

<<干掉狮群的小绵羊>>

图书基本信息

书名：<<干掉狮群的小绵羊>>

13位ISBN编号：9789862293225

10位ISBN编号：9862293225

出版时间：2010-9-1

出版公司：三采文化出版事業有限公司

作者：Kahnweiler, Jennifer B.

页数：240

译者：吳書榆

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<干掉獅群的小綿羊>>

前言

【作者序】當你無法和思想和平共處時，你開始說話；當你無法安居內心的孤獨當中時，你開始活在唇舌之間，以說話來殺時間。

紀伯倫（Kahlil Gibran）有人曾說過，如果不用面對人群，工作是一件很棒的事。

誰不曾偶爾這樣想呢？

然而，職場上的成就並不止在於你懂多少——你是否能和別人維持關係也同樣重要。

如果你是個外向的人，你也許可以在用以建立這些關係的人際互動中，得到鼓舞與激勵；但是，如果你是天生氣質比較安靜的內向人，在我們現在這種外放、【轉正】A【轉正】型性格的企業文化當中，你也許常會覺得被排拒、被忽略或被誤解。

你的安靜自持，可能會被錯當成心不甘情不願、傲慢自大，甚至是缺乏智慧。

而且也許你已經發現，由於你的人際技能不協調，你的事業發展已停滯不前；你可能會錯失職場關係能夠帶來的事業發展，同時你的組織也損失大量的才華和專業。

但是，好消息來了：內向這件事是可以管理的。

只要一點技巧與訓練，你可以一方面善用自己沉靜而擅於反省的行事作風，一方面適應慣常獎勵「出頭鳥」及「上台表演者」的現代組織文化。

本書會向你證明，有千萬人就是這樣做，並因此獲得卓越的成就。

這本書是為誰而寫的？

也許你是一位單打獨鬥的工作人，但希望能在目前的角色職務上承擔更多的責任和挑戰？

如果你本身是一位技術、科學或是財務領域的專業人員，你就很可能是一位天性比較沉靜的人，並且因為你的工作領域之故，你從未接觸過人際關係技能的專門訓練（這點跟你在業務部或管理部門的同仁大有不同）。

另外，你也可能是一位在男性主導領域中努力生存的女性，或是在企業中面臨特別挑戰、需要有人聽見你的聲音的工作者。

你也可能自認自己不過是「偶爾內向」罷了。

內向有好幾種層次，而說到應付讓人不自在的人際互動情境，就算是我們當中的「多話者」有時也會手足無措。

最後，也許你是一位充滿企圖心的中階主管或經理人，必須領導專案，並透過影響其他人以獲得成果。

不管你管理的是部屬還是專案，你的團隊裡很可能都會有內向的人，本書會幫助你瞭解他們、指導他們，並且讓他們的貢獻發揮到極致。

我的背景我承認，我是一個非常外向的人。

我總是大聲說出我的想法——我相信，這本書的許多讀者，大概光讀到這裡就會覺得我是他們身邊擅長「把人搞瘋」的那種人。

因此，你也許會問，這個「胡說八道的歐巴桑」懂什麼內向人士的內心世界呢？

且讓我和大家稍微分享一下我的背景。

我擔任企業顧問、演講人及職涯訓練者已有超過二十五年的經驗。

我為不同組織裡成千上萬的領導者提供訓練與諮商，而我發現，秉性內向的那些客戶，對於我在本書中將和讀者分享的工具與技巧都特別有反應，並且在活動後主動提供他們運用相關技能，為自己及組織成功爭取權益的績效結果。

我很高興能聽到這些案例的成效，也將在本書接下來的內容中分享這些案例。

身為《現代老年雜誌》（AARP the Magazine）、人力資源管理學會（Society of Human Resource Management）及《亞特蘭大新聞憲政報》（Atlanta Journal Constitution）部落格的職場專欄作家，我深入研究領導者特質與其成就，包括「內向型」的領導者，而從讀者寄給我的評論與問題當中，我又更深入瞭解了此類領導者面對的挑戰及他們的成功案例。

