

# Оглавление

---

Предисловие к русскому изданию .....	9
Предисловие Дугласа Конанта .....	13
Предисловие автора .....	17
Введение. <b>Лидер-интроверт: кто он?</b> .....	23
Глава 1. <b>Четыре основные проблемы</b> .....	29
Глава 2. <b>Ключ к успеху: процесс 4П</b> .....	43
Глава 3. <b>Сильные и слабые стороны</b> .....	51
Глава 4. <b>Публичное выступление</b> .....	57
Глава 5. <b>Руководство и управление</b> .....	73
Глава 6. <b>Руководство проектом</b> .....	93
Глава 7. <b>Управление снизу вверх</b> .....	111
Глава 8. <b>Собрание как игра</b> .....	125
Глава 9. <b>Построение отношений</b> .....	139
Глава 10. <b>Выигрыш для вас, выигрыш для организации</b> .....	153
Глава 11. <b>Что дальше? Путь к успеху</b> .....	167
Благодарности .....	171
О компании AboutYOU .....	173
Об авторе .....	175



# Предисловие к русскому изданию

---

Как-то раз ко мне как к бизнес-консультанту и коучу обратился руководитель крупного производственного холдинга с весьма необычным запросом. «Хочу, — с энтузиазмом сказал он, — поработать над изменением своего стиля управления». «Отличное решение. А что именно вы хотели бы развить или изменить?» — спросила я, глядя на бодрого, энергичного и очень разговорчивого человека лет сорока. «Я хочу стать своим антиподом — больше размышлять, прежде чем спешить сделать, больше слушать, чем говорить, не лезть вперед, перестать вечно “тормозить” окружающих. В общем, хорошо бы превратиться в задумчивого, тихого и деликатного менеджера». Согласитесь: для руководителя желание неожиданное. Мы стали разбираться.

Оказалось, что этот руководитель получил неутешительную обратную связь по итогам оценки «360 градусов»\*: окружающие дружно упрекали его в неумении слушать других, склонности постоянно лезть вперед, давить авторитетом. На этом основании он и решил из выраженного экстраверта стать, как он объявил, глубоким интровертом. Конечно, в такой постановке задача практически невыполнимая, а главное, малоосмысленная. А вот что действительно совершенно необходимо в любой управленческой деятельности независимо от наших природных склонностей — уметь внимательно и спокойно выслушать чужое мнение, продемонстрировать терпение, взять время на обдумывание важного решения, дать возможность другим проявить инициативу. Именно над гармоничным сочетанием признаков

---

\* Оценка менеджера в разных аспектах деятельности (принятие решений, коммуникация, лидерство) его коллегами, подчиненными и руководством, а также самооценка.

экстраверсии и интроверсии мы с этим менеджером и принялись работать.

Не берусь объективно оценивать результаты нашей непростой работы, но сам менеджер был доволен: в следующем году оценка «360 градусов» показала серьезные позитивные перемены.

Эта история заставила меня задуматься о том, насколько разным является положение интровертов и экстравертов: хотя тех и других в мире примерно поровну, интроверты, недовольные своими чертами характера, встречаются гораздо чаще.

Способен ли интроверт превратиться в экстраверта? Я не раз видела, как в ходе ассесмент-центров (групповой вариант оценки) даже самые тихие и молчаливые участники порой проявляли удивительную активность – спорили, быстро предлагали решения, умело привлекали к своим словам внимание остальных, брали на себя ответственность за общие результаты. Они знали, что от них ожидается, и независимо от своих природных особенностей выкладывались по максимуму. Значит, на короткое время, ситуативно интроверт может попробовать себя в непривычном ему образе.

Но под силу ли прирожденному интроверту добиться долгосрочного успеха в роли лидера? Ведь от лидера традиционно требуется готовность идти впереди всех и вести за собой, принимать на себя главный удар, быть в гуще событий и в центре всеобщего внимания и, главное, неустанно общаться – со своей командой, подчиненными, коллегами, деловыми партнерами, представителями внешнего мира. А это, согласитесь, не самые сильные стороны интроверта.

За годы работы в бизнесе я видела множество людей, которые, будучи интровертами, так и не осмелились сделать серьезную управленческую карьеру. В то же время я встречала и глубоких интровертов, которые успешно возглавляют большие коллективы и даже крупнейшие компании. Как им это удается? Ответ один: благодаря работе над собой и постоянному саморазвитию. Книга, которую вам предстоит прочесть, открывает некоторые секреты такой работы и представляется мне крайне практичной, ясной и полезной для тех, кто хочет совершенствоваться, развивать значимые для руководителя навыки,

расширять свой психологический и управленческий потенциал. Уверена, что вы получите не только удовольствие, но и конкретные инструменты для саморазвития независимо от вашего склада личности.

**Мария Макарушкина,**  
*партнер, лидер практики «VIP-консультирование»*  
*компании «ЭКОПСИ Консалтинг»*



# Предисловие Дугласа Конанта

---

Каждый раз, проходя тест Майерс–Бриггс, я получаю высокий балл по шкале интроверсии. Будучи интровертом, я черпаю энергию из уединения. Порой я чувствую себя опустошенным, когда вынужден долгое время находиться на виду у больших групп незнакомых людей. Свою дань собирает и выгорание от общения, как описано в этой книге. После длительного пребывания в обществе – в том числе после долгого рабочего дня – мне нужно побыть одному, в тишине и спокойствии, наедине со своими мыслями, чтобы обдумать прошедший день и зарядиться энергией.

