

Первое руководство по карьерному росту от интроверта для интровертов

Нэнси Энковиц

# КАРЬЕРА

## для интровертов

Как завоевать авторитет и получить  
заслуженное повышение



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/  
predlojite-nam-knigu/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/)

Ищем правильных коллег: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/  
job/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/)

Nancy Ancowitz

# Self-Promotion for Introverts

The Quiet Guide to Getting Ahead

McGraw-Hill

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Нэнси Энковиц

# Карьера для интровертов

Как завоевать авторитет и получить  
заслуженное повышение

Перевод с английского Владимира Шульпина

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 316.6  
ББК 88.5  
Э66

*На русском языке публикуется впервые  
Издано с разрешения издательства McGraw-Hill*

**Энковиц Н.**  
Э66      Карьера для интровертов. Как завоевать авторитет и получить заслуженное повышение / Нэнси Энковиц ; пер. с англ. В. Шульпина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 384 с.

ISBN 978-5-91657-844-7

Эта книга написана интровертом для интровертов. Нэнси Энковиц предлагает конкретные упражнения, для того чтобы определить, какие методы персонального продвижения подойдут именно вам. Автор дает дельные советы и предлагает инструменты для использования ваших сильных сторон, помогает составить план, наметить цели и приступить к действиям.

УДК 316.6  
ББК 88.5

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-91657-844-7

© Nancy Ancowitz, 2010  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

Введение .....	11
Глава 1. Внутренний диалог .....	35
Глава 2. Ваши сильные стороны .....	61
Глава 3. Стратегия .....	85
Глава 4. Целевая аудитория .....	129
Глава 5. Сеть контактов .....	147
Глава 6. Мастерство публичных выступлений .....	187
Глава 7. Поиск работы .....	239
Глава 8. Взгляд с другой стороны .....	301
Заключение .....	337
От автора .....	351
Примечания .....	361

## ПОСВЯЩАЕТСЯ

всем, кто молчит на собраниях, кого обходят стороной при повышении и кому легче смотреть на правящих миром, чем присоединиться к ним. Вы — подлинный мозг, стоящий за действием, мастер инноваций и неисчерпаемый источник новых идей. Вы хотите иметь большой вес в собственных глазах и в глазах окружающих — но вначале всем им предстоит узнать, кто вы такой

# Введение

**Я** видела, как вы молчите на собраниях. Видела, как в одиночестве едите во время обеденного перерыва. И видела, как ваших более общительных и менее талантливых коллег повышают вместо вас. Что заставляет вас молчать, когда вам есть что сказать, особенно если дело касается вас? Возможно, вам не хочется бахвалиться или привлекать к себе слишком много внимания. И в довершение всего вам как интроверту нужно подумать, прежде чем что-нибудь сказать. Если думать достаточно долго, то в силу странной логики начнет казаться, что другие и сами заметят ваши достоинства — стоит им лишь взглянуть на вас. Если бы было так...

Разве не чудесно было бы, если бы кто-то разглядел в вас нечто большее? Но велика ли вероятность того, что это произойдет? И сколько времени на это уйдет, учитывая спад экономики и ситуацию на рынке труда? Если ожидание вам не подходит, то эта книга — написанная интровертом для интровертов — очень вам пригодится. Вместе мы подчеркнем ваши сильные стороны и отточим необходимые навыки, чтобы сделать вас более заметным. Вы сами решите, насколько заметным хотите быть, чтобы получить то, что имеет для вас значение. И сами сможете войти в состояние драйва на пути к своей цели.

## Как найти свой путь к успеху

Люди, снискавшие определенную известность — от актрисы Вупи Голдберг до бизнесмена Дональда Трампа, — добивались успеха по-разному. Путь, который подходит им, может быть абсолютно неприемлемым для вас, особенно если вы интроверт. Как нет единой схемы продвижения себя, так нет и единой для всех цели. Вместе мы подберем методику, применимую в вашем случае и подходящую для достижения намеченных вами целей.

Поначалу может казаться, что заниматься самопродвижением выше ваших сил. И все же я настоятельно рекомендую придерживаться выбранного пути и подойти к обучению с усердием и прилежанием, которые вам как интроверту, безусловно, присущи. Не бойтесь отступать от шаблонов, по мере того как будете продвигаться вперед, демонстрируя свои таланты миру; но, как бы вы это ни делали, это должно быть аутентично. Вы обретете голос, научитесь делать свое присутствие значимым и нести свою истину другим — сильным, чистым голосом. Как удачно сформулировал эту мысль Леонард Нимой\*: «Мы все стремимся найти свой внутренний голос — тот самый, звук которого приносит гармонию в нашу жизнь».

