

nam

ไม่ต้องฝืนเป็นคนเสียงดังก็เป็นผู้นำที่ทรงพลังได้
ปลดล็อก “พลังเงียบ” จากจุดแข็งของชาวอินโทรเวิร์ต
ให้กลายเป็นความสำเร็จที่โลกต้องฟัง



THE INTROVERTED LEADER

พลังเงียบของ
ผู้นำอินโทรเวิร์ต



Jennifer B. Kahnweiler PhD เขียน

รังสิมา เจียรทวีสิน แปล



Ride the Waves of Change

THE INTROVERTED LEADER

พลังเงียบของ
ผู้นำอินโทรเวิร์ต



คำนำสำนักพิมพ์

ในโลกที่ดูเหมือนจะออกแบบมาเพื่อคนเสียงดังและกล้าแสดงออก หลายครั้งที่คนอินโทรเวิร์ตหรือคนที่มีนิสัยเก็บตัวมักถูกมองข้ามในบทบาทผู้นำ เรามักมีความเชื่อชุดเก่าว่าการจะเป็นหัวหน้าคนได้นั้นต้องพูดเก่ง ต้องชำนาญการเข้าสังคม และต้องเป็นศูนย์กลางของความสนใจอยู่เสมอ แต่ความจริงแล้วผู้นำที่เปลี่ยนโลกหลายคนกลับเป็นอินโทรเวิร์ตด้วย พวกเขาไม่ได้คุมบังเหียนด้วยการตะโกน ทว่าคุมด้วยการฟังอย่างลึกซึ้ง การคิดวิเคราะห์ที่เกิดจากการสังเกตอย่างรอบคอบ และความสงบที่สยบความเคลื่อนไหว

สำนักพิมพ์นามิเล็งเห็นว่า “ความเป็นอินโทรเวิร์ต” ไม่ใช่ อุปสรรค แต่เป็น “อาวุธลับ” ที่ทรงพลัง หนังสือเล่มนี้ไม่ได้ บอกให้คุณเปลี่ยนตัวเองเป็นคนอื่น แต่จะสอนวิธีดึงศักยภาพที่คุณมี ออกมาใช้บริหารคน บริหารงาน และสร้างพลังในแบบที่เป็นตัวของ ตัวเองที่สุด

เราหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นเข็มทิศสำคัญ ที่ทำให้คุณเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมได้ โดยไม่จำเป็นต้องฝืนธรรมชาติ ของตัวเองแม้แต่หน่อย

ด้วยความปรารถนาดี



แต่ พ่อแม่ของฉัน
ลูซี่ลล์ และแอลวิน บอเรตซ์
ความรักของพวกเขา
ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปได้

สารบัญ

คำนำ / 8

บทนำ / 17

บทที่ 1 ความท้าทายสำคัญ 6 ประการของอินโทรเวิร์ต / 27

บทที่ 2 ปลดล็อกความสำเร็จด้วยกระบวนการ 4P / 37

บทที่ 3 การนำทีมและโครงการ / 46

บทที่ 4 ผู้นำอินโทรเวิร์ตในที่ทำงานใหม่ / 85

บทที่ 5 การนำเสนออย่างทรงพลัง / 116

บทที่ 6 การนำประชุมและการมีส่วนร่วมในที่ประชุม / 138

บทที่ 7 การสร้างเครือข่ายในแบบของคุณ / 159

บทที่ 8 การสื่อสารและการโค้ชให้ได้ผลลัพธ์ / 178

บทที่ 9 การบริหารเจ้านาย / 204

บทที่ 10 ผลลัพธ์จากการใช้กระบวนการ 4P / 222

คู่มือเตรียมตัว / 232

อ้างอิง / 239

กิตติกรรมประกาศ / 250

ร่วมงานกับผู้เขียน / 254

เกี่ยวกับผู้เขียน / 257

คำนำ

ฉันมีความสุขดีกับการอยู่คนเดียว

ตราบใดที่มีหนังสือให้อ่านและมีเรื่องให้ขบคิด

– อารีอานนา ฮัฟฟิงตัน¹

การผจญของอินโทรเวิร์ต

ชาวอินโทรเวิร์ตช่างยอดเยี่ยม ผู้คนมักคิดว่าการจะประสบความสำเร็จในที่ทำงานได้จำเป็นต้องมีบุคลิกภาพโดดเด่นและเปี่ยมด้วยพลัง ซึ่งไม่เป็นความจริงเลย บ่อยครั้งคนที่เงยบั้นี่ที่สุดกลับเป็นคนที่มีความคิดลึกซึ้งและทรงพลังที่สุด น่าเสียดายที่อินโทรเวิร์ตหลายคนรู้สึกว่ตนเองถูกกีดกัน มองข้าม หรือเข้าใจผิด และวัฒนธรรมองค์กรของเรายังคงเอื้อต่อชาวเอกซ์โทรเวิร์ตมากกว่า แต่ข่าวดีก็คือชาวอินโทรเวิร์ตกำลังค้นพบเสียงของตนเอง และโลกกำลังตื่นตัวต่อพลังของผู้นำแบบอินโทรเวิร์ต