Однако в моем случае все еще сложнее, поскольку, когда я возглавлял Campbell Soup Company – компанию со штатом около 12 000 человек, – моя работа часто требовала от меня быть «в доступе», на виду у других людей. Мало того, передо мной стояла задача остановить стремительное падение рыночной стоимости компании – причем безотлагательно. За время моего пребывания в этой должности мы добились впечатляющего успеха, проведя радикальные преобразования в руководящей команде, переупаковав портфель активов, урезав расходы и совершив стратегические инвестиции в продукцию Campbell, маркетинговые программы, процессы внедрения инноваций и инфраструктуру компании. В результате по совокупному доходу акционеров компания заняла ведущие мировые позиции в секторе пищевой промышленности.

Ныне, как основатель и глава Conant Leadership, я занимаюсь деятельностью, которая, по всей видимости, еще меньше подходит интровертам. В своем стремлении способствовать качественному росту лидеров XXI века я часто оказываюсь перед полным залом, чтобы рассказать людям о том, как эффективнее вести свою организацию вперед. Как же интроверту вроде меня удастся справиться с такой задачей? Хороший вопрос!

Я покривил бы душой, если бы стал утверждать, что в моей жизни не было мгновений, когда мне изо всех сил хотелось стать более общительным, — но общительность просто не свойственна моей природе. В возрасте примерно 50 лет я стал сознавать, что самое лучшее для меня — донести до всех, с кем я работаю, простую истину: я робок и застенчив. Я понял, что окружающие отнюдь не телепаты и что я должен как-то давать им понять, о чем я думаю и что чувствую. В конце концов я составил короткую речь, в которой постарался донести до других людей самую суть того, что я собой представляю и чего пытаюсь добиться. Я непременно произносил ее перед новыми сотрудниками прямо с порога, чтобы все, с кем я работаю, ясно представляли себе, кто я и чего жду от каждого, кто хочет здесь преуспеть. Оказалось, что открытое заявление о своей интровертированности дает мощное чувство свободы и уж всяко лучше мучительных попыток навязать себе чужой стиль поведения. Я неукоснительно придерживался этой практики больше десяти лет — и она действительно помогала мне выстраивать прочные отношения и быстро преодолевать этап «ритуальных танцев», с которого обычно начинается совместная работа незнакомых прежде людей.

Я обнаружил, что развитие таких навыков требует сознательных усилий. В моей карьере был момент, когда глава Nabisco предложил мне пост президента по продажам. Я ответил: «Вы, должно быть, шутите. Во-первых, я интроверт, а во-вторых, не играю в гольф». И все же в конце концов я принял это предложение. Мне пришлось выйти еще дальше из зоны комфорта — шаг, который Дженнифер в своей модели 4П называет «прыжок». С точки зрения эмоций это была самая сложная работа в моей жизни — но я должен был принять этот вызов. То напряжение, которое я испытал, позволило мне стать более эффективным лидером и подготовило к роли генерального директора компании.

Книга «Лидер-интроверт» отдает должное сильным сторонам интровертов и предлагает процесс, который поможет интровертам добиваться выдающихся результатов. В основе модели 4П («подготовка — присутствие — прыжок — практика»), которую предлагает Дженнифер, лежат полезные уроки, которые она



бережно извлекла из своей работы с тысячами успешных лидеров-интровертов. Процесс 4П дает интровертам практичный инструмент для множества трудных ситуаций — от публичного выступления до выстраивания сети связей и руководства компанией из списка Fortune 500.

Чтение этой книги принесет пользу как интровертам, так и экстравертам. Интроверты, без сомнения, есть в любой организации. Эту группу сотрудников просто нельзя игнорировать. Большинство полагает, что руководители — это общительные, заметные, харизматичные люди. Такой взгляд на вещи представляется мне очень однобоким. Присмотритесь — и вы обнаружите в своей организации интровертов, причем некоторые из них — прирожденные лидеры. Ключевая задача современного лидера — заглянуть под внешнюю оболочку своих коллег и раскрыть весь их потенциал. Да, экстраверты порой достигают руководящих постов быстрее, но мы, интроверты, должны двигаться в собственном темпе, чтобы в конечном итоге суметь выйти на полные обороты. Интроверты совершенно точно способны быть чрезвычайно эффективными лидерами — окружающий деловой ландшафт изобилует примерами.

Эта книга покажет вам, как действовать на рабочем месте более эффективно и осознанно. Если вы экстраверт, вы научитесь лучше понимать и легче принимать те черты, которые присущи вашим коллегам-интровертам. Если вы интроверт, вы обретете новое понимание себя и получите практические рекомендации о том, как задействовать свою безмолвную силу. В конце концов, самое полезное для всех нас — понять, кто мы есть, и научиться опираться на это знание, чтобы внести как можно более значимый вклад в общее дело. Книга, которую вы держите в руках, именно об этом.

**Дуглас Конант,**  
*в прошлом президент и генеральный директор  
Campbell Soup Company,  
ныне глава Conant Leadership*

*Люсиль и Элвину Борецам –  
замечательным родителям,  
научившим меня любви  
и смеху*

# Предисловие автора

---

*Вы разговариваете, когда перестаете быть в мире с вашими мыслями; и когда вы больше не можете жить в одиночестве вашего сердца, вы живете губами, а звук становится лишь развлечением.*

Калил Джебран. Пророк\*

Кто-то сказал: работа была бы в радость, если б не сотрудники. Всем нам доводилось время от времени испытывать это чувство. Профессиональный успех зависит не только от знаний и умений, но и от взаимоотношений. Экстраверту по душе межличностные взаимодействия, из которых строятся человеческие связи. Но как-то интроверту в нашей коммуникабельной бизнес-культуре, где господствует тип поведения А\*\*? Тихий и сдержанный человек остается здесь непонятым, непринятым, непризнанным. Его молчание воспринимается как знак несогласия, как симптом высокомерия или даже глупости. И если это ваш случай, вы, наверное, уже не раз убеждались в том, что неумение строить отношения заводит вашу карьеру в тупик. Вы лишаете себя всех преимуществ, которые проистекают из контактов с коллегами. И вся организация несет убытки, не получая должной отдачи от вашего таланта и опыта.