最後，透過我自己和一位「內向領導者」結縈三十五年的經驗，我對他們培養出了同理心和仰慕之意。

<<干掉獅群的小綿羊>>

我學會欣賞我丈夫比爾（Bill）沉靜的行事作風和他對生命的不同看法；透過他的眼睛，我領會了沉靜的價值。

我寫這本書所採取的方法一位同事把湯姆（Tom）推介給我。

他是一位二十幾歲的行銷經理，對我的研究非常感興趣。

他提了一個建議，讓我一直惦記在心裡：「別聽那些大聲嚷嚷的人所說的話，他們總希望引導你、讓你變得更像他們，那是因為他們根本不懂其他人到底是怎麼一回事！」

『勵志演講』現在已經是一項價值十億美元的產業，而這項產業卻奠基於充滿自信的外向人刻意塑造出一種氛圍，讓其他內向的人都認為保有他們原有的特質是一件錯誤的事。

你要從那些真正應付過這個問題的人身上求教。

」我決定接納他的建議，因此我親自進行訪問，並從各行各業超過一百位的內向專業人士身上蒐集資料。

這些訪問有些是在完整建構的一連串問題下進行，有些不過是在客戶公司走廊的談話，還有些則是坐飛機時和感興趣的鄰座旅客閒聊出來的結果。

我換上採訪者的身份，觀察團隊會議、研討會討論及教練課程，尋找展現沉靜能量的領導者主導局面的具體案例。

我的筆記本上寫滿了觀察內容，最後納入本書當中。

我發現，在社交網站提出特定的問題，也可以激起豐富的回應。

很多人寧願以書面的方式和我進行溝通，提供豐富而多元的建議。

同時，《干掉獅群的小綿羊：內向工作人的沉靜競爭力》一書也應用了學術和商業界先驅思想家的獨特觀點。

全書導覽本書將來自各種管道的資訊，整合成了一種便於讀者實務應用的結構。

第一章我們談到內向工作人的「四大關鍵挑戰」，闡述當你任由自己被內向行為牽著鼻子走時，將會面臨的阻礙。

在此章中你會瞭解，在邁向領導力養成的大道上，（一）壓力的打擊；（二）內向者與外界的認知落差；（三）事業發展脫軌；以及（四）變成職場「隱形人」等問題，各自會造成哪些嚴重危機。

第二章「成功大解碼：解開『4P』密碼」中，闡述了一套目標明確且務實的方法，讓你可以突破現狀，有效管理自己的內向性格。

「4P」流程（Preparation事先準備、Presence當下投入、Push向前推進、Practice持續練習）就像是一張地圖，協助你在各種需要發揮領導力的情境中規劃出適合的策略。

你也可以把「4P」流程當成工具，分析各種計畫中哪些行為有效、哪些無效，藉此不斷強化自己的能力。

在這一章裡，你會學到（一）「事先準備」的意思是，面對各種情況，你心裡都要有一套遊戲規則，以及需要採取的步驟，針對人際互動作準備；（二）「當下投入」的意思是，你要完全融入當下和現在你所處的場合；（三）「向前推進」的意思是，你必須刻意嘗試去冒些風險，走出你原先的「安全範圍」之外；（四）「持續練習」的意思是，你必須持續把這些充滿影響力的行為，變成你慣常行事作風的一部份。

第三章談到了「內向的優勢與弱點」，這一章我們納入了一項很有啟發性的小測驗，名為「內向人領導技能測驗」，這份測驗可協助你在成為領導者與意見領袖的過程中，找到你已經充分熟練的技能，並幫助你聚焦那些可能還需要強化的領域，以集中火力，全心應戰。

此外，你也可以把這項測驗的結果當成基準線，以評估你的進展，並和主管以此作為出發點進行追蹤討論。

在第四章到第九章裡，你將會學到如何實際應用「4P」流程的各步驟，以應付工作職場中各種常見的情境。

我們會提到許多種工具、具體範例及可用於實務的祕訣，告訴你如何將這些理論付諸實行。

第四章我們談到了「公開演講」，在這裡我們會教你如何精通對群體和個人做簡報時的技巧。

第五章討論「內向工作人的管理領導手腕」，並將與你分享一些成功的內向領導者的錦囊妙計，他們都已經瞭解要如何以領導者之姿贏得尊重；第六章談到「如何領導小組計畫」，這一章的焦點會放

<<干掉狮群的小绵羊>>

在專案管理的人際互動上面，你將會學到成功的內向工作人會如何激勵團隊，以達成更亮麗的成績；第七章談到如何「向上管理」，也就是如何有效與高層應對進退，我們將會為你準備好各種範例及工具，助你強化和你的主管之間的關係；第八章則討論到如何「掌握會議技巧」，你會學到各種方法，讓眾人聽到你的意見，把你在會議中的參與度帶入全新的層次。

到了第九章「如何建立人脈網」，我們會談到內向工作人該如何在組織內外建立人脈網路，以及在這個過程中將要面對的問題。

如同之前的各章，在這裡你也會學到如何善用自己天生內向的特質，在這個重要議題上展現高度的專注力與創造力。

第十章「用『4P』步驟為自己贏一場」要談的重點是，當你根據自己的優勢繼續成長茁壯，並從陰影處踏出來時，你和你的組織都能夠獲益匪淺。

第十一章問了一個總結問題：「要邁向成功，下一步該做什麼？」

」本章焦點是你接下來要走的路。

學習調整自己的行為絕對不是一蹴可及的事，而是連續不斷的流程，就像是陳年好酒一樣，你對自我的提升會在時間的洗禮下更為香醇芬芳。

你會在本章中找到一套發展計畫，協助你設定一些可達成的行動目標，讓你在現在或未來能進一步擴展你的領導地位。

<<干掉獅群的小綿羊>>

內容概要

做個小測驗：你曾在職場上遭遇這些困境，卻「有苦說不出」嗎？
總是默默做事，卻有苦勞沒功勞，升遷加薪總輪不到你？
習慣三思而後行，卻總是被主管與同事批評反應慢、沒效率？
開會時總是不敢發言，好不容易表示意見，卻根本沒人理？
生意公事上的應酬往來，總讓你精疲力竭、只想逃避？
如果以上問題都打V的話，你很有可能就是一位「內向型工作人」，而這本書即將打破你對自己工作、夢想與生涯規畫的既有侷限，改變這一切！
即使是安靜內斂的職場小綿羊，也能擊敗張牙舞爪的雄獅 懂得如何技巧跨欄，就能成為「領頭羊」！