ตอนที่ฉันเขียนหนังสือ *The Introverted Leader* ฉบับพิมพ์ครั้งแรกเมื่อ 15 ปีก่อน การเป็นอินโทรเวิร์ตยังไม่ใช่วัฒนธรรมที่แพร่หลายระดับโลก ตอนนั้น ผู้คนคิดว่าชื่อหนังสือเป็นแค่การเล่นคำปฏิพจน์ พวกเขาถามว่า “คุณจะเป็นผู้นำและเป็นอินโทรเวิร์ตได้อย่างไร”

นักข่าวคนหนึ่งบอกฉันว่า เธอไม่เคยทำให้ผู้นำระดับสูงคนใดยอมรับอย่างเป็นทางการได้ว่าพวกเขาเป็นอินโทรเวิร์ต อดีตเกี่ยวกับผู้นำซึ่งมีบุคลิกเจียบขริมั้นเด่นชัด ฉันต้องอธิบายอยู่เรื่อยว่าลักษณะเฉพาะของอินโทรเวิร์ต เช่น การใส่ใจฟัง การเตรียมตัว และความสงบนิ่ง ถือเป็นคุณสมบัติชั้นเลิศซึ่งพบในบรรดาผู้นำที่ยอดเยี่ยม

จากการเป็นที่ปรึกษาในห้องคร้ต่าง ๆ ฉันเห็นถึงความจำเป็นว่าต้องมีหนังสือสักเล่มที่วางแนวทางสู่ความสำเร็จให้ผู้นำชาวอินโทรเวิร์ต แต่แม้จะค้นหาดูแล้ว ก็ไม่พบหนังสือเกี่ยวกับเรื่องนี้ฉันจึงตัดสินใจเขียนขึ้นเองเสียเลย!

ฉันรู้ว่าชาวอินโทรเวิร์ตต้องการคู่มือปฏิบัติเพื่อก้าวขึ้นเป็นผู้นำซึ่งประสบความสำเร็จ แต่ฉันไม่ได้คาดหวังว่าจะได้รับเสียงตอบรับอันแรงกล้าและความชื่นชมจากผู้อ่านทั่วโลกหลังหนังสือตีพิมพ์ หนังสือ *The Introverted Leader* ได้รับการแปลในหลายภาษา และฉันได้เดินทางรอบโลก ตั้งแต่สิงคโปร์ไปจนถึงสเปน จากเวียดนามไปจนถึงปารากวัย ผู้อ่านของเราปลาบปลื้มใจที่สุดท้ายความท้าทายในการเป็นผู้นำซึ่งบรรดาอินโทรเวิร์ตต้องเผชิญก็ได้รับการกล่าวถึงเสียที และพวกเขาพึงพอใจกับกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำเสนอไว้ในหนังสือเล่มนี้ ถึงเวลาที่เราต้องเน้นแนวคิดเรื่องความเป็นผู้นำฉบับอินโทรเวิร์ตกันแล้ว

ทุกวันนี้ มีการเน้นย้ำถึงความสำคัญของการตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในพรสวรรค์และผลงานของอินโทรเวิร์ต นักเขียน

หลายคน เช่น ชูซาน เคน และโซเฟีย เดมบลิง ก็ร่วมสนับสนุน และเรียกร้องให้โลกยอมรับและเห็นคุณค่าของจุดแข็งในความสงบนิ่ง แต่ละปีมีการตีพิมพ์หนังสือ เผยแพร่บทความ อีกทั้งยังจัด “การประชุมสุดยอด” ทางออนไลน์ใหม่ๆ เพื่อช่วยเหลือและยกระดับชาวอินโทรเวิร์ตในที่ทำงาน มีแม้กระทั่ง “สัปดาห์อินโทรเวิร์ต” ขณะเดียวกัน หลักสูตรอบรมผู้บริหารก็หันมามุ่งเน้นชาวอินโทรเวิร์ตมากขึ้น

นอกจากนี้ เรายังได้รับเสียงตอบรับที่ดีจากรายการพอดแคสต์ *Introvert Ally* (เพื่อนอินโทรเวิร์ต) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยการพูดคุยกับผู้นำชาวอินโทรเวิร์ตที่ประสบความสำเร็จและพันธมิตรของพวกเขา

เราอาจเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า “การผงาดของอินโทรเวิร์ต” ชาวอินโทรเวิร์ตกำลังโอบรับตัวตนแท้จริงของตัวเอง แทนที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับภาพลักษณ์แบบเอกซ์โทรเวิร์ต ซึ่งพวกเขาคิดว่าควรจะเป็น ในฐานะที่เป็นพันธมิตรของอินโทรเวิร์ตมายาวนาน ฉันรู้สึกยินดีอย่างยิ่งกับความก้าวหน้าครั้งนี้