Но есть и хорошие новости: с интроверсией можно справиться. В ваших силах сохранить свой тихий и задумчивый ха-

---

\* Калил Джебран (1883–1931) – уроженец Ливана, философ, поэт и художник, большую часть жизни провел в США, писал на арабском. Книга «Пророк» (1923) переведена более чем на 100 языков мира, в том числе на русский (Джебран К. Пророк. – М.: София, 2013).

\*\* Типология личности, восходящая к работам психоаналитика Ф. Александера. Для личности типа А характерны стремление к достижению, соревновательность, амбициозность, нетерпеливость. Кардиологи М. Фридман и С. Розенман ввели понятие «поведенческий синдром типа А», увязав это поведение с повышенным риском сердечно-сосудистых заболеваний. – *Прим. ред.*

ракти и тем не менее приспособиться к культуре, поощряющей тех, кто на виду. Книга «Лидер-интроверт» научит вас этому на примерах миллионов людей, уже прошедших такой путь.

## ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Вы – менеджер среднего звена или близки к этому положению? Ваша задача – влиять на коллег, добиваясь от них выполнения определенной работы? Возможно, вы руководите проектами или мечтаете взять на себя серьезную роль, а не ограничиваться лишь своим вкладом в общее дело. Если вы узкий специалист – технический, академический, финансовый, – неудивительно, что вы застенчивы и молчаливы. А может быть, вы просто не прошли тренинг по взаимоотношениям, в отличие от коллег из отдела продаж или кадров. Нелегко и женщине в традиционно мужской сфере деятельности, нелегко каждому, кто не умеет добиться, чтобы его выслушали. Возможно, вы не всегда интроверт, но порой попадаете в это состояние. Интроверсия различается по степени выраженности: бывают ситуации, в которых и самые бойкие из нас не сообразят, как справиться с неловкостью. Опять же, если вы руководите людьми или проектами, вам приходится иметь дело с интровертами в своей команде, и эта книга поможет вам понять их, помочь им, добиться от них максимального участия.

## КТО Я

Признаюсь сразу: я экстраверт из экстравертов. Я высказываю свои мысли вслух, я из тех людей, которых вы, читатели-интроверты, считаете утомительными до безумия. Что такая «болтушка», такой «фонтан» может понимать в жизни интроверта? Позвольте мне рассказать свою историю.

Более четверти века я проработала корпоративным консультантом, оратором и коучем. Я готовила и консультировала тысячи руководителей из самых разных организаций и убедилась, что методы, которыми я делюсь в этой книге, прекрасно помо-

гают интровертам. Многие мои клиенты потом рассказывали мне, как применяли эту технику и добивались прекрасных результатов для себя и своей компании. Я привожу эти примеры, потому что и для меня результат – главное.

Я вела рубрику об организации рабочего пространства в *AARP The Magazine*, *The Society of Human Resources* и в блоге *Atlanta Journal Constitution*, постоянно вникала в природу успеха, в том числе успеха руководителя-интроверта. Вопросы и комментарии читателей также помогали мне глубже понять сложности и особенности руководителей «тихого типа».

И наконец, благодаря 35 годам в браке с лидером-интровертом я прониклась сочувствием и восхищением, научилась понимать мирную сдержанность моего мужа Билла и разделять его мировоззрение. Глядя на мир его глазами, я понимаю, в чем великая ценность углубленного размышления.

## КОНЦЕПЦИЯ КНИГИ

Том пришел ко мне по рекомендации коллеги. Этот молодой менеджер по маркетингу заинтересовался моими исследованиями и дал мне прекрасный совет: «Не слушайте тех самонадеянных болванов, которые требуют, чтобы все вокруг уподобилось им, – ведь они не знают, что значит быть таким, как я. Ораторы-мотиваторы выступают по всему миру, это индустрия ценой в миллиарды долларов, целиком построенная на том, что уверенные в себе экстраверты донимают людей, устроенных иначе, убеждая их, что те от природы неправильные. Послушайте лучше самих интровертов».

Я приняла этот совет. Я поговорила более чем с сотней интровертов, специализирующихся в самых разных областях. Одни беседы строились как структурированное интервью с заранее подготовленными вопросами, другие происходили на бегу в коридоре какой-нибудь организации или в буквальном смысле слова на лету – с попутчиком в самолете.

В качестве журналиста я присутствовала на семинарах, собраниях команд, сессиях коучинга, присматриваясь к тому, как

берут власть тихие лидеры. Эти наблюдения заполняли блокнот за блокнотом, а теперь попали в эту книгу.

Оказалось, что и вопросы, размещенные в соцсетях, приносят много полезной информации. Интроверты предпочитают общаться по переписке и дают разнообразные интересные советы. Моя книга о лидерах-интровертах опирается также на работы ведущих современных ученых и авторов деловой литературы.

## **КРАТКИЙ ОБЗОР КНИГИ**

Информация, полученная из всех перечисленных выше источников, организована просто и практично.

В первой главе «Четыре основные проблемы» мы рассматриваем четыре главных симптома, присущих неэффективным формам интроверсии. Вы познакомитесь с четырьмя основными препятствиями на пути к тому, чтобы стать лидером: 1) стресс; 2) искажения восприятия; 3) карьерные помехи; 4) психологическая «невидимость».