《財星》500大企業人力資源開發專家第一本為「內向型工作人」量身打造的全方位卓越計畫！

國際演說家．吳娟瑜強力推薦！

「每一個人都有自己的競爭優勢，內向工作人如何在職場上脫穎而出？

書中的4P實用步驟，正好可以讓你找到竅領，找回自信！

「真相1：全世界高達四成的領導者與企業高階主管，都很內向！

據研究調查顯示，包括股神巴菲特、微軟創辦人比爾．蓋茲、雅芳集團執行長鍾彬嫻（Andrea Jung）、已故美國報業女強人凱薩琳．葛拉罕（Katharine Graham）等人，全世界竟有高達四成的領導者與企業高階主管都是內向型的人！

企業管理學經典《從A到A+》作者詹姆．柯林斯也表示：推動企業邁向卓越的「第五級領導者」（Level 5），總是具備「令人印象深刻的謙遜，非常內斂自抑，而且極為低調」的特質，而這正是「內向型領導者」的典型寫照。

然而，這些內向工作人在當代崇尚社交人脈與公開發言能力的「外向型商場」，不但沒有屈居下風，反而展現了過人的成就與領袖風範！

他們，究竟是怎樣做到的？

真相2：只要4個簡單步驟，就能讓內向的你職場身價翻三翻！

美國《財星》500大企業知名人力訓練專家珍妮芙．凱威樂，結合二十五年來的紮實教學與實戰經驗，針對各種內向工作人所會碰到的危機狀況一一破解，並提出一套獨一無二的「4P」實踐心法，教你如何善用自己的內向「沉靜」特質，在外向職場上有效向上管理、領導小組計畫、公開提報、參與社交場合、建立人脈網路 - - 讓安靜內斂的職場小綿羊，也能擊敗張牙舞爪的雄獅！

第一個P事前準備（Preparation）：擬訂出一個適用於任何引起憂慮的情況所能採取的行動策略；

第二個P當下投入（Presence）：你已有充份的準備，可以馬上完全投入在會議或行動之中；

第三個P向前推進（Push）：以肯定的表達和說話方法，讓自己感到舒坦；

第四個P持續練習（Practice）：要不斷地實踐、實踐和再實踐。
書中作者提供了大量實際案例和相關技巧，也提到許多「情境式」的職場難關與其應付方式，例如，以下內向工作者常會遭遇到的職場困境，都能獲得解決之道： - - 電梯裡巧遇將改變你一生的貴人，卻無話可說？

- - 重要前輩的退休酒會上賓主盡歡，只有你誰都不認識？

- - 毫不熟悉的新任主管，準備分配你的工作預算？

- - 你主辦的重要專案會議，總是只有一半受邀者願意出席？

書中除了教會你如何解決這些難關之外，更會教你如何欣然接受自己固有的工作風格之餘，發揮自己內向人格特質當中的長才，充份利用周圍的人際網路，為你的組織增值，從而晉升你的職務，建立起專屬於內向型工作人的沉靜力量！

<<干掉狮群的小绵羊>>

作者简介

珍妮芙·凱威樂 (Jennifer B. Kahnweiler)，美國知名職場人力開發專家。

二十五年來，透過她極富吸引力的演講、培訓和操作性輔導計畫，凱威樂博士協助「內向領導者」們培養出堅定的信心，並將領導力理論轉化為實踐行動。

她的客戶包括名列《財星》雜誌「500大企業」名單的美國通用電氣 (GE)、IBM、美國電信電報 (AT&T)、可口可樂公司、透納廣播公司、第一資本 (Capital One) 及杜克能源公司 (Duke Energy) 等。

她目前是「關於你」公司 (About YOU Inc.) 的總裁，這家公司透過訓練、演說與專案指導方式，協助企業打造出強力的領導人才。

<<干掉狮群的小绵羊>>

书籍目录

推薦序 作者序 前言：什麼是「內向領導者」？

第1章：四大關鍵挑戰 第2章：成功大解碼：解開「4P」密碼 第3章：內向的優勢與弱點 第4章：內向工作人與公開演講 第5章：內向工作人與管理領導手腕 第6章：內向工作人如何領導小組計畫 第7章：內向工作人如何向上管理 第8章：內向工作人的「會議賽局」 第9章：內向工作人如何建立人脈網 第10章：用「4P」步驟為自己贏一場 第11章：下一步該做什麼？