คลีนลูกต่อไปสำหรับผู้นำแบบอินโทรเวิร์ต

ฉันมองว่าคลีนลูกต่อไปในการปฏิบัติของชาวอินโทรเวิร์ตจะไม่ใช่แค่การเสริมทักษะให้ผู้คนปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเอกซ์โทรเวิร์ตเป็นใหญ่ได้ แต่การปฏิบัติครั้งนี้จะมุ่งเปลี่ยนแปลงที่ทำงานให้ครอบคลุมคนทุกกลุ่ม แนวคิดดังกล่าวเริ่มแพร่หลาย

ในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก โดยความหลากหลายทางบุคลิกและ
อุปนิสัยกำลังกลายเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณา นอกเหนือจาก
เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ และเพศสภาพ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายว่าจ้าง
คิดหาวิธีดึงดูดศักยภาพสูงสุดจากชาวอินโทรเวิร์ตในการสัมภาษณ์งาน
ขณะที่หลายบริษัทยังมีการจัดตั้งกลุ่มทรัพยากรพนักงานเพื่อ
สนับสนุนและเป็นตัวแทนของชาวอินโทรเวิร์ต

ผู้นำระดับสูงกำลังพิจารณาถึงวิธีจัดพื้นที่ทำงานให้ชาว
อินโทรเวิร์ตได้มีส่วนตัวสำหรับใช้ความคิด มีการปรับโครงสร้าง
การประชุมให้มีทั้งเวลาเขียนและพูดคุย บริษัทต่าง ๆ ตระหนักว่า
การให้ความสำคัญกับชาวอินโทรเวิร์ตนั้นส่งผลดีทางธุรกิจ

งานวิจัยใหม่

ก่อนหน้านี้งานวิจัยว่าด้วยภาวะผู้นำฉบับอินโทรเวิร์ตยังมี
อยู่น้อยมากหรือแทบไม่มีเลย แต่ปัจจุบัน งานวิจัยและการรายงาน
จากสื่อที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นได้ให้ข้อมูลใหม่ๆ ที่น่าสนใจเกี่ยวกับผู้นำ
อินโทรเวิร์ต นับเป็นครั้งแรกที่มีการวิจัยทางวิชาการอย่างจริงจัง
ถึงคุณสมบัติของชาวอินโทรเวิร์ต เจื่อนไขจำเป็นที่สนับสนุนให้
อินโทรเวิร์ตทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ระหว่าง
การเป็นผู้นำแบบอินโทรเวิร์ตกับผลการดำเนินงานของบริษัท
และแม้แต่สมองของอินโทรเวิร์ต งานวิชาการประเภทนี้ยังไม่มี
ที่คาดว่าจะลดน้อยลง ฉันได้รวบรวมเนื้อหาเด่น ๆ จากงานวิจัย
เหล่านั้นไว้ในหนังสือฉบับปรับปรุงล่าสุดนี้ด้วย

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาฉันเองก็ทำงานวิจัยเช่นกัน โดยใช้แบบสำรวจ การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา ฉันเก็บข้อมูลเชิงลึกใหม่ๆ จากงานที่ปรึกษาได้มากมาย ฉันค้นคว้าโดยอิงตามคำถามที่ปรากฏในชุมชนอินโทรเวิร์ต เพื่อหาคำตอบว่าสิ่งใดทำให้ชาวอินโทรเวิร์ตประสบความสำเร็จในการทำงาน รวมถึงพวกเขามีอิทธิพลและทำงานร่วมกับชาวเอกซ์โทรเวิร์ตอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี หลังจากตีพิมพ์หนังสือ *The Introverted Leader* ฉันยังเขียนเรื่อง *Quiet Influence*, *The Genius of Opposites* และ *Creating Introvert-Friendly Workplaces* โดยอ้างอิงจากงานวิจัยดังกล่าว หนังสือ **The Introverted Leader** พลั้งเจียบของผู้นำอินโทรเวิร์ตฉบับนี้ก็ต่อยอดจากงานวิจัยดังกล่าวเช่นกัน

หนังสือเล่มนี้เหมาะกับใคร

หนังสือเล่มนี้จะมีคุณค่าต่อผู้นำทุกระดับ รวมถึงผู้จัดการโครงการและผู้เชี่ยวชาญที่ต้องโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ หนังสือเล่มนี้ยังมีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มใหม่ๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้หญิงในสายอาชีพที่มีผู้ชายเป็นหลัก ผู้ชายเจียบขรึม พนักงานขาย คนผิวสี และเอกซ์โทรเวิร์ตผู้อยากเป็นสมาชิกทีมที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หากคุณเป็นหัวหน้าทีมหรือหัวหน้าโครงการ มีแนวโน้มที่ทีมของคุณจะมีชาวอินโทรเวิร์ตรวมอยู่ด้วย หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณเข้าใจและดึงศักยภาพของพวกเขาออกมาได้อย่างเต็มที่ หากคุณเคยอ่านฉบับปรับปรุงก่อนหน้านี้แล้ว ฉันขอต้อนรับคุณอีกครั้ง คุณจะได้อ่านบทใหม่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำในที่ทำงานแบบผสมผสานยุคหลังโควิด-19 พร้อมกลยุทธ์และข้อมูลอีกมากมายซึ่งจะช่วยพาคุณก้าวเดินบนเส้นทางแห่งการเป็นผู้นำท่ามกลางสถานการณ์ดังกล่าว