## Интроверты и экстраверты

Интроверты	Экстраверты
Восстанавливают силы во время отдыха	Заряжаются энергией от взаимодействия с другими людьми
Думают, прежде чем делать	Размышляют вслух
Больше слушают	Больше говорят
Говорят мягким голосом	Говорят быстро и громко
Склонны вести глубокомысленные беседы	Предпочитают болтать о пустяках
Одновременно любят общаться только с одним-двумя собеседниками	Предпочитают разговаривать со всеми присутствующими

\* Леонард Нимой — американский актер, режиссер, поэт и фотограф, наиболее известен по роли Спока в телесериале «Звездный путь» и последующих художественных фильмах и роли Уильяма Белла из сериала «Грань». *Прим. ред.*

Ждут, пока к ним проявят интерес в ситуациях социального взаимодействия	Первыми вступают в контакт в ситуациях социального взаимодействия
Как правило, весьма сдержанны	Обычно активны и экспрессивны
Продуктивнее работают в одиночку или с одним партнером	Любят работать в группах
Обладают глубокими познаниями в одной или нескольких областях	Знают обо всем понемногу
Вдумчивы и спокойны	Энергичны
Больше внимания уделяют работе с деталями	Предпочитают решать быстрые и менее сложные задания
Нуждаются в большем личном пространстве	Предпочитают работать среди других людей — чем больше команда, тем лучше
Неохотно делятся подробностями личной жизни	С большей готовностью открываются другим
Имеют несколько глубоких интересов	Интересуются многими вещами

Какие из перечисленных характеристик присущи вам в более чем 50 процентах жизненных ситуаций?

## ПОЗНАЙ САМОГО СЕБЯ

Самопродвижение начинается с самоанализа, а значит, предполагает тщательное самонаблюдение, лишенное оценки. Это позволяет понять, кто вы и что собой представляете, вместо того чтобы сокрушаться о том, чего вам, по вашему мнению, недостает. Чем лучше вы познаёте самого себя, тем легче вам будет устанавливать связь с другими. И тем меньше сил вы потратите на создание образа, благоприятного с точки зрения общественного мнения.

Шакти Гаттегно,  
консультант по проблемам образования

## Почему важно быть на виду

Надоело, что никто не замечает вас, вечно корпящего над работой? Я-то знаю, что вы не тратите времени впустую — а трудитесь усерднее многих. Но знают ли другие об этом?

Быть на виду — непростая задача для интровертов. Мы часто полностью уходим в работу и, с головой погрузившись в свой внутренний мир, порой даже забываем вынырнуть из него, чтобы глотнуть свежего воздуха и получить достойную награду за свой труд. Может быть, таков удел всех интровертов?

У легенды Бродвея Читы Риверы есть для вас хороший совет: «Гордитесь собой, — говорит она. — Больше всего гордитесь тем, кто вы и что делаете. А еще правильно выбирайте друзей. Позаботьтесь о том, чтобы вас окружала правильная энергия, люди, подходящие именно вам. Вы должны благотворно влиять на них, а они — стимулировать вас». Весьма всеобъемлющий совет. Но все же предлагаю еще пару рекомендаций от людей, добившихся успеха в разных сферах.

«Для начала проясните для себя, чего вы хотите, — говорит Энн Хул, старший менеджер по развитию лидерства в Saks Fifth Avenue. — Люди часто заблуждаются, думая, что для самопродвижения нужно все время быть на виду и бесконечно рассказывать о себе каждому встречному. Суть самопродвижения не в этом». Моя клиентка Эми Джейкобс, вице-президент технологического направления в крупном инвестиционном банке, может добавить к этим словам еще кое-что: «Задумайтесь над тем, когда нужно использовать *мы*, а когда говорить *я*, рассказывая о своей работе. Мне нелегко произносить *я*, так как я люблю отдавать должное своей команде. И все же, когда идея действительно моя, то, вместо того чтобы сказать: «У нас возникла идея», я учусь произносить: «Мне пришла в голову идея».

«Каждый из нас — это целая вселенная, по-своему ценная, с уникальными дарованиями, которые мы можем предложить остальному миру, — говорит доктор Льюис Бернштейн, исполнительный вице-президент направления образования и исследований некоммерческой организации Sesame Workshop, создателя международной детской телевизионной образовательной программы “Улица Сезам”. — Поэтому, как и мой добрый друг Гровер с улицы Сезам, от природы очень застенчивый, мы все должны научиться проецировать свой энтузиазм на реальный мир и позволить своему потенциалу стать заметным для всех. Иногда для этого требуется много практики, дисциплины, проб и ошибок. Но результат почти всегда стоит потраченных усилий». Увлеченность и потенциал Бернштейна позволили ему и Sesame Workshop получить три награды «Эмми».