邁向成功 附註 致謝

<<干掉獅群的小綿羊>>

章節摘錄

建立關係又到了舉辦年度客戶充電營的時候了，地點就在夏威夷一處美麗的度假村。

約翰（John）是一位新任的資訊科技客戶經理，很快地從行李輸送帶上拿到自己的手提箱，直奔計程車候車處。

當時，他注意到，他團隊裡的大部分成員都在等著高爾夫球桿。

因為他過去只揮過幾次桿，約翰覺得，自己的高爾夫球障礙指數太高，沒有辦法和這一群幾乎都是經驗老到的高爾夫球選手同台競技。

他的計畫是，趁著當天下午其他人在打後九洞時，他要跑去跑跑步，然後小憩一番。

他遵照計畫，當他隔天早晨走進新產品首次發表會時，他覺得身心都放鬆了。

但是，約翰很快就發現，他錯過了前一天大家在戶外講的某些笑話。

顯然，他們在高爾夫球場上已經討論過某些客戶對產品特色的考量點了，而且這些內容被某些人也引用當作提建議時的參考。

他覺得自己好像是在參加一場追逐賽，而且從起跑點就開始落後。

可惜約翰一直沒有搞懂在他公司裡有一些沒有明說的規則，其中一條包括要參與「離線」活動，比方說高爾夫球。

他還有很多東西要追趕呢。

你是否曾經警覺，很多重要任務經常在「會前會」中就已經拍板定案了？

在這些重要的會前會當中，大家分享資訊，彼此的關係更為強化，並且完成了決策。

在今日商業世界裡，高爾夫球場、公司健身房或是附近的咖啡店都變成這類商業活動的背景環境。

企業贊助的社區活動，如路跑或是騎單車，或者是志工專案如仁人家園（Habitat for Humanity）等，也是這類非正式討論的可能場景。

研討會和貿易展也是其他在正式焦點之外能完成交易的場合。

身為一個內向的人，每一次當這類性質混合的機會出現時，你可能都會自動進入「關閉」模式。

就算別人都說「如果你不懂怎麼樣閒聊哈拉，你就輸了」，你八成也還是裹足不前。

經營人際網路就是專為相互交換去打造關係，這非常必要，但是對多數內向人士來說都很不自在。

在一篇名為「打造人際網路專家的能力」（Capabilities of the Consummate Networker）的絕妙好文當中，傑·康格（Jay Conger）與恩·安納德（N. Anand）說：「從無例外的是，在我們的研究中經營人際網路成效最好的經理人說，他們非常努力精進自己建立網路的技能，這項任務需要他們投入大量的時間和注意力...這種能力並非少數經過揀選的人才配擁有的天賦。」

只要努力，內向的人也可以成為優秀的打造關係建築師；這兩者之間絕無互斥之處。

且讓我們來看看，你如何運用「4P」流程來建立關係。

事先準備（Preparation）要為建立關係做準備，表示你應要（一）瞭解你的目的；（二）規劃你要提供的內容；（三）規劃你需要的東西；（四）利用社交網路設定背景；以及（五）抗拒負面的自我對話。

一、瞭解你的目的如果你不知道自己的目的地在哪裡，任何道路都無法帶領你到終點。

我們在範例當中提過的約翰，他就應該要清楚知道自己對這次活動的成果有何期待。

或許，他想要知道客戶馬利歐（Mario）的需求，又或者，他必須瞭解凱薩琳（Catherine）提的問題和他服務領域的周轉時間有何關係。

你應該設定哪些人作為建立網路的目標？

想一想哪些人是會議中有影響力的人。

規劃和他們談談話，晚餐時坐在他們身邊，並在雞尾酒會當中找出重要人物。

就是這些人決定對大家的績效有何期待，影響其他人的也是他們。

社交場合也是你的一扇窗，讓你能夠看到別人的個人風格。

比方說，愛打高爾夫的人告訴我，在比較輕鬆的場合，比方說像高爾夫球場，他們對他人價值觀的瞭解程度更甚於工作時。

我也聽說過很多商業交易之所以告吹，就是因為打球的人在擊球失誤時憤而亂摔球桿，或是表現出其

<<干掉獅群的小綿羊>>

他失禮的行為。

我一位同事湯姆 (Tom) 告訴我，他有一位客戶，每次只要公司酒會的吧台一擺出來，他就會喝得爛醉。

湯姆學會要繞過這位客戶，才能拿到新業務。

湯姆是一個內向的人，同時也是敏銳的行為觀察家，他學到在這種情況下不可把哪些人設定成目標。如果之前範例中提過的約翰寫下充電營要達成的目標，他的經驗可能就會截然不同。