ความเป็นมาของฉัน

ผู้อ่านและผู้เข้าร่วมกิจกรรมชาวอินโทรเวิร์ตมักจะพูดว่า “คุณเข้าใจฉันจริง” อยู่บ่อยครั้ง ฉันนึกไม่ออกว่าจะมีคำชมไหนยอดเยี่ยมยิ่งกว่านี้ ในฐานะชาวเอกซ์โทรเวิร์ตซึ่งมีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษา วิทยากร ครูฝึกอบรม ผู้ดำเนินงาน และโค้ชด้านการเป็นผู้นำมานานกว่า 40 ปี ฉันตระหนักดีว่าตัวเองไม่มีวันเข้าใจอย่างถ่องแท้ ว่าการใช้ชีวิตในโลกของอินโทรเวิร์ตนั้นเป็นอย่างไร ครั้งหนึ่งฉันเคยเขียนไว้ว่า “ฉันได้รับอิทธิพลจากบรรดาอินโทรเวิร์ตที่ตัวเองตั้งใจจะโน้มน้าวชักจูง” เรื่องนี้ยังคงเป็นจริงอยู่

สิ่งต่าง ๆ ที่ฉันเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นผลจากการแต่งงานกับอินโทรเวิร์ตคนหนึ่งมา 51 ปี บิลล์คู่สมรสของฉัน เขาสอนให้ฉันรู้จักคุณค่าของการคิดทบทวนเงียบ ๆ การรับฟัง และแค่ชะลอใจให้ช้าลง บิลล์แสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง ซึ่งเป็นวิธีเรียนรู้ที่ดี

ที่สุดสำหรับฉัน แม้ว่าโดยทั่วไปฉันจะได้รับพลังจากผู้คน แต่ฉันเริ่มสบายใจมากขึ้นเมื่ออยู่กับตัวเอง ตอนนี้ฉันมักจัดสรรเวลาและหาโอกาสเพื่ออยู่ตามลำพังอย่างเงียบสงบ

วิธีการของฉัน

ฉันสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลจากผู้นำซึ่งมีบุคลิกแบบอินโทรเวิร์ตหลายร้อยคนจากหลากหลายอุตสาหกรรม การสัมภาษณ์บางครั้งมีโครงสร้างชัดเจนด้วยชุดคำถามที่กำหนดไว้ ส่วนการสัมภาษณ์ครั้งอื่นๆ เกิดขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการกล่าวสุนทรพจน์และโครงการอบรม

ฉันสวมบทบาทนักข่าวและจดข้อสังเกตต่าง ๆ ลงในสมุดบันทึก ฉันพบว่าการตั้งคำถามเฉพาะเจาะจงบนเว็บไซต์อย่างลึกซึ้งอื่นทำให้ได้คำตอบที่ชวนขบคิดจากชาวอินโทรเวิร์ตผู้ชอบถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกผ่านการเขียนมากกว่า หนังสือฉบับนี้ยังกล่าวถึงมุมมองอันเป็นเอกลักษณ์ของนักวิชาการและนักคิดเชิงธุรกิจชั้นแนวหน้าอีกด้วย

ภาพรวมของหนังสือ

เราเริ่มต้นในบทนำด้วยการเน้นย้ำถึงความหมายและประโยชน์ของความเป็นผู้นำฉบับอินโทรเวิร์ต

บทที่ 1 มุ่งเน้นความท้าทายสำคัญ 6 ประการซึ่งอินโทรเวิร์ตส่วนใหญ่ประสบในการทำงาน ได้แก่ ความเหนื่อยล้าจากการ

เข้าสังคม การทำงานตามจังหวะที่รวดเร็ว การถูกขัดจังหวะ แรงกดดันให้โฆษณาตัวเอง การรับมือกับการเน้นความสำคัญของทีม และการจัดการกับภาพลักษณ์เชิงลบ

นโนธิบายโครงสร้างหลักของหนังสือไว้ในบทที่ 2 คุณจะ ได้เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการ 4P ได้แก่ เตรียมพร้อม (Prepare) แสดงตัว (Presence) ผลักดัน (Push) และฝึกฝน (Practice) โดยเนื้อหาดังกล่าวอ้างอิงจากงานวิจัยซึ่งทำร่วมกับผู้นำอินโทรเวิร์ต ที่ประสบความสำเร็จ เมื่อขอให้ผู้นำเหล่านี้ทบทวนสิ่งที่ทำเพื่ อดึงดูดเชิงจากความสงบนิ่งตามธรรมชาติของตนออกมาใช้ พวกเขา มักจะอธิบายถึง 4 ขั้นตอนสำหรับการเผชิญกับทุกสถานการณ์ ที่ท้าทายความเป็นผู้นำ พวกเขาเตรียมพร้อมอย่างดี แสดงตัว และมีสติอยู่กับปัจจุบัน ผลักดันตัวเองออกจากพื้นที่ปลอดภัย และฝึกฝนสม่ำเสมอ กระบวนการ 4P ที่ว่านี้ยังเป็นเครื่องมือ การโค้ชที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