## Несколько советов о том, как стать более заметным

Далее мы поговорим об этом подробнее, а пока предлагаю несколько простых рекомендаций, которые позволят вам быстро стать более заметным.

- Старайтесь тратить одинаковое количество времени собственно на *дело* и на процесс его *осмысления*.
- Ведите учет всего, что вам хорошо удается, создайте отдельную папку, фан-файл, где будут собраны сведения обо всех ваших достижениях. Добавляйте в нее также все поздравительные письма, дипломы и хвалебные отзывы.
- Практикуйтесь в умении говорить о своих достижениях. Попробуйте рассказать о них успешному коллеге

или наставнику, которому вы доверяете настолько, что желаете узнать его мнение о вас.

- Старайтесь выступать на рабочих собраниях: это может сформировать платформу\* для ваших идей.
- Поддерживайте связь с коллегами, менеджерами и клиентами в течение всей карьеры. Держите их в курсе своих дел, интересуйтесь, чем они занимаются, и обязательно поздравляйте, когда для этого есть повод.
- Если вы общительный интроверт — хотя бы отчасти, — пробуйте лично устраивать собрания и конференции, а также общественные мероприятия, для того чтобы повысить уверенность в своих навыках публичного общения и быть на виду.

## Продвигать себя или продвигать других

Вы никогда не замечали, насколько легче продвигать кого-то другого? «Дело в том, что вы практически ничем не рискуете, пытаясь пробить дорогу для “Боба”. Гораздо легче пережить неудачу, отказ или даже насмешку в ответ на ваши потуги, когда дело касается другого человека», — говорит актер и влиятельный тележурналист Брэд Холбрук. «И вот, вместо того чтобы, чего доброго, прослыть заносчивым и эгоистичным из-за отстаивания своих интересов, вы продвигаете достойного человека, — дополняет Хейди Роум, директор по маркетингу Нью-Йоркского отделения UJA-Federation. — В течение своей карьеры я многократно сражалась за повышение

---

\* Современная платформа состоит из людей, контактов, взаимосвязей, последователей и единомышленников. Подробнее см. Хайятт М. Платформа: как стать заметным в интернете. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

по службе своих подопечных и добивалась их продвижения. Когда же речь заходила о моем карьерном росте, мне было гораздо сложнее отстаивать свои права и доказывать собственную значимость. Почему результаты моей работы не могут говорить за меня? Теперь я считаю своей обязанностью выступать в защиту собственных интересов с не меньшим энтузиазмом, чем при продвижении других людей».

«Расскажите что-нибудь о себе», — говорит вам незнакомец на коктейльной вечеринке. Порой, когда нужно говорить о себе, кажется, что кто-то поворачивает рубильник у вас в голове и способность мыслить пропадает напрочь. Почему же таких трудностей не возникает, когда мы говорим о других? Назову несколько причин.

- Легче заметить и определить сильные стороны другого человека, чем свои собственные.
- Продвигая другого человека, вы не сомневаетесь в его достижениях так, как сомневаетесь в своих.
- Вам кажется, что все, чего достиг другой человек, результат упорного труда и таланта, в то время как вы всего добились просто благодаря везению.
- Вам приятно чувствовать себя великодушным, когда вы продвигаете своих друзей.

Возможно, рассказывая о себе, вы чувствуете себя так, словно бродите темными и пыльными лабиринтами здания старой библиотеки. Пугаетесь в переплетении лестниц и узких проходов. Вечно попадаете в тупики. И вот наконец-то находите дверь — в подсобку. Рассказывать о достоинствах своего друга, конечно же, не сложнее, чем открыть дверь. Но раз вы способны сделать это, почему бы не войти? Возможно, придется попотеть. Может, потребуется много

практики, и наверняка пригодится поддержка. К счастью, со временем продвигать себя станет легче.

## Эффективная самореклама против хвастовства

Хвастовство считается недопустимым в любом обществе, и это тоже отбрасывает мрачную тень на любой намек на саморекламу. На первый взгляд, невозможно, оставаясь альтруистичным и доброжелательным, добиваться заслуженного признания. На вас нагоняют скуку люди, которые много говорят о себе, — совсем не хочется быть на них похожими. Но если не говорить о своих достоинствах самому, остается лишь надеяться на то, что за вас это сделает кто-то другой. Такой подход ведет к беспомощности и разочарованию, в дополнение к чему чувствуешь себя невидимкой. Разумеется, очень важно, чтобы окружающие признавали ваши заслуги, но сначала им стоит своими глазами увидеть их и узнать о вашем грандиозном потенциале.