Глава 2 «Ключ к успеху: процесс 4П» излагает четкий и практичный метод, который позволяет покончить со статус-кво и направить интроверсию в полезное русло. Процесс 4П состоит из четырех этапов, обозначаемых словами на букву П: подготовка, присутствие, прыжок, практика. Запомнив эту аллитерацию, вы получите в руки дорожную карту и сможете планировать стратегию для самых разных ситуаций. Этот же инструмент способствует непрерывному совершенствованию: вы сможете анализировать причины эффективности или неэффективности своих действий.

Вы узнаете, что: 1) подготовка – это разработка плана игры и первые шаги к общению; 2) присутствие – готовность на 100% функционировать в настоящем, «там, где стоишь»; 3) прыжок – усилие, сознательный риск, выход из зоны комфорта, а 4) практика – постоянное повторение этих видов поведения, пока они не войдут в привычку.

Глава 3 «Сильные и слабые стороны» предлагает вам увлекательный тест, позволяющий проверить свои навыки лидера-ин-

троверта. Вы поймете, какие виды поведения вы уже освоили на пути к тому, чтобы стать лидером-интровертом, а также выявите слабые места, с которыми нужно разобраться, чтобы двигаться вперед на всех парах. Кроме того, с результатами этого теста вы будете сверять свой дальнейший прогресс, и они могут послужить отправной точкой для развивающих бесед с вашим коучем или руководителем.

С четвертой по девятую главу мы учимся применять 4П в различных рабочих ситуациях. Множество конкретных указаний, примеров, практических советов помогут вам овладеть этим ремеслом. Так, глава 4 «Публичное выступление» научит доносить свои мысли до отдельных слушателей и большой аудитории. Глава 5 «Руководство и управление» раскрывает секреты успешных лидеров-интровертов, которые завоевали авторитет именно как руководители. Глава 6 «Руководство проектом» разбирает человеческий фактор управления проектами и объясняет, каким образом руководитель-интроверт может мотивировать свою команду и добиться выдающихся результатов. Глава 7 «Управление снизу вверх» снабдит вас инструментами и подсказками, которые помогут вам более тесно и продуктивно взаимодействовать со своим руководителем. Глава 8 «Собрание как игра» выведет на совершенно новый уровень ваше участие в собраниях: теперь вы сумеете сделать так, чтобы ваш голос услышали.

Глава 9 «Построение отношений» посвящена сети ваших связей, складывающихся как на работе, так и вне компании. Мы продолжим тему предыдущих глав: интроверсия превратится в преимущество, поскольку вы сумеете полностью сосредоточиться и творчески подойти к этому ключевому навыку лидера.

Глава 10 «Выигрыш для вас, выигрыш для организации»: и вы сами, и ваша организация окажетесь в выигрыше, когда вам удастся выйти из тени и раскрыть свои сильные стороны.

Глава 11 – «Что дальше? Путь к успеху»: какими будут ваши следующие шаги? Научиться контролировать свое поведение необходимо, но ведь на этом дело не заканчивается. Это длительный процесс – так вызревает и становится все более вкусным вино. В этой главе вас ждет план развития, который помо-

жет вам определить свои ближайшие шаги и долгосрочные планы, нацеленные на укрепление и расширение вашей сферы лидерства.

В дополнение к книге советую вам заглядывать на сайт [www.theintrovertedleaderblog.com](http://www.theintrovertedleaderblog.com). Вы сможете загрузить оттуда различные материалы и вступить в долгий и плодотворный диалог с членами сообщества лидеров-интровертов.



# Лидер-интроверт: кто он?

Вам кажется, что экстраверты получают все, а ваши потребности попросту не замечаются или игнорируются? У вас нет сил на «деловое общение»? Никто не прислушивается к вам на собраниях? Нет никакого смысла просить вас выступить с лекцией или дать интервью?

Если ответ «да», то вы, скорее всего, интроверт, и вы в этом мире отнюдь не одиноки. Среди самых авторитетных руководителей немало интровертов: Билл Гейтс, Уоррен Баффетт, Андреа Юнг\*. Подпадали под подозрение и другие знаменитости, такие как Мать Тереза, Мартин Лютер Кинг, Авраам Линкольн. Кэтрин Грэм\*\* жила и умерла интровертом; по-видимому, интроверт и президент Обама. Список можно продолжать до бесконечности.

Однако наряду с этими успешными, всем известными интровертами есть миллионы людей, которые страдают молча, испытывая дискомфорт в общении и не умея строить отношения. Они вовсе не «неправильные», эти люди, но от природы сосредоточены больше на своей внутренней жизни, и им нелегко приспособиться к экстравертному, пронизанному постоянным общением миру. Интроверты составляют, по оценкам, до 50% населения\*\*\*, около 40% руководителей, так что вы не одиноки.

---

\* Del Jones, "Not All Successful CEO's Are Extroverts," *USA Today*, December 8, 2006.

\*\* Кэтрин Грэм (1917–2001) – владелица *The Washington Post*. – *Прим. перев.*

\*\*\* A. L. Hammer and C. R. Martin, *Estimated Frequencies of the Types in the United States Population*, 3rd ed. (Training Handout, Center for Applications of Psychological Type, 2003).

Но, чтобы добиться успеха, лидеру приходится общаться с подчиненными, клиентами, коллегами. Другие интроверты научились этому, ищите свой способ и вы.