他的意圖和焦點將會放在更努力傾聽與學習具體的客戶需求上面。

在群體多數都計畫要去打球的前提下，他甚至可能會選擇也去打高爾夫，或者之後和這群人碰面。

他可能會收集可以協助他與公司解決客戶擔憂問題的相關資訊。

內向的人告訴我，若要針對吧台前、會議室或電梯裡的隨意邂逅做準備，事先寫下自己的方針和問題非常重要。

如果腦子裡已經備妥各種問題，約翰就可以把僅限於社交應酬的交談往前推進，變成討論重要問題以獲得答案的對話。

二、規劃你要提供的內容連結是不斷進行互相交換的流程，因此，首先，你必須知道在互動當中你要提供什麼東西給別人。

工作相關及非工作相關的資訊、訊息、經驗、專業及想法，全要一併納入考量。

你有沒有什麼發現可以和別人分享的新穎酷炫新科技，比方說Skype？

你是否曾經花一天時間，前去參觀往深受孩童喜愛的新開幕兒童博物館？

你有沒有試過瑜珈，並在當中找到一些你想要和大家分享的好處？

你最近新學到哪些讓你深深著迷的新東西？

有沒有讀過一本好書或是看到一部好電影讓你久久不能自己？

就算對方目前沒有採納你的建議，但之後當他們需要相關的訊息或資源時，他們知道要去找誰，因此，你要把內容丟出來。

當你在談論自己的興趣時，你可能充滿活力，興致勃勃，你也可能會見到更為真實、更有深度的對方。

貢獻你能提供的最佳內容，會讓你成為別人想要延續對話的人，而不是嚇得對方速速逃離。

三、規劃你需要的東西在你考量要提供哪些內容之後，要回過頭想一想自己的需求：目前在你的生活當中，你需要哪些資源、資訊或是專業？

在腦海中想出一套有彈性的需求系列，展開對話時，準備好帶出相關的項目。

就像約翰原本可以在高爾夫球場上針對客戶準備具體的問題一樣，你也應該設定目標，準備問題。

你想要學習什麼？

有一位內向的同仁和我談起他在工作上遭遇的阻礙，他找出這項阻礙的根源就在於他自己總是設法避免衝突，他要我推薦一些課程和書籍，好讓他擴張自己能夠果斷進行溝通的範圍。

我很高興知道自己可以具體為他提供哪些協助。

工作之餘的生活呢？

假設你和親密夥伴目前都是全職工作者，雙方的工作時程都非常緊湊，而你知道你的客戶的處境也相同，你可能會問問看他們是不是找到什麼好方法，可以在準備三餐時節省一些時間。

就算你沒有辦法為你正在面對的挑戰找到正確的答案，但是你發掘了你的需要，並且藉此在不同的層次上和別人產生了連結。

你們不只是顧客與客戶；你們變成兩個努力在讓人喘不過氣的塵世載浮載沉、有血有肉的人。

當然，你必須斟酌對方是不是願意敞開心胸討論工作以外的議題；但我發現，對於讓自己縈繞心懷的問題，大部分的人都很樂意有機會來來回回討論出解決方案。

四、利用社交網路及電子郵件設定背景科技帶來的好消息是，冰冷的要求可以從此變得溫暖有人味。

丹尼爾·馬丁 (T. Daniel Martin) 是一位社群發展經理，他發現社交網路是一項很棒的工具，可供內向的人在會議之前針對個人做相關準備。

他說：「我的業務團隊裡有兩個非常害羞的成員，其中一個總是位居我們頂尖業務員之列。

他們善用線上社交網路作為打造『溫馨』關係的工具，在進行任何類型的實體接觸之前，他們會先和

<<干掉獅群的小綿羊>>

客戶交流。

一開始他們會送出參加活動的邀請函，或是一份報告，之後用電子郵件追蹤後續進度。

這樣做可以帶出毫無威脅意味的藉口進行自我介紹，你可以說：『請問您是否收到一封邀請函...』或是『史密斯先生，我只是想確認您收到一份...』報告或是邀請本身必須有價值，但最重要的是通常都能打破內向者的對於聯絡他人的恐懼/厭惡。