Давайте развеем несколько мифов о самопродвижении. Во-первых, оно вполне совместимо с хорошим тоном. Во-вторых, вы можете пробивать себе дорогу, не прибегая к хвастовству или к его противоположности — апелляции к жалости. Совсем не обязательно также привирать, заговаривать зубы и проявлять излишний напор. И вовсе не нужно быть эгоцентриком. Кстати, не обязательно даже быть экстравертом. Действуйте наоборот: проявите свои сильные стороны и сделайте по-своему. Эта книга призвана помочь вам найти свой путь.

Давайте подумаем, каковы существенные различия между эффективным самопродвижением и хвастовством. Простыми словами, продвигая себя, вы хотите продемонстрировать, как ваши способности и идеи могут

удовлетворить потребности и желания окружающих. Это умение позволяет вам помочь другим людям решить их проблемы при помощи простого заявления о себе. Хвастовство предполагает распространение информации о себе, и только, и никак не связано с собеседником. Обычно хвастун говорит так, словно его никто и не слушает. Он без устали разглагольствует о том, какой он великолепный, каких невероятных достижений добился и с какими влиятельными людьми знаком. Вообразив себя на его месте, вы тут же почувствуете отсутствующие взгляды собеседников. В конце концов, что может быть утомительнее, чем наблюдать, как кто-то пытается произвести на вас впечатление? Не захочется ли вам немедленно наполнить свой бокал, лишь бы избавиться от общества несносного человека?

Итак, как же продвигать себя без риска очистить от людей целое помещение? Для начала следует определить, что в вас особенного. Уверяю вас, отыскать особые качества будет несложно, и скоро мы вместе этим займемся. Затем нужно будет научиться с уверенностью говорить о себе и формировать понятное и уместное послание. Мы поговорим об этом подробнее в главе 4.

### Как узнать, считают ли вас хвастуном?

Подчеркните «Верно» или «Неверно» для каждого из следующих утверждений. Отвечайте согласно тому, что соответствует действительности в более чем 50 процентах случаев.

1. В большинстве ситуаций социального взаимодействия я говорю больше других и героем моих рассказов являюсь я сам	Верно	Неверно
2. Я часто вставляю в свою речь имена людей, с которыми знаком, чтобы произвести впечатление на собеседника	Верно	Неверно
3. Говоря о себе, я просто перечисляю свои достижения и сильные качества	Верно	Неверно

4. Я продвигаю свои интересы с учетом того, как мои возможности соответствуют потребностям собеседника

Верно      Неверно

Если вы выбрали ответ «Верно» в первом или втором пункте, то можете смело выставлять на интернет-аукционе свой павлиний хвост. Если вы согласны с третьим утверждением, спросите себя, насколько ценно ваше послание для аудитории. А если согласны с последним, вы на верном пути к эффективному самопродвижению!

## Несколько слов о психологических типах

В мире нет второго такого человека, как вы. На протяжении тысяч лет ученые, философы и мыслители усердно старались разделить на типы человеческие характеры (это занятие называется типологией). Древние греки по традиции, восходящей еще ко временам Гиппократа, верили, что наше физическое и душевное здоровье зависит от баланса четырех жидкостей в организме: крови, желчи, флегмы и черной желчи, — которым соответствовали четыре типа темперамента: сангвиник, холерик, флегматик и меланхолик.

Сегодня, спустя пару тысячелетий после Гиппократа, одной из наиболее проработанных классификационных систем является типология Майерс—Бриггс (сокращенно MBTI, Myers-Briggs Type Indicator), разработанная Изабеллой Бриггс-Майерс и ее матерью Кэтрин Бриггс в 1940-х годах и основанная на работах швейцарского психолога Карла Юнга. В основе MBTI лежат четыре пары дихотомий, или личных предпочтений. Первая группа качеств включает экстраверсию (ориентация на внешний мир) и интроверсию (ориентация на внутренний мир). Остальные пары — ощущение и интуиция, мышление и чувство, суждение и восприятие. Если вы хотите узнать больше об этом инструменте, то информации о MBTI предостаточно как в библиотеках, так и в интернете.