ในบทที่ 3 ถึง 9 คุณจะได้เรียนรู้วิธีนำแต่ละขั้นตอนของ กระบวนการ 4P ไปใช้รับมือกับสถานการณ์ทั่วไปในที่ทำงานได้ อย่างมั่นใจ เช่น การนำทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในที่ทำงานแห่งใหม่ การเป็นหัวหน้าโครงการ การนำเสนอ การดำเนินการและมีส่วน ร่วมในการประชุม การสร้างสัมพันธ์ การสื่อสาร การโค้ช ตลอดจนการบริหารเจ้านาย แต่ละบทประกอบด้วยเครื่องมือ และแนวทางปฏิบัติมากมายซึ่งคุณนำไปใช้ได้ทันที

บทที่ 10 กล่าวถึงประโยชน์หลากหลายซึ่งคุณจะได้รับจากการมุ่งความสนใจไปที่จุดแข็งของตัวเอง

สุดท้าย คู่มือเตรียมตัวทำylemจะช่วยเชื่อมโยง 4P เข้ากับขั้นตอนปฏิบัติถัดไป เพื่อให้คุณมีแนวทางที่นำไปใช้ได้จริงในอนาคต คุณจะพบเทมเพลตแผนปฏิบัติการที่เป็นประโยชน์และบันทึกสรุปรูปแบบใหม่ล่าสุดเพื่อจุดความคิดต่างๆ ไว้สำหรับการปฏิบัติจริง

คุณจะทำแต่ละบทไปตามลำดับ หรือเลือกอ่านเฉพาะบทที่สนใจก่อนก็ได้ ฉันหวังว่าคุณจะรู้สึกว่าการเรียนทั้งหลายในหนังสือเล่มนี้มีประโยชน์ต่อเส้นทางแห่งการเป็นผู้นำของคุณ และคุณจะได้แบ่งปันความรู้กับผู้อื่น ยิ่งเราทำให้ผู้คนตระหนักถึงความเป็นผู้นำแบบอินโทรเวิร์ตได้มากเท่าไร วัฒนธรรมก็จะยิ่งเปิดกว้างมากขึ้นเท่านั้น ฉันหวังว่าคุณจะพบว่ากระบวนการนี้สร้างผลลัพธ์ได้จริงและน่าพึงพอใจ ขอขอบคุณสำหรับความตั้งใจที่จะเติบโตและการมีส่วนร่วมเพื่อเปลี่ยนแปลงที่ทำงานของเราให้ดียิ่งขึ้น

บทนำ

ผู้นำแบบอินโทรเวิร์ต คืออะไร

คุณอาจมีเวลาเงียบ ๆ หลังจากพบปะผู้คนหรือไม่
คุณเคยรู้สึกว่ามีใครรับฟังคุณบ้างไหม
คุณเคยพบว่าตัวเองถูกมองข้ามเมื่อควรได้รับโอกาสใน
การทำงานหรือเปล่า

หากคำตอบของคำถามข้อใดข้อหนึ่งคือใช่ แสดงว่าคุณ
อาจเป็นอินโทรเวิร์ต ซึ่งไม่ได้หมายความว่า คุณขี้อาย ไม่ชอบสูงส่ง
หรือทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่ได้ แต่แปลว่าคุณอาจดึงพลังงานจาก
ภายในออกมาใช้ โดยส่วนใหญ่แล้วคุณพบปะพูดคุยกับผู้อื่นได้
แต่หลังจากนั้นสักพัก คุณจะรู้สึกหมดแรงจากการใช้พลังงานเพื่อ
เข้าสังคม และรู้สึกถูกกระตุ้นมากเกินไป

รูปแบบการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องขยายกว้างขึ้น
โดยไม่เน้นเพียงผู้นำที่ชอบเข้าสังคม แต่ครอบคลุมไปถึงผู้นำแบบ
อินโทรเวิร์ตด้วย เมื่อคำนึงถึงปัญหาใหญ่ๆ ซึ่งองค์กรของเรากำลัง
เผชิญอยู่ เราต้องเสียโอกาสบางอย่างไปแน่หากไม่ดึงศักยภาพ

ของประชากรมากกว่าครึ่งออกมาใช้ และไม่ตระหนักถึงพรสวรรค์มากมายที่พวกเขามีพร้อม

ชาวอินโทรเวิร์ตมีจุดแข็งมากมายในการเผชิญกับความท้าทายของการเป็นผู้นำทีม เมื่อใช้จุดแข็งที่ไม่สะดุดตาเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ พวกเขาก็เป็นผู้นำที่ทรงพลังได้ นอกจากนี้ อินโทรเวิร์ตยังมีคุณสมบัติเฉพาะตัวที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการนำพาผู้คนไปสู่ผลลัพธ์อันยอดเยี่ยม ซึ่งผู้นำที่ปราดเปรื่องและประสบความสำเร็จจากทุกสาขาอาชีพได้แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างแล้ว