」蓋瑞·曼恩（Gerry Mann）是一位內向的總監，他和我們分享他的建議。

「隨時要準備好提問（『您工作當中最有趣的地方是哪一個部分？

』），同時也要談談自己（『我喜歡櫻桃夾心巧克力。

』）還有你的興趣（『我收集以外文印製的地圖。

』），從中找出共同點或是相同的工作，或者也可以找出不同之處（『我從未試過水肺潛水，最難學的是哪一個部分？

』），然後趁機學些新東西。

在我撰寫本書的同時，臉書（facebook）、LinkedIn及其他各式各樣的社交網站使用率也越來越高。

你要把這些工具變成你建立網路策略的一部份，但不可讓科技取代面對面的聯繫。

五、換掉負面的自我對話通常，讓我們默默退守一旁的，是我們腦子裡諸多自我抗拒的想法和意見。

我們每一個人都必須找出方法，克服讓我們無能去建立關係的恐懼。

首先，我們必須認知到腦子裡面有這麼多紛雜的意見，之後必須檢驗這些說法的有效度，最後才能建構出一套流程，用正面的想法取代負面的自我抗拒。

讓我們來替先前範例中的約翰評估他心裡的負面說法，並且正面說法取而代之。

祕訣是，當你被腦子裡眾多負面聲音挾持時，你要能夠察覺。

要自問：「關於這一點，我是怎麼對自己說的？

」然後用正面的聲音回應負面的說法。

如果你在準備階段就已經開始去改變心態，這樣做就已經完成很多工作了。

總而言之，就是要花時間去瞭解你的目的，規劃你要提供的內容和你需要的東西，事前善用如社交網路之類的科技，並且要用正面說法取代負面聲音。

還有，要記住，在進入以人際交往為導向的場合之前，要花點時間先為自己重新充電。

你和那些外向的同事不一樣，人際互動可以讓他們的電力飽滿，你的電池卻需要時間才能重新充電、重新發電。

練習：如何換掉內心的負面說法？

內心的負面說法1·我沒有能力參與高爾夫球賽局。

取代的說法1·我可以去上課。

·總是會有人禮讓這種笨腳的高爾夫球員。

·我不清楚自己的能力在哪裡，總要試試才知道。

內心的負面說法2·隨意攀談會讓我覺得很不自在。

取代的說法2·我可以藉由事先準備問題而覺得自在一點。

·我可以在事前做點功課，以便多瞭解我的高爾夫球友。

（例如：他們有小孩嗎？

若有，年紀又是多大呢？

他們有養寵物嗎？

他們住在哪裡？

他們打高爾夫的歷史有多久了？

）內心的負面說法3·不去打高爾夫球讓我覺得不安，但是我討厭高爾夫球。

我為什麼必要順應群體壓力一起下場打球？

取代的說法3·我不必去打高爾夫。

我可以去跑步，之後和這一群人一起喝點東西，掌握最新的情況。

我一定要去那裡和馬利歐跟凱薩琳談談。

當下投入（Presence）連上社交網路會讓你覺得興奮不已嗎？

<<干掉獅群的小綿羊>>

還是你像賽門鐵克的技術產品經理鮑伯·古意一樣，你已經準備好「忍受」了？

他說：「（和人談話）只是這份工作當中的一部份而已。」

雪倫·舒意林（Sharon Schierling）是一位教練級的人物，她說：「對於一個內向的人來說，要他和一大群人建立網路，就好比用燒紅了的針刺進他的眼睛裡，但是，多數的內向人士在一對一的情境下都可以有很好的表現。」

「接下來這一部份包括了一些點子，教你如何讓顧客和客戶眼睛一亮。」

憑藉著完成以下四項關鍵任務，你就可以發展出合宜的臨場表現風度：（一）傾聽；（二）參與實質談話，而不只是隨意攀談；（三）學著記對方的名字，並告訴別人你的名字；以及（四）回答「那麼，你是做什麼的？」

這個問題。

一、傾聽人際關係學大師戴爾·卡內基（Dale Carnegie）說：「若你對別人表現出興趣，而不是設法讓別人對你感興趣，你在二個月內交到的朋友，會比你在二年內能交到的朋友更多。」

因為內向的人注重深度勝於廣度，而且善於傾聽，因此他們能夠利用傾聽的優勢建立關係，邁入真正表達出關心對方的對話。

你事先準備好的問題，將可以幫助你傾聽。

我內向的先生比爾是一位教授，我常常在城裡碰到他過去的學生，初見時，他們常會評論他奇特的幽默感，之後，他們會告訴我很多小故事，證明他真的很關心他們。

有一位告訴我比爾如何幫助他仔細思考事業方面的選擇，另一位則告訴我比爾如何集中注意力協助他整理出個人面對的困境。

比爾是難判讀的人，有時後他甚至會板起臉孔，但他的內心卻溫柔而善良。

他是有時會讓人誤解的內向者，但人們會提到的，卻是他擅於傾聽和建立連結的能力。

這是重要的資產，而且顯然在這些畢業生的記憶中歷久彌新。

二、實質談話與隨意攀談實質談話和隨意攀談相反，前者會導引出連結。

展開對話的話頭可能很隨性（比方說，談談天氣），但隨後你可以邁入彼此有興趣的話題。

比方說，有一次我談起幾次橫掃我居住地附近的龍捲風，和我交談的男士則接下話頭對我詳述這些事件，而我們兩人都對市中心受到的損害同聲悲嘆。

之後，我把話題轉向討論美國有線電視新聞網總部（CNN center）承受的傷害，這樣我就能和他分享風災對我的客戶透納廣播系統有限公司（Turner Broadcasting）造成的影響。

此舉又導引出深入對話，他暢談自己和這家企業合作的經驗，而且我們還發現兩人有一些共同的熟人。

。

到此時，我們已經進入了實質對話。

破冰很重要。

湯姆·波曼得（Tom Bormand）是一位技術方面的招募專家，他說：「我總是仰賴找出共同之處以開啟對話...找到任何能讓對方多談談自己的話題，這是你之後在建立人際網路時能運用的材料。」