Помимо MBTI, существует большое количество всевозможных классификаций типов личности, и шкала интроверсии/экстраверсии представлена во многих из них. Например, очень известна также пятифакторная модель личности, называемая еще Большой пятеркой. «Она была создана путем систематического отбора наиболее значимых факторов среди 17 тысяч прилагательных, используемых для описания человеческой личности, которые были объединены в пять крупных факторов», — объясняет доктор Боб Мак-Пик, директор отдела исследований в Центре регистрации психологических классификаторов. «В 1930-х годах американский психолог Гордон Олпорт вывел эти пять факторов как наиболее значимые из всех характеристик личности. И шкала экстраверсии-интроверсии признана одним из двух наиболее значимых», — добавляет он. (Если вам интересно, вторым претендентом на роль самого значимого фактора считается нейротизм, весьма неопределенное и широкое понятие.) Эта книга поможет вам стать более заметным, если вы считаете себя интровертом, независимо от того, как в вашем случае обстоит дело с другими характеристиками.

### НЕ СПЛЕТНИЦА И НЕ ЧИРЛИДЕР\*

Как интроверту вам может быть нелегко сплетничать. Начинается все, по мнению Кэтрин Майерс, сооснователя Myers-Briggs Trust, в явно экстравертированной среде американских школ, где, по словам Кэтрин, «интроверты часто чувствуют себя неуместными, так как у них нет желания бесцельно болтаться со сверстниками, судачить о пустяках и упражняться в остроумии, а именно такие действия и делают ученика частью социальной группы». Я каждый год была членом спортивной команды, прилежно училась, была редактором школьной газеты, членом Национального общества почета и, согласно опросам, занимала первое место в списке

---

\* Чирлидинг — вид спорта, сочетающий элементы шоу и зрелищных видов спорта. В состав команды входят только девушки. Образ участника такой команды, чирлидера, служит идеалом успешной девушки-экстраверта. *Прим. перев.*

учеников, которым сулили успех, но все равно чувствовала себя не в своей тарелке, потому что у меня не было качеств, присущих чирлидеру. На последнем году обучения я прошла тест MBTI и попала на индивидуальное собеседование с Изабеллой Майерс. Я впервые встретила человека, которому больше импонировали интроверты, чем экстраверты, и который считал такой подход к жизни абсолютно нормальным... Это изменило мою жизнь. Мне не нужно было пытаться стать чирлидером. Я могла оставаться собой. С тех пор я не испытываю дискомфорта, отправляясь в новое место, независимо от того, знаю я там кого-нибудь или нет.

## Несколько слов об интроверсии

Возможно, вас удивит, что интроверты составляют около половины человечества<sup>1</sup>. Согласно статье в USA Today, четверо из десяти высших руководителей — интроверты. В пример приводят Билла Гейтса, Уоррена Баффета, Чарльза Шваба, Стивена Спилберга и председателя и CEO Sara Lee Corporation Бренду Барнс<sup>2</sup>. Добавьте сюда комика Джерри Сайнфелда. В одном интервью Опра Уинфри заявила, что она интроверт, добавив: «Я люблю людей, но не могу с ними говорить. На сцене, однако, мне это удается»<sup>3</sup>.

Я находила много данных о том, что среди преуспевающих людей весьма значительная часть интроверты. Хотя в этом нельзя быть окончательно уверенным до тех пор, пока человек сам не подтвердит ваши догадки, но многие этого и не делают — возможно, их сдерживает негативный ореол вокруг интроверсии. Почему мы не можем с уверенностью утверждать, интроверт человек или нет? «Для обнаружения интровертов не существует чего-то подобного гейдару\*, насколько я могу судить», — говорит

---

\* Гейдар (от англ. *gaydar*, производное от слов «гей» и «радар») — способность определять сексуальную ориентацию других людей на основе ряда внешних признаков или внутренних ощущений при контакте в неформальной обстановке. *Прим. перев.*

Джонатан Раух, редактор авторской колонки в National Journal, в своем интервью журналу Atlantic. Поводом для интервью стала необычайная популярность статьи Рауха под названием «Забойтесь о своем интроверте», опубликованной в марте 2003 года в журнале Atlantic. По словам автора, «...многие интроверты мастерски овладели навыками общения. Хотя им и приходится прилагать для этого много усилий»<sup>4</sup>. На самом деле многие интроверты, особенно занимающие публичные должности, практически неотличимы от экстравертов, особенно для постороннего взгляда. Часто их работа включает большое количество контактов с другими людьми. Более того, они обучаются по специальным программам ораторскому искусству. Вот почему так нелегко определить, интроверт перед вами или нет.