บุคคลผู้ได้รับการยกย่อง อาทิ ทิม คูก ซีอีโอของแอปเปิล แมรี บาร์รา ซีอีโอของเจนเนอรัล มอเตอร์ส โอปราห์ วินฟรีย์ ผู้ประกอบการด้านสื่อ รุท บาเดอร์ กีนส์เบิร์ก อดีตผู้พิพากษาศาลฎีกา เจน ฟอนดา นักแสดง วอร์เรน บัฟเฟตต์ นักลงทุน และแอดัม แกรนต์ นักเขียน ล้วนเป็นชาวอินโทรเวิร์ต¹ บุคคลอื่นๆ ในประวัติศาสตร์ที่เป็นอินโทรเวิร์ตอย่างเช่น แม่ชีเทเรซา เนลสัน แมนเดลา อับราฮัม ลิงคอล์น เอลีนอร์ รูสเวลต์ และมาร์ติน ลูเทอร์ คิง จูเนียร์ พวกเขาเหล่านี้ค้นพบวิธีดึงพลังเงียบของตนออกมาเพื่อคว่ำบาหมายอันยิ่งใหญ่

นิยามของอินโทรเวิร์ต

นักจิตวิทยานามว่าคาร์ล ยุง เริ่มนิยามความสนใจต่อสิ่งภายใน (Introversion) ว่าเป็นพลังงานซึ่งเกิดขึ้นจากภายในตัวคุณ² ลองสมมติว่าพลังงานของคุณเป็นเหมือนแบตเตอรี่ ชาวเอกซ์โทรเวิร์ตจะชาร์จแบตเตอรี่ของตนด้วยการอยู่ท่ามกลางผู้คน ขณะที่ชาวอินโทรเวิร์ตจะชาร์จพลังงานในแบตเตอรี่ด้วยการอยู่กับตัวเอง

เมื่อว่ากันเรื่องคำนิยามแล้ว เราควรจะกล่าวถึงลักษณะทั่วไปของอินโทรเวิร์ตและเอกซ์โทรเวิร์ตกันเสียหน่อย (ดูตารางที่ 1)

กราฟพระขั้วคว่ำ

คนส่วนใหญ่มักจะมีความเป็นอินโทรเวิร์ตและเอกซ์โทรเวิร์ตอยู่ในตัว หรือเรียกว่าอยู่ช่วงกลาง ๆ ของสเปกตรัม ลองนึกภาพกราฟพระขั้วคว่ำ กลุ่มสุดโต่งจะอยู่ที่ปลายสุดของกราฟ แต่คนส่วนใหญ่มักจะเอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเล็กน้อย คุณจะรู้ตำแหน่งของตัวเองบนกราฟได้จากความสำคัญของการได้พักหลังจากเพิ่งเข้าสังคม หากคุณต้องพัก แสดงว่าคุณอาจมีความเป็นอินโทรเวิร์ตมากกว่า หากการไม่พบเจอผู้คนบ้างนับเป็นเรื่องดี แต่ก็ไม่จำเป็นเท่าไร คุณอาจอยู่ฝั่งของชาวเอกซ์โทรเวิร์ต

ตารางที่ 1 ลักษณะทั่วไปของอินโทรเวิร์ตและเอกซ์โทรเวิร์ต

อินโทรเวิร์ต	เอกซ์โทรเวิร์ต
เติมพลังด้วยการอยู่คนเดียว ต้องพักจากผู้คน	เติมพลังด้วยการอยู่กับผู้คน พักบ้างก็ดี แต่ไม่จำเป็น
สงบเสงี่ยม	กระตือรือร้น
แสดงความคิดหลังจาก ทบทวนแล้ว	ชอบแสดงความคิด
ไม่เปิดเผยเรื่องส่วนตัว เมื่อเพิ่งรู้จัก	เปิดเผยทันที
ชอบเขียนมากกว่า	ชอบพูดมากกว่า
ชอบพูดคุยกับคนกลุ่มเล็ก หรือตัวต่อตัว โดยเน้น ที่ละหัวข้อ	ชอบพูดคุยกับคนกลุ่มใหญ่ โดยเปลี่ยนหัวข้อไปเรื่อย ๆ อย่างรวดเร็ว
ถ่อมตัว	คุยเรื่องความสำเร็จของตนเอง
ต้องการเวลาเตรียมตัว	ลุยได้เลย
ใจเย็น	ไฟแรง

งานวิจัยบางชิ้นศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดที่เรียกว่า *ความสนใจต่อสิ่งภายในและภายนอก (ambiversion)*³ ทำนองเดียวกับคนที่ถนัดสองมือซึ่งเขียนหนังสือด้วยมือข้างใดก็ได้ ชาวแอมบิเวิร์ต

