



[购买此书或有声书](#)

内向型领袖

依靠安静的力量

(The Introverted Leader)

珍妮弗·康维勒 (Jennifer B. Kahnweiler) • Berrett-Koehler © 2018 • 216 页

员工领导

要点速记

- 内向者“擅于倾听、勤于准备、遇事冷静，这些都是属于优秀领袖的伟大特质”。
- 没有绝对内向或绝对外向的人，内向与外向并不是非此即彼的。
- 对内向者而言，多人社交非常消耗精力。
- 若你不能有效管理内向特质，它会妨碍职业发展，不利于领导管理。
- 即便所在团体更青睐外向者，你也可以通过管理自己的内向特质而获得成功。
- 外向型同事应该了解内向者通常需要面对的六大难题。
- 这些难题分别是“人际疲劳、快节奏生活、发言被打断、自我炒作、团队合作压力和负面印象”。
- 内向者可以通过“4P”法则与人沟通，即“准备（preparation）、存在（presence）、推动（push）和练习（practice）”。
- 压力、他人的忽视和“认知差异”都会困扰内向者。
- 内向者可以通过“假装”来变得外向，但“用力过猛”可能会产生反效果。

导读荐语

咨询师珍妮弗·康维勒借助具体策略、例子、自我测验和表格，详细道出了内向者该如何提升领导力。虽然康维勒自身是位外向者，她却嫁给了一位并不害羞的内向者。康维勒认为，她丈夫的成功让她看到了内向者该如何将自身特质转化为财富。本书于2008年首次出版，第二版在前面的基础上，又增添了10年来的调查结果、采访内容和案例分析。本书第一版提到了内向型专业人士的天生特质、行为特点和领导潜能，第二版则对这些内容做了检查和补充。康维勒博士提供的独到策略将为更多内向者打开新世界的大门，不论是需要提升人际交往技巧的中层管理者或技术专家，需要在上级面前表达自己的女性员工，还是想要帮助内向型员工发挥所长的管理者，都能从中得到启发。

浓缩书

外向者与内向者

外向者总能在热闹的团体环境中如鱼得水。他们喜欢与人打交道——身边人越多越好。但多人社交会让内向者感到精力衰竭，吵闹的组织生活会让他们觉得自己受到了“排斥、忽视和误解”。缺乏人际技巧常会妨碍内向者的职业发展，但他们“善于倾听、勤于准备、遇事冷静”，这些特质可以帮助他们成为优秀的领袖。内向者与外向者的不同之处通常包括以下几点：

- 内向者习惯说话前先三思；外向者习惯想到什么就说什么。
- 内向者通过独处来获取精力；外向者则通过与人打交道获取能量。但两者都需要偶尔转换一下状态。
- 内向者比较克制内敛；外向者比较热情活泼。

“尽管有越来越多内向者认识到自身的力量，社会还是更青睐外向者，对内向者有着根深蒂固的偏见，尽管这种偏见可能很不明显。”

- 内向者通常表情低调，重视“私密空间”；外向者通常表情张扬，喜欢“公开交流”。
- 内向者更喜欢文字交流；外向者更喜欢语言交流。
- 内向者比较“谦虚冷静”，喜欢“提前准备”；外向者相对活跃，喜欢“谈论自己的成就”，乐于“即兴发挥”。

内向者的“六大难题”

内向型领袖可以处理自身的内向特质，就像处理其它业务挑战一样，他们可以见招拆招，寻找最优策略，将计划步骤转化为行动。内向者可以将所谓的负面特质变成一个领袖的理想品质，比尔·盖茨、马克·扎克伯格、珍妮特·耶伦和沃伦·巴菲特等人就是这么做的。内向者通常需要面对六大难题。指出这些难题，有利于外向型同事了解他们。要改变人们的预期看法，首先就得把这些难题摆上台面谈一谈。这些难题分别是：

“将人的精力想象成一块电池。外向者靠与人交际来充电。而内向者则依靠探寻自己的内心。”

.1. “人际疲劳”——一项针对100名内向者的研究表明，过多曝光会让90%的内向者感到“遭罪”。虽然内向者通常也喜欢人际交往，但过多交际却会让其精力迅速衰退。相反，他人是外向者的能量来源，独处会让外向者感到“空虚疲惫”。不同内向者所需的“交际时间”也是不一样的。要弄清一个领袖究竟该与他人有多少联结，内向者需要掌握正确的方法，也要对自身有足够的了解。

.2. “快节奏生活”——技术变革可能会让工作节奏变得“疯狂”。在这种情况下，内向者需要更多时间整理信息，反思自身处境，才能做出更好的决策。

.3. “发言被打断”——内向者普遍容易在发表观点时遇到困难，特别是在由外向者主导的会谈中。在男性主导的商业环境中，“打断他人发言是种常态”，这会使女性内向者遭受“双重偏见”。内向者需要采取避免争吵的策略，来提出自己的“见解、看法和方案”。