Впрочем, это не важно. Наша книга предназначена для тех, кто считает себя интровертом, и тех, кому присущи некоторые их черты, например предпочитать общение тет-а-тет работе с большим коллективом. Возможно, личностный тест определил, что вы интроверт. Я, например, открыла свою интроверсию благодаря тесту MBTI, еще когда работала в корпоративном мире; это помогло мне лучше узнать себя и объяснило мое стремление к спокойному времяпрепровождению как к источнику восстановления сил и возможности собраться с мыслями, а также во многом подтолкнуло меня изменить карьеру и, покинув пост главы маркетинговой команды на Уолл-стрит, стать коучем по вопросам делового общения и лектором.

Несмотря на то что в США существует явное предубеждение против интроверсии, оценки MBTI ни прямо, ни косвенно не указывают на то, что это качество хуже или лучше экстраверсии; оба равноценны. «Тест был спроектирован таким образом, чтобы отказаться от врачебно-диагностического подхода вроде “узнайте, что

у вас не в порядке”, присущего многим другим классификаторам, например Миннесотскому многоаспектному личностному опроснику (ММРП), который широко использовался в 1930-х и 1940-х годах», — говорит Боб Мак-Пик. Получив результаты MBTI, я стала относиться к интроверсии не как к дефекту и приняла как данность, что мне нужно подумать, прежде чем высказаться, что я обдумываю свои слова и поступки, тогда как экстраверты все делают наоборот; это понимание даже помогло мне стать более терпимой.

Интересна точка зрения Кэти Блэк, президента Hearst Magazines: «У нас проводился курс, посвященный человеческим различиям, в ходе которого ведущие так объясняли различие между экстравертами и интровертами: экстраверт может восполнить свою энергию, проведя время в компании людей, даже если он зашел туда, чувствуя себя усталым. Интровертам же нужно время для релаксации, только тогда они смогут снова появиться в обществе, после того как восстановят свои силы». Она также добавляет: «Энергия интроверта рождается в тихих раздумьях, а экстраверт добивается того же, заряжаясь энергией в обществе других людей». И хотя в этом вопросе нет однозначного мнения, я уверен, что большинство из нас занимают место посередине шкалы интроверсии-экстраверсии. Лишь у некоторых людей полярные качества выражены экстремально, у большинства же имеются черты как интроверсии, так и экстраверсии.

## Застенчивость и интроверсия

По словам Кэтрин Майерс, «интроверты склонны быть более тихими, что часто трактуется как застенчивость. Однако это не всегда так. Застенчивость возникает из-за недостаточно хорошо сформированных навыков общения.

Интроверты же просто сдержанны по своей природе, поэтому часто кажутся застенчивыми». Боб Мак-Пик говорит: «Хотя эти понятия и различаются, между ними наблюдается умеренная корреляция. Среди интровертов застенчивых людей больше, чем среди экстравертов, но отнюдь не каждый интроверт застенчив».

«Многие люди смешивают понятия интроверсии и застенчивости, — утверждает Кен Фразье, исполнительный вице-президент и президент Global Human Health, подразделения фармацевтического гиганта Merck. — Мои коллеги были шокированы, когда узнали, что я интроверт». Вне работы Фразье описывает себя так: «Я скорее предпочту читать книгу в укромном уголке, чем развлекаться в компании, а вот моя супруга — просто душа компании. Общение с людьми придает ей сил и бодрости. За вечер она успеет перезнакомиться со всеми людьми в комнате, в то время как я пообщаюсь лишь с одним или двумя».

Зовите меня ходячим оксюмороном\*: я общительный интроверт, выгляжу и веду себя как экстраверт — когда у меня есть силы, конечно (то есть после того, как проведу какое-то время в одиночестве). Мне близко по духу то, о чем писал в уже упомянутой статье Джонатан Раух: «Я не мастер поддержания светских бесед, но могу весьма эффективно этим заниматься примерно в течение часа, а затем у меня совсем не остается сил»<sup>5</sup>.

Как интроверты, так и экстраверты, даже самые общительные из них, могут испытывать застенчивость в особо значимых для них ситуациях. Застенчивость можно преодолеть при помощи психотерапии и других методов самопознания. Интроверсию же «излечить» невозможно — и, надеюсь, вы не считаете ее болезнью. Хотя эта книга адресована интровертам, а не застенчивым людям,

\* Оксюморон — словосочетание из двух слов, которые противоречат друг другу. *Прим. ред.*

оба типа испытывают похожие трудности. Далее мы часто будем обращать свой взгляд вовнутрь, прежде чем сделать шаг вперед, и эта «болезнь», наверное, тоже неизлечима.