## ОБЩИЙ ОЧЕРК ИНТРОВЕРСИИ И ЭКСТРАВЕРСИИ

Не существует единого определения экстраверсии и интроверсии. Эти личностные склонности точнее всего можно передать описанием некоторых общих тенденций. Если вы еще не проверяли свой тип личности по психологическому тесту Майерс–Бриггс (MBTI – Myers-Briggs Type Indicator), поищите в Интернете соответствующие материалы и инструменты.

По моему опыту, большинство людей признают себя интровертами, если им описать характерные черты. Давайте посмотрим на список (табл. 1) и проверим, что вам ближе.

Таблица 1. Характерные черты экстравертов и интровертов

Экстраверт	Интроверт
Подзаряжается от людей, ищет общения. После разговора «батарейки» полны	Для зарядки нужно время и только время. После общения требуется подзарядить «батарейки»
Сперва говорит, потом думает	Сперва думает, потом говорит
Проговаривает мысли вслух	Мыслит молча
Энтузиаст	Сдержан
Прозрачен, «открытая книга», «шуба мехом наружу»	Эмоции не отражаются на лице, «шуба мехом внутрь»
Свободно делится подробностями личной жизни с друзьями и посторонними	Делится личным с немногими близкими людьми
Предпочитает устное общение письменному	Предпочитает писать, а не говорить
Смотрит ширь	Смотрит вглубь

Если вы оказались посередине, это не беда. Задайте себе вопрос: «Если бы мне пришлось на всю оставшуюся жизнь выбрать одно из двух, что я предпочел бы?» У многих людей интроверсия ситуативна, они проявляют черты интроверта в определенных сценариях. Говорят, даже Опра Уинфри прикусила язычок, впервые встретившись с Нельсоном Манделой!

Интроверсию не следует путать с зажатостью. Зажатость вызвана страхом, отсутствием социальных навыков. Симптомы внешне могут совпадать – например, в обоих случаях исключено выступление на публике, но интроверсия, в отличие от зажатости, всего лишь предпочтение, а не психологическая проблема.

## **ГОДИТСЯ ЛИ ИНТРОВЕРТ В ЛИДЕРЫ?**

Еще как! Интроверты становятся лидерами – и лидерами успешными. Само понятие «быть лидером» я толкую весьма широко: лидер – тот тот, кто понимает, что добиться результата может лишь через работу с другими людьми. Если вас не устраивает сложившееся положение, вы хотите что-то изменить, наладить процесс – вы лидер. Вы лидер, если стремитесь помогать людям. Дальше работайте над определением сами: лидер берет на себя ответственность за то, чтобы работа была сделана, он планирует изменения, наставляет сотрудников, работает вместе с ними на результат.

Есть все основания утверждать, что лидер-интроверт способен достичь высот успеха. К числу классических книг по бизнесу принадлежит «От хорошего к великому» (Good to Great) Джима Коллинза\*. Исследуя характеристики успешных компаний, Коллинз обнаружил во главе каждой лидера «пятого уровня», как он это обозначил, т. е. человека, проявлявшего в переходный или кризисный период определенный набор черт. Все

---

\* Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2011.

эти люди были нацелены на результат, но другое их качество оказалось неожиданным открытием: глубокое личное смирение. Они «скромны, предпочитают держаться в тени, не выделяются». Это же качества и настроения лидера-интроверта!

В журнале *CIO Magazine* было опубликовано интересное исследование: руководители высшего звена считают основной причиной неудач современных лидеров неумение понимать и сопереживать\*. К таким же выводам приходит и Дэниел Гоулман, гуру эмоционального лидерства. Он установил, что лучшие руководители обладают развитым социальным интеллектом. Это не столько ум, сколько внимание, направленное на отношения. Люди с развитым социальным интеллектом легко общаются и оказывают большое влияние на деятельность своих сотрудников\*\*.

## **КАК ЛИДЕРЫ СПРАВЛЯЮТСЯ С ИНТРОВЕРСИЕЙ: ОБРАТИТЬ СЛАБОСТЬ В СИЛУ**

Консультируя на протяжении ряда лет успешных бизнесменов, я познакомилась со многими, кто открыто признавал себя интровертом. Они пускались в подробные обсуждения этой темы: видимо, никогда прежде их не расспрашивали об этой «тайне». Интроверсию они рассматривают так же, как любую сложную деловую проблему: им важно отделить эффективные формы поведения от неэффективных. Затем они разрабатывают стратегию и приводят план в исполнение.

Успешный лидер-интроверт превращает свою слабость в силу. Один весьма уважаемый руководитель как-то раз, будучи еще на низших ступенях своей карьеры, прислушался к замечанию: дескать, он слишком сдержан. Став главным, он сыграл на этой своей особенности: он излучает спокойствие и уверенность,

---

\* Edward Prewitt, "Management Report. Why IT Leaders Fail," *CIO Magazine*, August 1, 2005.

\*\* Daniel Goleman, *Social Intelligence* (Bantam Dell, 2006), p. 277.

передавая окружающим чувство легкости, надежности и убежденность в том, что все получится.

Другой руководитель, женщина, считала бесполезным делом большие сборища. Это дало ей шанс поискать другие способы передавать свою точку зрения членам команды. Она вступала в беседы один на один, что позволило ей ближе познакомиться со всеми подчиненными и сделало общение более плодотворным и доверительным.

Так люди находят творческий выход из положения. На любом рабочем месте, в разговоре с глазу на глаз и в группе общение с коллегами и клиентами так или иначе происходит. От него зависит конечный результат, на него опирается доверие и уважение к руководителю, коллеге, помощнику.

Конечно, Миранду Пристли – кошмарного босса (возможно, латентного интроверта?) из фильма «Дьявол носит Prada» – вряд ли можно порекомендовать в качестве примера для подражания, однако она придумала удачный метод: двое помощников заучивают все сведения, имена, внешние приметы, пустяковые факты обо всех ее гостях, а потом нашептывают ей на ухо.