มักจะมีลักษณะสลับไปมาระหว่างความเป็นอินโทรเวิร์ตและเอกซ์โทรเวิร์ต ตัวอย่างเช่น พนักงานขาย ซึ่งต้องตั้งใจฟัง (จุดแข็งของอินโทรเวิร์ต) และพูดคุยแนะนำสินค้าของตนได้อย่างกระตือรือร้น (จุดแข็งของเอกซ์โทรเวิร์ต) เราทุกคนต่างมีจุดแข็งหลายอย่างที่ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับว่าเราจะใช้จุดแข็งเหล่านั้นในระดับไหนและด้วยวิธีใด

เลือกแสดงพฤติกรรมมากกว่ายึดติดคำนิยาม

จากการทำงานกับผู้นำที่เป็นอินโทรเวิร์ตมานับไม่ถ้วน ฉันพบว่าคนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดมักจะรู้จักตัวเองและเข้าใจถึงความจำเป็นว่าพวกเขาต้องมีเวลาไตร่ตรองอย่างเงียบๆ พวกเขาไม่ยึดติดกับคำนิยาม

เมื่อประเมินสถานการณ์หนึ่งแล้ว พวกเขาจะเลือกแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมที่สุด ผู้นำอินโทรเวิร์ตที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดจะตระหนักถึงทางเลือกของตนเอง บางครั้งคือการพูดแสดงความคิดเห็น และบางครั้งก็คือการตั้งใจฟัง ดังที่คุณจะได้อ่านในหนังสือเล่มนี้ การรู้จักตนเองและการยอมรับตนเองจะนำมาซึ่งผลลัพธ์อันยอดเยี่ยม

ความแตกต่างระหว่างความขี้อาย และความเป็นอินโทรเวิร์ต

คนอินโทรเวิร์ตไม่เหมือนกับคนขี้อาย ความขี้อายหรือความประหม่าเกิดจากความวิตกกังวลทางสังคมหรือทางจิตใจ และอาจส่งผลเสียต่อการดำเนินชีวิตได้ สมาคมจิตวิทยาสหรัฐอเมริการะบุว่าความประหม่าอาจ “ขัดขวางไม่ให้เรามีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น แม้ในยามที่ต้องการหรือจำเป็นต้องทำ ซึ่งก่อปัญหาในที่ทำงานและความสัมพันธ์ได้”⁴

ดังที่นักเขียนชื่อโซเฟีย เดมบลิง ได้อธิบายไว้ในรายการพอดแคสต์ *Introvert Ally* ว่า “เมื่อคุณเป็นคนขี้อาย คุณอยากเข้าสังคม แต่ก็กลัวที่จะทำเช่นนั้น” เธอยกตัวอย่างว่าตนเองเป็นอินโทรเวิร์ตแต่ไม่ขี้อาย เธอไม่จำเป็นต้องคบหาสมาคม แต่ทำได้หากจำเป็น เธอไม่กลัวการเข้าสังคม

แม้ว่าบางครั้งความขี้อายและความเป็นอินโทรเวิร์ตจะซ้อนทับกัน แต่ความเป็นอินโทรเวิร์ตคือลักษณะนิสัยตามธรรมชาติ ไม่ใช่ปัญหา ไม่ใช่ข้อบกพร่อง หรือสิ่งที่ต้องเอาชนะ

ผู้นำอินโทรเวิร์ตหลายคนเล่าว่าตนเคยถูกแปะป้ายว่าเป็นคน “ขี้อาย” ตั้งแต่วัยเด็ก และยังบอกอีกว่าการสั่งสมประสบการณ์ชีวิตช่วยให้พวกเขาสลัดความขี้อายทิ้งไปได้ ผ่านการทดลองหลากหลายวิธีในการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทางสังคม

ยืนยันทักษะของอินโทรเวิร์ต

ฉันมักจะขอให้ผู้ฟังของฉันซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวอินโทรเวิร์ต พูดจุดแข็งของอินโทรเวิร์ตออกมาดัง ๆ หรือพิมพ์จุดแข็งเหล่านั้นในช่องแชตออนไลน์ เมื่อผู้ฟังเปล่งเสียงตอบหรือส่งข้อความมาบนหน้าจอ คำตอบเริ่มหลั่งไหลมาเหมือนสายฝนปรอย พวกเขาเริ่มจากพูดว่า “ช่างสังเกต เป็นผู้ฟัง” จากนั้นก็เกิดกระแสน้ำเชื่อมารากขึ้น เช่น “เขียนเก่ง มีอารมณ์ขัน รู้จักทบทวนความคิด ใจเย็น ปรับตัวได้ดี” และอื่นๆ

ในห้องบรรยาย คุณจะเห็นได้ว่าผู้ฟังยึดหลังตรงมากขึ้น ขณะที่รายการความสามารถและผลงานของอินโทรเวิร์ตยาวขึ้นเรื่อยๆ และพวกเขาก็ได้รับการย้ำเตือนถึงความสามารถของตัวเอง