“通过制定计划，了解自己，你也能利用自身的内向特质获得成功。”

.4. “自我炒作”——许多内向者会觉得推销自己很难。社交会让他们不舒服，他们通常都比较谦虚，高度重视私人空间。不论是面对面交流还是在社交平台上，他们通常都觉得没必要吹嘘自己的成就。因此与外向型同事相比，内向者往往显得平平无奇。

.5. “团队合作压力”——许多内向者往往不会花那么多时间进行团队合作，而是将效率最高的工作时间用于思考、书写和独自建立项目。虽然团队合作有利于集思广益，但也剥夺了内向者单独解决问题所需要的时间。

.6. “负面印象”——内向者脸上通常不会有太多表情，所以即便一切正常，即便内向者只是在思考而已，他们也常常会被问“怎么了？”当他人误解内向者的意图时，这种“认知差异”往往就发生了。举个例子，如果另一个人在说话时，内向者没有点头或者夸张地表示感兴趣，对方可能就会对内向者产生误解，以为他们“不感兴趣、反应迟钝、势利眼、缺乏动力、犹豫不定、心情不好、对人冷淡”或者“毫无感情”。内向的女性常会被误解为“冷酷无情”或者“傲慢自大”。

“在与人互动和参与项目时活在当下，对内向型领导者来说非常重要。”

“该让内向型领袖出场了”

内向型领袖能用“安静的力量”应对挑战。他们同样可以提升事业，与同事正常互动。不单单以活泼外向来衡量领导力，对企业是有益的。内向型领袖的能力包括：

- “解决紧迫问题”——团队与组织需要内向者动用其创造力与脑力，提出新思路，质疑组织现状与团体迷思，对缓解气候变化和治疗癌症等世界性问题进行深刻思考。

- “提高员工参与度”——在企业中，内向型员工所占比例为40%-60%；盖洛普调查曾经发现，全球有70%的员工对工作的参与度很低，其中很可能就有不少内向型员工。企业若能提高内向型员工的工作参与度，帮助他们将个人努力与企业目标相结合，认可他们的贡献，必将能够提高员工留职率。

“成功的内向型领导者会充分利用内向性格，与人进行一对一交流。”

- “创造高效工作环境”——企业可以创造灵活的工作环境，允许员工用个人或团队的方式解决问题，这不仅有利于内向者和外向者的工作，对心理学家亚当·格兰特所说的“中向性格者”也有帮助。举个例子，销售员多是中向性格者，他们既能“深度倾听”，也能热烈谈论自己的产品。
- “帮助外向者探寻自身的内向面”——内向者若能获得认可和尊重，也能帮助外向型同事欣赏自身安静的一面。若外向者能停下来了解内向者的想法，内向者也能更加积极参与工作，对企业都有好处。
- “共同获得更多成就”——内向者与外向者和谐共处，能够产生更多力量。“比起同质化的团队，多样化的团队能够做到更多事情。”当内向型和外向型的佼佼者将力量合并起来，每个人都能够从“指数型增长的成果”中获益。

“慎重深度的一对一交谈有助于提升内向者的领导力。”

“解锁成功：4P法则”

你可以通过以下四个步骤将内向性格利用起来，使自己成为一个优秀的——或者更优秀的——领导者。4P法则能够帮助有自知之明的内向者摆脱枷锁，将内向化为力量。这些法则分别是：

1. “准备”（Prepare）——你可以通过某些事情来做准备，这些事情需要你充分发挥个人特质，找到自己的“最高效点”，包括在会议前事先写出一些有意义的问题，面试前事先查看求职者的简历，或者销售会议前先对客户进行调查。充分的准备会让你更有信心。
2. “存在”（Presence）——“用允许自己与人交往的方式存在”，指的是将注意力放在身边的人身上。不是活在过去或未来；而是活在当下，这能让你有更多收获。所以，若有人走过来跟你说话，不妨将目光从电脑上移开，不妨在下次会议上发表你敏锐的见解，也不妨在下次演讲时活跃一点。

“最安静的人，他们的思想往往最能一鸣惊人。”

3. “推动”（Push）——别人可能不知道，但每次离开舒适区冒险前，内向者都需要推自己一把，包括向上级要求加薪、参加不太想去的活动或者与不太熟的人谈话等等。
4. “练习”（Practice）——抓住每个机会，用你的技巧和才能强化新行为。即便是奥运体操名将西蒙·拜尔斯和小提琴家约书亚·贝尔这样的人，也需要持续不断的练习。你可以通过练习破冰技巧、学讲故事和尝试引导会议，让自己在团体中感到舒适。