Один генеральный директор, у которого я брала интервью, поделился своим опытом по поводу того, как справиться с тревогой при общении с подчиненными: он делает подробные заметки – и, кстати говоря, они приносят ему пользу и месяцы спустя.

Молчание – еще одна слабость, которую можно обратить в силу. Многих людей смущает внезапная тишина, они принимают за паузы не слишком удачными репликами, а интроверт, помолчав, может вставить более продуманное замечание. Сид Милштейн, вице-президент по международному аутсорсингу бизнес-процессов в компании EDS (подразделении HP), сказал мне: «Когда молчишь, коллеги и начальство начинают ждать от тебя великой мудрости – ведь ты, вероятно, глубоко обдумываешь все факты и последствия, прежде чем высказаться».

В тишине интроверт может черпать мудрость из глубокого источника. Он подбирает слова тщательно и осторожно. Один мой знакомый коуч, работавший с руководителями высшего

звена, говорил, что, когда от таких вдумчивых лидеров дождешься высказывания, оно бывает невероятно мощным. Джуди Грэй, президент и глава отделения Ассоциации высших руководителей во Флориде, утверждает: «Пора признать и оценить спокойный и эффективный стиль руководства как особое явление. Бурная страсть или харизма лидера поначалу покоряют умы и сердца, но не эти черты позволяют добиться устойчивого прогресса или осуществить значимые перемены». Много лет назад один очень могущественный и проницательный человек, выпускник Лиги плюща, сказал ей: «Молчаливее всех тот, кто обладает наибольшей властью».

Остановившись и подумав, лидер-интроверт избегает еще одной опасности: сказать глупость. Мой знакомый, работающий в сфере политики, особенно радуется своему умению прикусить язык: в его области одно лишнее слово может стоить карьеры.

У интроверта остается больше времени для наблюдения за людьми и разгадывания секрета каждого. Мэри Толанд, старший руководитель проектов, выявляла и выращивала таланты в своих командах, берясь за тех, кто норовил слиться с фоном. Она прониклась сочувствием к интровертам, начинающим карьеру лидера, и хорошо понимала, какие усилия нужны для того, чтобы вырасти в ее организации. Свои знания она теперь передает другим.

Эта книга научит вас различным способам подстройки своего стиля руководства. Вы ведь решаете sudoku, учитесь новые языки или еще как-то упражняете свой мозг – точно так же можно упражнять и свою безмолвную силу, используя эти проверенные и практичные инструменты. В следующей главе мы обсудим, с какими вызовами вы столкнетесь на пути к тому, чтобы стать успешным лидером-интровертом.

# Четыре основные проблемы

«Быть зеленым нелегко», – распевал лягушонок Кермит в «Маппет-шоу». Интровертом быть тоже непросто. Даже если вы вполне уютно чувствуете себя в роли самостоятельного работника, ваша жизнь резко усложнится, когда вы надумаете продвигнуться по карьерной лестнице или начальство решит расширить вашу сферу ответственности.

Рассмотрим четыре основные проблемы работника-интроверта.

## ПРОБЛЕМЫ

Имея ясное представление о том, с какими проблемами сталкивается в своей карьере интроверт, вы поймете, что именно следует поменять в своем поведении. Человек начинает что-то исправлять, когда ему становится неудобно жить по-старому. Колдобины на разбитой дороге заставляют нас искать другой маршрут. То же самое происходит и на работе: препятствия могут быть полезны. Многие клиенты-интроверты, обращавшиеся ко мне за помощью, так и вспыхивали, когда мы принимались разбирать перечисленные ниже сложности. Сам факт, что безликая прежде проблема обрела имя, побуждал их к активным переменам. Рассмотрим четыре основных вида проблем, с которыми лидер-интроверт имеет дело на работе: 1) стресс; 2) искажения восприятия; 3) карьерные помехи и 4) невидимость.

## 1. Стресс

Перегруженность работой, физиологические проявления, выгорание от общения – все это негативные последствия интроверсии, и они могут застигнуть интроверта прямо на рабочем месте. Вот несколько примеров:

### *Перегруженность работой*

Одна моя знакомая, Мэди, только отучившись, нашла заманчивую работу бухгалтера в крупном учреждении здравоохранения. Она рассчитывала многому там научиться, и ее образование должно было прийтись ко двору. «Медовый месяц» пролетел быстро, руководство было очень довольно ее работой – но спустя несколько недель положение резко изменилось. Мэди взяла за правило отправляться на работу к 6.30 и засиживаться до 7 часов вечера. Такой график не оставлял времени на парня и подруг.

Что же случилось за столь короткий период? Мэди подключилась к нескольким проектам. Пронесся слух, что исполнителинее нее работника не найдешь. Какую бы работу на нее ни вваливали, Мэди никогда не отказывалась и не проявляла собственных желаний, боясь осуждения. В итоге она потонула в море дополнительных заданий и финальных сроков сдачи. Выполнить все обязательства разом было непосильно. А начальник даже не знал, как много она работает, иначе прекратил бы столь безжалостную эксплуатацию своей подчиненной.

С вами бывает так, что вы не можете отказаться от очередного поручения? Недостаток напора и самоуверенности не только мешает интроверту проявить себя в общении и добиться высоких результатов – интроверсия может негативно сказаться на здоровье. И причина не в стрессе как таковом (от него никуда не денешься), а в нашей реакции на него. Мэди не умела устанавливать границы, не обратилась за советом к начальнику, а в результате ее рабочий график быстро вошел в конфликт с ее личной жизнью – и со временем проблема лишь усугублялась.