## Высокочувствительные люди

Многим из нас было бы полезно почитать труды доктора Элейн Арон; ее основанные на серьезных исследованиях книги и другие работы о высокочувствительных людях (ВЧЛ) будут интересны большому количеству интровертов, однако стоит отметить, что около 30 процентов ВЧЛ — экстраверты<sup>6</sup>. На веб-странице доктора Арон сказано, что ВЧЛ — это люди с нервной системой, более чувствительной к слабым раздражителям. Далее следует уточнение: «Ваше зрение, слух, обоняние не обязательно острее, чем у других (хотя такое и бывает), но ваш мозг обрабатывает сенсорную информацию более глубоко». И еще одна цитата: «У ВЧЛ, помимо всего прочего, быстрее наступает состояние перегрузки, напряжения и истощения». Знакомо, да?

## Интроверты и экстраверты: биологические различия

Возможно ли, что различия между интровертами и экстравертами вызваны особенностями функционирования их мозга — то есть люди просто рождаются такими? Карл Юнг и многие другие видные психологи полагали, что так и есть, и последние исследования в области работы мозга тоже дают основания так считать. В них ученые отталкивались от нескольких моделей, в том числе от MBTI; но почти все модели давали одинаковое определение интровертам и экстравертам — иначе говоря, если вы считаетесь интровертом по критериям одной системы, то, скорее всего, окажетесь

интровертом и по результатам других тестов. Обобщая результаты этих исследований, можно сказать, что мозг интровертов быстрее приходит в состояние возбуждения во многих областях и более чувствителен к ряду определенных раздражителей<sup>7</sup>.

«Стимуляция интровертов во многом имеет внутреннее происхождение, в то время как экстраверты ищут стимулы во внешнем мире», — говорит доктор Дебра Джонсон, психофизиолог, глава отдела исследований мозговой активности Университета Айовы, занимающаяся изучением интроверсии и экстраверсии<sup>8</sup>. По словам Джонсон, «интроверсия соответствует повышенной активности отделов головного мозга, отвечающих за обучение, память, планирование и навыки владения речью. Экстраверсия коррелирует с участками головного мозга, ответственными за обработку сенсорной информации. Экстраверты всегда в поиске пищи для их органов чувств, так как им недостаточно внутренней стимуляции». Джонсон делает такой вывод: «Все это соответствует общим представлениям о том, что интроверты более склонны сосредотачиваться на внутренних переживаниях, тогда как экстраверты всегда ищут их вовне». Мне интуитивно кажется, что это верно, хотя, конечно же, я не ученый. Может быть, это мнение просто позволяет найти оправдания моей неспособности вести непринужденный разговор с большим количеством людей в шумном помещении, когда я чувствую себя так, словно у меня в голове проходит военный парад. Экстраверты, которым не так мешает внутренняя стимуляция, с легкостью ныряют в такие шумные места и чувствуют себя при этом как рыба в воде.

Так что же лучше — быть экстравертом или интровертом? «Вместо того чтобы воображать, что существует некий универсальный набор качеств, которые подошли бы любому, давайте рассматривать их как имеющие и преимущества

и недостатки», — предлагает доктор Дэниел Неттл в статье «Наука за пониманием личности», написанной для Independent UK. Неттл, автор книги «Индивидуальность: что делает вас тем, кто вы есть» (Personality: What Makes You the Way You Are), в которой представлена обширная подборка результатов исследований ученых в области нейробиологии, генетики и теории эволюции, посвященных обнаружению биологической платформы для всего многообразия психологических типов. В своей статье автор пишет: «Простые результаты психологических тестов не скажут вам ничего нового. Они основаны на вашем восприятии себя и по определению не могут этого сделать». Далее он добавляет: «Но они способны дать вам более точное понимание того, как ваши показатели соотносятся с результатами других людей, и доступ к хранилищу накопленных психологических знаний о том, какими преимуществами и недостатками обладает каждый психотип, на основании опыта других людей, похожих на вас»<sup>9</sup>.

## Как соотносится склонность к погружению в себя с необходимостью взаимодействовать с внешним миром

Хотя интровертов очень легко изобразить людьми с меньшими шансами на успех в реальном мире, я бы предпочла подчеркнуть наши достоинства для лучшего понимания и развития толерантности ко всем людям независимо от типа личности. «Отличным примером типичного интроверта может служить актриса Грейс Келли, с которой я познакомилась несколько лет назад в Монте-Карло, — говорит Шойя Зичи, автор (совместно с Энн Биду) книги «Выбор карьеры» (Career Match). — Она рассказывала, что росла в семье экстравертов; ее отец считал, что с дочерью что-то не в порядке,

потому девочка хотела только одного — скрыться с книгой в своей комнате. Грейс выросла и стала актрисой, добилась богатства и славы и таким образом по-своему победила. Ей приходилось играть других людей, а поскольку она и так всегда делала это, ее судьба была решена».