想要有效利用4P法则，你需要做个行动计划。找出你想要着重提升的点，比如如何更好地活在当下，再就每个法则列出你的具体方案，这会让你更加勇敢自信。在管理你的内向特质时，不要“用力过猛”，那样会产生反效果。“若过度逼迫自己表现出与真实自我不同的样子，会产生消极反应。”假如你在某次会议前过度准备，可能会给自己带来太大压力，发言会显得生硬，也容易“事后批评”自己。好好运用4P法则，但要找到平衡点。

“管理上级，意味着你要足够聪明，能够意识到你们彼此需要，从而实现共同目标。”

人、项目和展示

内向者可以通过运用4P法则，打造和提高领导技巧。你需要通过内省做好充分准备，从而“了解自己、建立团队、了解团队、打造合适的环境”；也需要留心自身“盲区”。要增强存在感，你不妨“到处走走，写下自己的想法，像领导者一样倾听，与人随意交谈，注意面部表情，灵活展现自己”。要提高领导威望，你可以试试以下三个策略：“保持主见、下放权力、开放思想”。补足短板，发挥所长，从而打造个人能力方面的“最佳组合”。

歌手碧昂丝、慈善家比尔·盖茨和演员梅丽尔·斯特里普等人都是非常成功的内向者，他们都很擅长发表公众演讲，演讲并不是外向者的专属能力，所以你也可以做到。充分运用4P法则，要记住寻找资料来为自己做准备；活在当下，与人互动；推动自己走出舒适区，发出你的声音，发挥创造力；抓住每次机会，练习公众演讲。

“假如有人看上去很冷淡或者很安静，别问他们‘怎么了？’很可能什么事都没有，他们只是在思考而已。”

“参与和领导会议”

在会议上，你可以运用多种技巧，充分发挥内向者的特有力量，避免被外向者盖住风头。4P法则仍然能够帮助你表达自己。做好准备，意味着你要了解会议主题，准备好提出见解，“放松自己”，“找到自己的位置”。活在当下，意味着你要找到并坚持自己的原则，利用“书面头脑风暴法”，表达自己、给自己充分的时间来回应他人的请求。推动自己，意味着你可以充分利用技术手段，在外向者面前保持主见。参与会议是练习技巧的极佳手段。“引导会议主题，将会议变成学习实验室，不断练习新技巧”，这将让你在会议中如鱼得水。

“内向和害羞是不一样的。害羞是社交焦虑或心理焦虑造成的，可能是有害处的。”

“以你的方式与人互动”

被排挤的感觉并非只是你一个人有。人们喜欢在非正式的“前期会议”中分享重要信息，可能是在体育馆、高尔夫球场或咖啡馆，可能是在贸易展览和会议上，也可能是路跑比赛和志愿者项目等活动中。内向型领导者可以使用4P法则与人互动，参与这种“互惠互利”的信息交换。做好准备，“意味着要清楚目的，明确你所能提供和想要了解的信息，准备好问题，制定社交媒体战略”。活在当下，“意味着要深度倾听、理解他人、察言观色，避免无意义的闲谈”。与人互动，“意味着放下手机，互相介绍，打破僵局，适度休息充电”。内向其实是完全合理正常的个性，尽管今日的喧嚣社会可能不这么认为。

“虽然有些内向者比较害羞，但内向是天生的，而害羞不是。”

成功的内向型领导者知道如何利用自身特质，在非正式环境中与人一对一交流，进行密切交往。你可以通过学习领导和交流策略，做好充分准备，建立威信。你也可以事先想好需要讨论的点，“说出期望，征求意见”，从而活在当下。

“向上管理”

虽然管理专家彼得·杜拉克说过，“你不必喜欢或者欣赏你的上司”，但他也认为需要跟上司保持良好关系。做好充分准备，你才能在与上司的定期会面中“评估你的价值，观察上级的行事风格”。要在“向上管理”时活在当下，你可以采取以下四个策略：“做好自己、陈述结果、接受反馈、要求指导和赞助”。推动自己与上级达成良好合作的方式包括“坦诚布公、向上反馈、维护上级和学会让步”。如果你想让向上管理成为你领导才能中的重要部分，就要学会随机应变。

关于作者

珍妮弗·康维勒（Jennifer B. Kahnweiler）博士，担任多个大型公司的咨询顾问。她是一名专业演讲者，所著书籍包括《安静的影响》（Quiet Influence）和《对立的天才》（The Genius of Opposites）。



喜欢这个知识锦囊吗？

[购买此书或有声书](#)

<http://getab.li/36416>