ถึงเวลาของผู้นำอินโทรเวิร์ตแล้ว

ก่อนที่จะฉันจะกล่าวสุนทรพจน์หรือเริ่มการอบรม ฉันมักจะติดต่อกับผู้ช่วยกับตัวแทนผู้เข้าร่วมหลายกลุ่ม ฉันถามถึงอุปสรรคที่พวกเขาเผชิญ และคำตอบเปี่ยมอารมณ์เหล่านั้นก็สะท้อนถึงประเด็นต่างๆ เช่น การไม่มีใครรับฟัง ตลอดจนอคติ ทั้งในแบบซ่อนเร้นและเปิดเผยต่อคนที่เหมือนกับพวกเขา ซึ่งก็คือคนจำพวกที่ไม่เริ่มบทสนทนาหรือไม่แสดงออกถึงพลังงานอันมากล้น ความท้าทายสำคัญ 6 ประการของอินโทรเวิร์ตในบทที่ 1 ฉันอธิบายถึงอุปสรรคเหล่านั้นอย่างละเอียด คุณอาจพบว่าอุปสรรคบางอย่างตรงกับประสบการณ์ของตัวเองก็ได้

ผู้นำอินเทอร์เน็ตจะดึงดูดเชิงอันเรียบง่ายออกมาจับมือกับความท้าทายเหล่านี้ได้ การขยายรูปแบบภาวะผู้นำจากเดิมซึ่งยึดลักษณะนิสัยของเอกซ์โทรเวิร์ตเป็นหลัก ยังอาจก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญหลายประการดังต่อไปนี้

- **การแก้ไขปัญหาเร่งด่วน** จุดแข็งของอินเทอร์เน็ตมีส่วนช่วยองค์กรสร้างนวัตกรรม การแข่งขัน และการเป็นผู้นำในตลาดโลกยุคดิจิทัลที่มีความหลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์และพลังสมองของอินเทอร์เน็ตจำเป็นต่อการจุดประกายความคิดใหม่ๆ ทำลายสถานการณ์ปัจจุบันและแก้ไขปัญหาเร่งด่วนของโลก เช่น การบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การรักษาโรคมะเร็ง คุณสมบัติเหล่านี้จะช่วยให้ทีมงานและองค์กรของเราประสบความสำเร็จ
- **การเพิ่มการมีส่วนร่วม** ชาวอินเทอร์เน็ตมีจำนวนราว 40-60% ของคนทำงาน และมีจำนวนมากยิ่งขึ้นในบางอาชีพ ตัวอย่างเช่น นักการศึกษา ซึ่งเป็นอินเทอร์เน็ต 80%⁵ จากข้อมูลของแกลล์ป บริษัทที่ปรึกษาระดับโลก พบว่า 70% ของคนทำงานทั่วโลกไม่รู้สึกร่วมในที่ทำงาน⁶ เราไม่อาจพลาดโอกาสใหญ่ในการดึงพลังของอินเทอร์เน็ตออกมาใช้ได้ การสนับสนุนให้อินเทอร์เน็ตมีส่วนร่วมจะช่วยเพิ่มอัตราการรักษานักงาน เพราะคนเรามักต้องการอยู่กับองค์กรที่ตนเองมีส่วนร่วม ได้รับ

การยอมรับ และรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่ง

- **การจัดพื้นที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ** ที่ทำงานซึ่งตอบ
โจทย์ความต้องการของอินโทรเวิร์ตจะจัดพื้นที่ไว้สำหรับ
การทำงานร่วมกันหลายคนและการทำงานตามลำพัง
ทั้งยังเพิ่มตัวเลือกการทำงานที่ยืดหยุ่น พื้นที่สำนักงาน
แบบส่งเสริมผลผลิตภาพจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
ให้ทุกคน ไม่ว่าจะเป็นอินโทรเวิร์ต เอกซ์โทรเวิร์ต หรือ
แอมบิเวิร์ต
- **การเปิดโอกาสให้เอกซ์โทรเวิร์ตใช้ประโยชน์จากด้าน
อินโทรเวิร์ตของตนเอง** เมื่อบรรดาอินโทรเวิร์ตได้รับความ
เคารพและการยอมรับ เพื่อนร่วมงานที่เป็นเอกซ์โทรเวิร์ต
ก็มักจะตระหนักถึงจุดแข็งอันสุขุมของตนเองมากขึ้น
เช่นกัน ตัวอย่างเช่น แค่หยุดพักเพียงเวลาสั้น ๆ ชาว
เอกซ์โทรเวิร์ตก็ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและ
ได้ยินความคิดของคนอื่นชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์
ต่อทั้งองค์กร
- **การคว้าผลสำเร็จได้มากขึ้นเมื่อร่วมมือกัน** ทีมที่ประกอบ
ด้วยคนลักษณะหลากหลายจะสัมฤทธิ์ผลได้มากกว่าทีม
ที่มีแต่คนลักษณะเดียวกัน อัจฉริยะที่มีบุคลิกต่างชั่ว
อย่างอินโทรเวิร์ตและเอกซ์โทรเวิร์ตผู้ทำผลงานได้ยอดเยี่ยม
จะนำเสนอวิธีแก้ปัญหามากกว่าที่แตกต่างหลากหลาย
ให้ลูกค้าและผู้บริโภค ซึ่งสร้างผลกระทบได้อย่างทวีคูณ