Склонность проводить время в своем внутреннем мире может служить источником силы, однако, если пренебрегать общением с другими людьми, можно лишиться тех богатств, которые сулит это взаимодействие, — не говоря уже о том, как сильно продвижение по службе зависит от того, насколько вы заметны. Грейс Келли удалось держать элегантный баланс между внутренним и внешним миром — и все остались в выигрыше.

## Почему я написала эту книгу

Эта книга позволяет мне поделиться опытом и помочь как можно большему числу людей, в частности интровертов, научиться эффективнее отстаивать свои интересы. Я беседовала со многими проницательными интровертами и экстравертами, занимающимися всевозможными видами деятельности, не считая таких знаменитостей, как Кэти Блэк из Hearst Magazines, Уоррен Баффет, президент Билл Клинтон, гуру маркетинга Сет Годин, Ирвин «Мэджик» Джонсон; Кэтрин Майерс из Myers-Briggs Trust; Крейг Ньюмарк, основатель сайта Craigslist, Леонард Нимой и Чита Ривера. Возможно, вы найдете что-то полезное в их коллективной мудрости.

Моя личная точка зрения преломляется различными линзами социальных ролей, через которые я воспринимаю мир, как предприниматель, коуч по деловому общению и творческая личность. Мой двадцатилетний опыт предпринимателя и вице-президента по маркетингу, как и опыт написания пьес в вечерние часы, позволяет

делать это. У меня хранятся многочисленные рабочие записи моих сделок с магнатами, газетные вырезки с хвалебными отзывами о моих первых работах дизайнера ювелирных украшений, а также статьи, восхваляющие мои достижения в том, как следует продвигать свои идеи на крупных собраниях ведущих финансовых компаний Уолл-стрит.

И хотя, возможно, вы из тех людей, кто с удовольствием примется перечитывать горы психологической литературы по этой теме, моя книга рассчитана в основном на тех, кого интересуют лишь общие научные положения. В центре моего внимания лежит способность быть на виду в профессиональной жизни. Впрочем, то, что вы из нее узнаете, пригодится и в личной жизни. Такие умения, как нетворкинг, всегда полезны.

Я стремилась к тому, чтобы вы узнали что-то новое и смогли подняться на нужную высоту, чтобы вас хорошо увидели и услышали те люди и компании, на которых вы хотите иметь больше влияния. Я хочу, чтобы вы чаще получали признание за свои идеи, чаще попадались людям на глаза, когда вы этого хотите, зарабатывали больше денег (если такова ваша цель) и в целом делали большой вклад в развитие общества.

Вначале мы отправимся в путешествие во внутренний мир, так как это, скорее всего, зона комфорта для вас, как и для большинства интровертов, а затем поговорим о взаимодействии с окружающим миром. Мы рассмотрим множество разных вопросов — от того, как преодолеть излишние сомнения в своей ценности и негативный настрой в сознании, до того, в чем именно вы уникальны; от создания плана действий до перехода в режим действий. Вы можете прочитать эту книгу от корки до корки, или избирательно ознакомиться с отдельными главами, или просто пролистать. Я призываю вас изучить ее удобным способом,

чтобы не было ни слишком скучно, ни слишком тяжело усваивать новую информацию.

В главе 1 мы встретимся лицом к лицу с теми демонами в голове, которые раздражаются злорадным хохотом каждый раз, когда вы допускаете ошибку или оговариваетесь, — или и вовсе удерживают вас от того, чтобы сделать шаг вперед. Они неустанно напоминают обо всех ошибках и промахах. Конечно, они хотят, чтобы вы верили, что никогда от них не избавитесь. Узнаёте себя? Но как отстаивать свои интересы, когда голоса в вашей голове без устали твердят о неудачах? Как вы можете успешно продавать себя, если сами не уверены в своей ценности? Мы погрузимся во внутренний мир, чтобы лучше рассмотреть ваши сильные стороны, разберемся с мрачными голосами, а затем снова вынырнем на поверхность, став более сильными и уверенными в себе и готовыми отправиться в путь к достижению важных личных целей.

Вы готовы спуститься в глубины, а затем взмыть ввысь и устремиться навстречу своему призванию?



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