## **Физиологические проявления**

Как-то на семинаре двое погруженных в себя участников признались, что во время публичного выступления начинают заикаться. В более спокойной обстановке, например в нашей группе, они прекрасно себя чувствовали, но на рабочем собрании терялись. Их пример — наглядное свидетельство вовлеченности в стресс не только разума, но и тела. Головная боль, боль в желудке, проблемы со спиной возникают зачастую как реакция на стресс. Играет свою роль и неловкость, испытываемая интровертами в общении. Если сдерживать в себе негативные чувства, разочарование, гнев, то они прорываются наружу в виде телесных симптомов.

## **Выгорание от общения**

Лидеры-интроверты чудовищно утомляются от общения. Еще перед встречей они заранее ощущают усталость и страх, а саму встречу переживают, стиснув зубы. Одна моя коллега-интроверт преждевременно уехала с конференции, потому что устала от «такого количества радостных и непрерывно болтающих людей». Другая напомнила мне анекдот про интроверта, который предпочитает сидеть дома и перечитывать скучную, неоднократно прочитанную книгу, нежели отправиться на вечеринку.

Один из признаков интроверта — потребность взять паузу, перезарядить батарейки, пройти «декомпрессию» после времени, проведенного в компании. Джон Грэй, автор книги «Марс и Венера. Служебный романс» (*Mars and Venus in the Workplace*)\*, использует метафору «пещеры» как укрытия для мужчины после общения с противоположным полом. Многие интроверты говорили мне, что нуждаются в подобном убежище для восстановления сил после утомительного общения с экстравертами.

Иногда я их хорошо понимаю. Однажды я отправилась на ленивые пляжные каникулы, и один из соседей по отелю вызвал у меня стрессовую реакцию. Поначалу он казался даже славным

\* Грэй Дж. Марс и Венера. Служебный романс. — М.: София, 2009.

парнем, но ни разу не закрыл рот на протяжении 45 минут. Несколько раз я попыталась вставить реплику или задать вопрос, однако в итоге выбилась из сил и поняла, что меня никто не слушает. Интроверты испытывают подобные ощущения каждый день.

Стресс возникает и тогда, когда человека застают врасплох. Пол Отте, руководитель IT-проектов в IBM с пятнадцатилетним стажем, говорит, что впадает в панику, если от него требуют немедленного ответа, а ответа наготове нет. Он чувствует себя «голым». В особенности его пугают «снайперы» – люди, которые могут опровергнуть его мнение, приведя какую-то неизвестную ему информацию.

Нелегко принудить себя и к роли общительного, постоянно находящегося на виду руководителя. Сиду Милштейну по роду деятельности приходится разговаривать, вникать в чужие проблемы, подключаться – и устает он не от спора по существу, а от самой этой роли. Он говорил мне: «Потребность уединиться и поразмыслить, “что я только что сделал”, доводит до головной боли. Точно так же я себя чувствую, когда перенапрягусь в тренажерном зале... А мне приходится играть роль, скрывать свое состояние, отчего стресс только нарастает». Постепенно люди адаптируются, и им становится легче, однако этот стиль руководства никогда не будет для них естественным: интроверты все равно постоянно остаются настороже, следят за собой, и на это уходит немало сил.

## 2. Искажения восприятия

Нередко проблема коренится в том, что люди воспринимают нас совсем не так, как нам кажется. Вам наверняка знакомо выражение: «Восприятие и есть реальность». В своей книге «Взламываем код» (*Cracking the Code*) Том Хартман утверждает: «Смысл коммуникации – в том, какой получаешь ответ»\*. Интровертам полезно разобраться, почему они пытаются предъявить миру один образ, а окружающие воспринимают совершенно иной

---

\* Thom Hartmann, *Cracking the Code* (Berrett-Koehler, 2007).

и к каким последствиям это приводит. Лидеров-интровертов нередко принимают за тугодумов или же бесхребетных, и это негативное впечатление требуется преодолеть. Рассмотрим основные варианты.

### **Неблагоприятное впечатление**

Интроверты вовсе не желают произвести негативное впечатление, однако часто вызывают его у более открытых людей. Интроверты хотят выглядеть уверенными и компетентными работниками, но это не всегда удается. Они молчат или говорят отрывисто, а окружающие принимают их за угрюмых, неотесанных, бесчувственных или даже плохо воспитанных людей. Нередко их спрашивают, что не так, хотя интроверту кажется, будто он все делает правильно. Джонатан Раух опубликовал в *The Atlantic Monthly* замечательную статью «Позаботьтесь о своем интроверте» (Caring for Your Introvert)\*. Он говорит, что интровертам часто задают вопрос, чем они, собственно, недовольны, и упрекают в излишней серьезности. Взаимное непонимание экстравертов и интровертов Джонатан описывает так: «Экстраверты вовсе не понимают природы интроверсии. Они уверены, что любому человеку приятно находиться в компании — особенно в их компании. С какой стати кому-то требуется побыть в одиночестве? Это воспринимается как обида. Сколько бы я ни пытался объяснить экстравертам, в чем тут дело, никто не понимает. Полминуты слушают — и снова принимаются лаять и вилять хвостом. Впечатление о человеке закладывается при первой же встрече. Хотя интроверты вовсе не хотят показаться угрюмыми и злыми, их часто считают такими. И первое впечатление, увы, закрепляется надолго».

