فقط ۳ درصد از آمریکایی‌ها در شهرها زندگی می‌کردند؛ در سال ۱۸۴۰، فقط ۸ درصد؛ و در سال ۱۹۲۰، بیش از یک سوم جمعیت کشور شهرنشین بودند. در سال ۱۸۶۷ هوراس گریلی^۱ ویراستار اخبار، نوشت: «همه‌ی ما نمی‌توانیم در شهرها زندگی کنیم، اما به نظر می‌رسد تمام مردم مصمم به چنین کاری هستند».

وقتی مردم آمریکا به خودشان آمدند، دیدند دیگر نه با همسایه‌ها بلکه با غریبه‌ها کار می‌کنند. «شهروندان» تبدیل به «کارمندان» شدند و با این پرسش مواجه شدند که چگونه روی کسانی که با هم رابطه‌ی اجتماعی یا خانودگی ندارند، تأثیر خوبی بگذارند. رونالد مارچاند^۲ تاریخ‌شناس می‌نویسد: «دلایل اینکه چرا مردی پاداش می‌گرفت یا زنی با بی‌اعتنایی اجتماعی مواجه بود را دیگر نمی‌شد با نگاه به زمینه‌های وابستگی‌های دیرین یا دشمنی‌های خانوادگی قدیمی توضیح داد». در آن دوران که کسبوکارها و روابط اجتماعی ناآشنا رو به فزونی داشتند، هر کسی ممکن بود هر فرضیه‌ای داشته باشد، از جمله اینکه نخستین تأثیر، تفاوت مهمی ایجاد می‌کرد». آمریکایی‌ها در پاسخ به این فشارها، سعی کردند تبدیل به

¹ Horace Greeley

² Roland Marchand

فروشنده‌گانی شوند که می‌توانستند نه تنها تمام اجناس شرکتشان بلکه خودشان را هم به فروش برسانند.

یکی از قدرتمندترین لنزهایی که می‌توان از طریق آن تغییر از منش به شخصیت را مشاهده کرد، روش خودیاری^۱ است که دیل کارنگی نقش چشمگیری در آن داشت. کتاب‌های خودیاری همیشه در روانشناسی آمریکایی جایگاه مهمی داشته‌اند. بسیاری از نخستین راهنماهای رفتار، حکایت‌های مذهبی مثل کتاب سیر و سلوک زائر^۲ بودند، کتابی که در سال ۱۶۷۸ منتشر شد و به خوانندگان آگاهی می‌داد اگر می‌خواهند به بهشت بروند باید رفتاری خویش‌دارانه در پیش بگیرند. کتاب‌های آگاهی بخش قرن نوزدهم، کمتر مذهبی بودند اما همچنان ارزش منش شریف را به مردم متذکر می‌شدند. آنها مطالعات موردی قهرمانان تاریخی همچون آبراهام لینکلن^۳ را برجسته و نمایان می‌ساختند. او نه تنها سخنوری با استعداد، بلکه مردی متواضع بود که به نقل از رالف والدو امرسون^۴ «از برتری‌جویی دیگران آزرده خاطر نمی‌شد». علاوه، آنها از مردم عادی که بر مبنای ارزش‌های رفیع اخلاقی زندگی می‌کردند، تجلیل به عمل می‌آوردند. یک راهنمای معروف در سال ۱۸۹۹، منش: گران‌قدرترین چیز در دنیا^۵ نام داشت که دختر فروشنده‌ی خجالتی را توصیف می‌کرد که درآمد ناچیزش را به گدایی می‌داد که داشت از سرما یخ می‌زد، سپس به سرعت دور می‌شد، قبل از اینکه کسی ببیند او چه کار کرده است. در اینجا خواننده متوجه می‌شد که فضیلت این دختر، نه تنها در سخاوت او، بلکه از این جهت بود که دوست داشت ناشناس بماند.

اما در سال ۱۹۲۰، کتاب‌های معروف خودیاری تمرکز خود را از فضیلت درونی به جذابیت بیرونی تغییر دادند- که بنا به نوشته‌ی یکی از آنها «بدانیم چه بگوییم و چطور

^۱ Self-help: مکتبی که از طریق آگاه کردن فرد با اصول مبتنی بر روانشناسی، او را در راه بهبود زندگی شخصی، اقتصادی و عاطفی با ایجاد تغییر از درون کمک می‌کند. م

^۲ The Pilgrim's Progress from This World to That Which Is to Come نوشته جان بانیان و یکی از

مهم‌ترین کتاب‌های ادبی زبان انگلیسی. این کتاب به بیش از ۱۰۰ زبان زنده دنیا ترجمه شده است. م

^۳ Abraham Lincoln

^۴ Ralph Waldo Emerson

^۵ Character: The Grandest Thing in the World

بگوییم». کتاب دیگری توصیه می‌کرد: «خلق یک شخصیت، قدرت است». در سومین کتاب آمده بود «به هر طریق تلاش کنید اصولی رفتاری داشته باشید که مردم بگویند «او یک همکار دوست داشتنی تواناست»، این آغاز محبوبیت شخصیت است. مجله ساکسس (موفقیت)^۲ و ساتردی ایونینگ پست^۳ بخش‌هایی را معرفی کردند که هنر گفتگو را به مردم آموزش می‌داد. اوریسون سوت ماردن^۴ همان نویسنده‌ای که کتاب منش را در سال ۱۸۹۹ نوشت، عنوان مشهور دیگری را در سال ۱۹۲۱ منتشر کرد که شخصیت/استادانه نام داشت.

بسیاری از این راهنماها برای صاحبان کسب‌وکار نوشته می‌شدند، اما زنان نیز ترغیب می‌شدند روی کیفیتی اسرارآمیز به نام «جذابیت و فریبندگی» کار کنند. در دهه‌ی ۱۹۲۰، پا به سن گذاشتن در مقایسه با آنچه مادر بزرگ‌هایشان تجربه کرده بودند، کسب‌وکاری رقابتی بود و یک راهنمای زیبایی هشدار داد که آنها «باید شخصیت کارزماتیک مشخصی داشته باشند»، «کسانی که در خیابان از کنارمان رد می‌شوند، نمی‌دانند ما باهوش و جذاب هستیم مگر اینکه اینطور به نظر برسیم».

چنین توصیه‌ای به ظاهر به منظور بهبود زندگی مردم بود؛ چیزی که باعث شد حتی افراد با اعتماد به نفس و منطقی احساس ناراحتی کنند. ساسمن^۵ واژه‌هایی را که بیشتر اوقات در رهنمون‌های شخصیتی در اوایل قرن بیستم دیده می‌شد، با رهنمون‌های منش انسانی قرن نوزدهم مقایسه کرد. توصیه‌های قرن نوزدهم روی صفاتی تأکید داشت که هر کسی می‌توانست با تلاش آنها را در خود بهبود دهد، ویژگی‌هایی که اغلب با واژه‌هایی از این دست وصف می‌شدند:

شهروندی

¹ To know what to say and how to say it

² To creat a personality is power

³ Success magazine

⁴ The Saturday Evening Post

⁵ Orison Swett Marden

⁶ Masterful Personality

⁷ Stephen Susman