話題可能是天氣、運動、電影或是他們的故鄉。

有趣的是，在這類場合當中，多數人也會變成內向的人，因此，我就變成要承擔破冰任務的那個人。

三、學著記對方的名字，並告訴別人你的名字你知道有百分之九十七的人說他們記不住別人的名字嗎？

當對方能以名字稱呼我們時，效果將會大大不同。

學著記名字已經不像過去那麼簡單，名字的發音複雜許多，因此，要記住請問對方如何念他的姓名，問問看對方他們喜歡怎樣的稱呼？

他們有暱稱嗎？

對於我們範例中提到去參加客戶充電營的約翰來說，記住姓名可能不是一件太難的事，但是若你碰到的是會有一大堆新面孔的場合，可能就麻煩了。

名牌可以幫上忙。

成功的業務員對於記名字很有一套，以下就是我藉由觀察他們而學到的一些技巧：·重復說對方的姓名。

<<干掉獅群的小綿羊>>

就算你不用大聲喊出來時，你也要在腦海裡覆述幾次。

藉由覆述，你可以告訴你的大腦這個姓名很重要，要儲存起來。

· 把對方的姓名和其他人連結起來，當你和對方說話時，疊影效果會讓你在對方的臉上看見另一個人的臉。

吉姆·辛格勒（Jim Ziegler）是一位專業演講者，他說，利用這種方法，他可以記住超過一百個人的姓名。

· 把姓名和具體的物件相連結。

珍·布洛狄（Jane E. Brody）是《紐約時報》（New York Times）健康專欄作家，她寫道：「我會把新認識的人的名字連上具體物件：科比（Kirby）是小黃瓜（cucumber）...羅夫（Ralph）是義大利餃子（ravioli），雪麗（Sherry）是雪麗酒（sherry）。

最近我在研討會上認識一位名叫羅古（Ragu）的人，我一整個禮拜都記著他的姓名，你猜為什麼？把他的名字跟義大利肉醬汁（ragu sauce）連在一起，真是太容易了！

」要告知對方你的姓名，好讓別人有機會記住你。

你要運用阿甘（Forest Gump）規則。

（還記得他總是對別人說：「我叫佛瑞斯，佛瑞斯·阿甘」。

）林妮·魏蒙和安妮·巴柏（Anne Baber）在《讓你的人際接觸達到效果》（Make Your Contacts Count）一書裡提到一個人雪麗·杭特（Sherry Hunter），她自我介紹時說：「我叫雪麗·杭特。