Некоторые формы самовыражения также наталкиваются на непонимание. Недавно в радиопередаче Infinite Mind обсуждалась тема застенчивости. Застенчивость обусловлена тревожностью и отсутствием уверенности в себе, поэтому ее не следует

---

\* Jonathon Rauch, "Caring for Your Introvert," *The Atlantic Monthly*, March 2003, <http://theatlantic.com/doc/2003003/rauch> (по состоянию на 1 марта 2008 г.).

отождествлять с интроверсией, но одно из замечаний вполне относится и к интровертам. Участница передачи заговорила о том, что происходит с обладателями высокого пронзительного голоса: «Внезапно я ощутила, как все сосредоточились на мне. Знаете это чувство: на меня смотрят. Люди как-то неправильно реагируют на меня. Они не понимают моей внутренней сути, потому что у меня неподходящая внешность. Можно чувствовать себя внутри сильной, умной, ясно все сознавать, но если ты интроверт или просто струсил, все слышат только писклявый голосок глуповатой девчонки»\*.

Даже когда интроверт молчит, его молчание может восприниматься негативно и вызывать подозрения. Один человек вдруг обнаружил, что коллеги по IT-отделу уверены, будто он вынашивает какие-то зловещие замыслы и манипулирует боссом. С чего они взяли? Просто он молчал на собраниях. Этого заблуждения и выросших на него недоразумений оказалось достаточно, чтобы человека начали травить.

### **Медлительность**

Еще одно заблуждение: интроверты якобы медленно думают. Когда человек не спешит поделиться идеями, кажется, что он не вносит свой вклад в дискуссию. Мартин Шмидлер, вице-президент по информационным технологиям в крупной продуктовой компании, говорит от имени многих интровертов: «Я люблю слушать, собирать факты, рассматривать различные точки зрения, тщательно их анализировать». Зачастую, говорит он, когда держишь паузу, обдумывая ответ, тебя принимают за тугодума, медлительного или неповоротливого человека или же обвиняют в нерешительности, а это уж вовсе не годится для лидера. Оказывается, если человек внимательно выслушивает других, он «думает несамостоятельно» — еще одно серьезное обвинение в большинстве организационных культур. Мартин научился снимать подобное негативное впечатление — а меры, которые он для этого принимает, мы обсудим ниже.

\* *The Infinite Mind: Shyness*, December 26, 2001, Lichtenstein Creative Media.

## ***Бесхребетность***

Сдержанность часто воспринимается как слабость, отсутствие собственной позиции, особенно когда вокруг полно агрессивных вождей. Все расталкивают друг друга локтями в борьбе за более выгодное положение, а интроверт никого не отпихивает — значит им можно командовать. В результате интроверту навязывают роль, которой он вовсе не добивался, или перегружают его работой, как перегрузили Мэди. Нужно тверже стоять на своем, иначе подобная ситуация будет повторяться вновь и вновь. Тихому человеку очень непросто проявить себя сильным лидером.

## **3. Помехи в карьере**

Чтобы заинтересовать людей и добиться нужного результата, одного лишь профессионализма и знания дела мало. Важнее всего для лидера умение работать с людьми. Если вы знаете, как налаживать отношения и как добиваться поставленных организацией задач, перед вами открываются прекрасные карьерные возможности и в компании, и во всей отрасли. Интроверт же неизбежно упирается в стену, потому что не учитывает роль отношений в карьерном росте. Эти «мягкие» навыки раньше считались приложением к профессиональным компетенциям, но теперь им придают все большее значение. В последние годы огромные средства вкладываются в тренинги и коучинг профессионалов, как грибы растут программы воспитания лидеров. К числу помех в карьере относятся неумение подать себя, упущенные связи, избегание политики, склонность работать больше, а не лучше.

## ***Неумение подать себя***

Карьера во многом зависит от того, знают ли о вас и ваших достижениях. На американском Юге в ходу правило: «Не похвляйся», — то есть оставайся скромным. Увы, в профессиональном мире это не принесет вам счастья. Телепатов вокруг мало, и если

вы не озвучите и не подчеркнете, чего вы добились, то так и застрянете на одном месте. Вы упустите возможности повышения, интересные поручения, шанс заняться чем-то новым и перспективным. Обратимся вновь к опыту Сиды Милштейна: «Экстраверту нетрудно выставить себя в благоприятном свете, а я все жду телефонного звонка».

Если вы не будете рассказывать о своих достижениях, никто не узнает, что вы умеете и каков ваш потенциал. Похваляйтесь — или упустите увлекательную работу, какой-нибудь сумасшедший проект из тех, что порой возникают в гибких организационных структурах.

Когда руководители начинают подыскивать человека, чтобы поставить его во главе нового проекта, вы никак не обозначены у них на радаре. Так и замирает карьера. Многие из тех, с кем я беседовала, собирая материал для этой книги, сетовали как раз на неумение подать себя.

### ***Упущенные связи***

«Знакомства важнее знаний», — гласит старая поговорка. Она верна и поныне. Мэри Толанд признавалась, что ее карьере на ранних этапах существенно повредило неумение строить отношения. Гораздо позже она поняла, что имело смысл выделить время и поболтать с начальниками о семье или о спорте. В ее компании личным отношениям отводилось весьма существенное место.

Люди вообще склонны брать на работу тех, кого они знают, кому доверяют. В одной компании, с которой я сотрудничала, даже не поощрялась практика обмена визитками на общих собраниях: предполагалось, что сотрудники знакомятся в процессе совместной работы. Именно в реальном опыте общения люди понимают, хочется ли им и дальше вместе вести дела. Ныне некоторые члены этой организации (в большинстве своем интроверты) занимают ключевые места в кругу моих личных советников.

Если вы не решаетесь покинуть зону комфорта, не готовы расширять сеть связей на работе и за ее пределами, то никогда