雪麗就是雪麗酒那個雪麗，你也一定會記得我姓杭特（Hunter，意同獵人），因為我的工作就是要追蹤電腦問題並且加以撲殺。

」其他有助於記憶的方法包括用韻腳或諧音的方式來解釋姓名。

有時候我會把注意力放在發音上面，並且拼出我的姓氏，因為我的姓有一點難記。

我會說：「我姓『K』開頭的凱威樂（Kahnweiler）。

」之後我會說：「K—A—H—N，發『凱』的音，W—E—I，發『威』（和『為什麼』（why）諧音，所以我老是問『為什麼』）。

」最後我會拼出最後三個字母L—E—R。

有個朋友說我應該用洛威勒（Rottweiler，一種獵犬名）的諧音來解釋自己的名字。

但是在介紹自己時，你應該要避開負面的意涵，我可不確定她給我的訊息要傳達什麼隱含意義！

四、那麼，你是做什麼的？

無可避免地，你一定要回應「你是做什麼的」這一類問題，尤其是那些不認識你的人。

你要避免以制式的電梯簡報（elevator speech）式應酬話相應。

說點真實的東西。

別人希望聽到的是他們聽得懂的簡單語言。

你可使用三段式公式：（一）「我是」（說明你的職位或專業）（二）「誰做什麼」（你做了哪些事）及（三）「舉例來說」。

最後這部份最重要。

要說出成就或故事，讓你的聽眾對於你做的事真正有感覺。

在我們範例當中的約翰，可以藉由好好回答以下的問題來維持他的臨場感。

對話內容可能如以下：譚雅（客戶公司的業務代表）：「那麼，約翰，你是做什麼的？」

」約翰：譚雅，我是客戶經理，我的職責是瞭解貴公司的需求，並且把貴公司提出的多變需求傳達給我們的支援團隊。

比方說，你們在波特蘭（Portland）的工廠要增加產量，那我就和廠長一起合作，為工廠團隊提供即時訓練。

最後，終於讓他們沒有漏掉任何任務，同時還能超越生產目標。

你曾經用過我們的軟體嗎？

約翰的答案還包括了一些值得我們謹記在心的額外答案。

他在回答時稱呼了譚雅的名字，這一點特別有用，因為通常會問這個問題的，都是和你初會的人。

還有，他也仔細規劃了答案，好引入和他目的相關的問題。

<<干掉獅群的小綿羊>>

向前推進 (Push) 當你有一部份的工作是要贏得新的潛在客戶，並且強化和現有客戶的連結時，你有好幾種方式可以踏出你的安全範圍。

對於約翰來說，推進自己可能代表他必須脫離典型的角色。

他可以自願提供協助，負責安排高爾夫循環賽的賽事或是規劃整個充電營，這樣會提高他的曝光率，並且強迫他要和不同的人進行互動。

透過這樣的作法，可以自然地建立關係。

因為建立網路的重點不只是你認識哪些人，而是更在於哪些人認識你，你的能見度會因此更為提高。

以下為內向人士提供六個小祕訣，幫助你建立與管理和客戶及顧客之間的關係，不管是在你的組織當中或是更廣大的世界裡都適用。

「推進」祕訣：如何建立人脈一、內向的領導人持續不斷地告訴我一個小祕訣，值得在這裡在複述：他們會「演出」所需要扮演的角色。

不管你想像自己是 七情報員還是宴會的男女主人，或甚至你想像自己身上穿的是一套戲服，假扮都能減緩你的緊張程度。

當你開始演戲時，大腦會接手，並且相信你真的是這麼信心滿滿！

所以，好好一場「如果我是這個人」吧！

二、當出公差或去超市時，試著和一同排隊的人攀談。

你不知道這些對話會怎樣發展，尤其是如果你心裡一直記住你要提供的內容及你的需求時，你可以將這類互動導引到實質的溝通上去。

三、當你因為其他目的而前往當地時，安排時間去拜訪客戶，或者致電問候。

他們會很感激你的關心，你也會更瞭解他們的需求，而且也可以省下更多溝通成本。

四、在晚宴或午餐時，運用機會開啟山姆·洪恩 (Sam Horn) 所謂的「餐桌」對話。

你對這一群人說，由你打頭陣，然後每一個人依序花兩分鐘時間大致說一下現在手邊正在做的工作，或是他們對於計畫主題有什麼看法，諸如此類的。

你可以藉此建立起新的網路連結，而且大家也會將你視為願意事前採取主動的人。

五、接近可以自在從事社交活動的人。

有一位從事醫療銷售的內向人士告訴我，在真實世界裡，她會緊緊依附在社交花蝴蝶的身邊，然後透過他們的關係來建立關係。

六、自願參與專業、商業或是社區組織。

不要只做一個「遞出名片的人」，因為，透過這些活動你可以認識很多同樣關心你這個領域的人，也有機會表現出你的優點和才華。

持續練習 (Practice) 當你在發展臨場表現技巧並推進自己拓展建立網路技能時 (請見圖表十七)，要把以下領域加入練習策略：(一) 先在安全的環境下演練；以及 (二) 更新、維護你在網路上現身的訊息。

一、先在安全的環境下演練蘿拉·雪曼 (Laura Sherman) 是一位房貸經理，她有一套很有趣的方法，可以把內向的人訓練成業務人員：我招募並訓練人們，帶領他們進入必須不斷建立熱絡關係的市場。這項工作對於內向的人來說很困難，因此我打造出一套練習，我要他們多加練習，可以從任何話題中展開對話，比方說一篇關於如何穿著打扮的文章，然後要問他們提出問題，如：「我很喜歡你的襯衫，請問你在哪裡買的？」

之後，要他們真正對於答案表現出興趣，確實傾聽，同時要根據答案再繼續問問題 (例如：如果對方的答案是「羅斯百貨」，你可以回答：「喔，真的嗎？」

我也喜歡去哪裡購物。

你有沒有去看看上週的特賣會？」

) 內向的人要做比較多的工作，而且他們花在練習第一步的時間需要好幾個小時，但是這種方法的確可以幫上忙。

他們通常會領悟，當你把注意力放在和他人對話及幫助其他人時，其實沒這麼可怕！

在安全且自在的氣氛下練習這些技能，可以創造出成果。

你可能不需要推銷，但是你也可以藉著這個流程，練習從隨意攀談當中開啟話頭，並且獲得成果。

<<干掉狮群的小绵羊>>

二、要時時維護、更新你在網路上現身的訊息要善加管理你的線上個人檔案和關係。

內向的人說，這是協助他們推動關係往前邁進的好方法；線上聯繫無須大量的面對面聯繫，親身的溝通會讓內向的人倍感疲憊。

許多內向領導者推薦使用部落格，利用這種方法讓大家更熟悉你的名字和專業。

撰寫文章和貼文，是讓你在產業與專業領域佔有一席之地的好方法。

你可以更常在網路上出現，讓你所屬領域內外的各方人士更熟悉你的大名。

強森·史賴特（Jason Slater）是一位資訊科技經理，他在LinkedIn裡寫了一段話給我（感謝之至！

）。

他說：「我發現，設立部落格來建立網路及表達我個人想法和興趣，是一種非常有效的管道和方式，因為我在『書面溝通』時的表現更好，遠勝過『當面溝通』。

」

<<干掉狮群的小绵羊>>

媒体关注与评论

「終於有一本書肯定了內向型人才在職場上的價值。
透過成功人士的個人案例和實踐工具，你將學會如何以平靜的信心實施領導。
」 - - 《未來在等待的人才》作者 / 丹尼爾·品克 「這本書對於加強商業溝通和領導能力提供
一種簡單又實用的方法。
這種方法將允許內向型領導者穿過外在世界的嘈雜，使他們寶貴的聲音得到聆聽。
」 - - LexisNexis公司的資深副總裁 / 卡洛·迪巴提斯

<<干掉狮群的小绵羊>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>