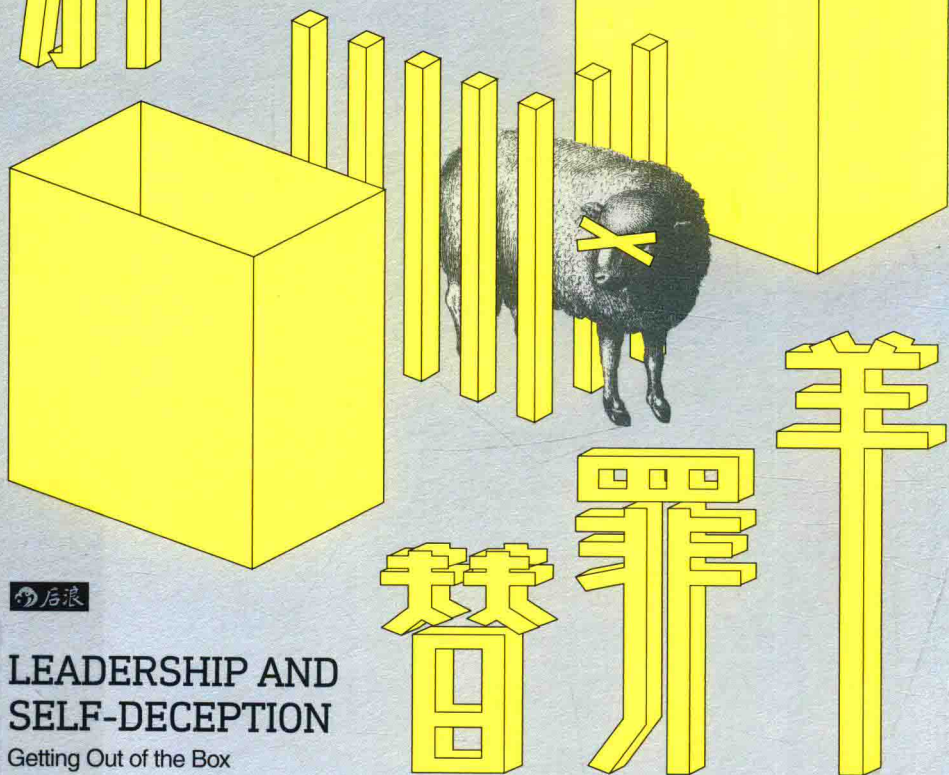


别找

如何跳出自欺欺人的思维盒子

THE ARBINGER INSTITUTE 美国亚宾泽协会 著

王一冲 译



后浪

LEADERSHIP AND
SELF-DECEPTION

Getting Out of the Box

替罪羊

Authors of *The Anatomy of Peace* and *The Outward Mindset*

江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

LEADERSHIP AND SELF-DECEPTION | GETTING OUT OF THE BOX

如何跳出自欺欺人的思维盒子

美国亚宾泽协会 —— 著 王一冲 —— 译

后浪

别找

替罪羊



图书在版编目 (CIP) 数据

别找替罪羊：如何跳出自欺欺人的思维盒子 / 美国
亚宾泽协会著；王一冲译. — 南昌：江西人民出版社，
2018.11

ISBN 978-7-210-10808-5

I. ①别… II. ①美… ②王… III. ①思维方法

IV. ①B80

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 220611 号

Leadership and Self-Deception

Copyright © 2010 by Arbing Properties, Inc.

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, CA, USA. All
rights reserved.

本简体中文版版权归属于银杏树下（北京）图书有限责任公司。

版权登记号：14-2018-0236

别找替罪羊：如何跳出自欺欺人的思维盒子

作者：美国亚宾泽协会 译者：王一冲

责任编辑：冯雪松 特约编辑：李峥 筹划出版：银杏树下

出版统筹：吴兴元 营销推广：ONEBOOK 装帧制造：墨白空间·曾艺豪

出版发行：江西人民出版社 印刷：北京天宇万达印刷有限公司

889 毫米 × 1194 毫米 1/32 6.25 印张 字数 129 千字

2018 年 11 月第 1 版 2018 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-210-10808-5

定价：38.00 元

赣版权登字 -01-2018-791

后浪出版咨询 (北京) 有限责任公司常年法律顾问：北京大成律师事务所

周天晖 copyright@hinabook.com

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

如有质量问题，请寄回印厂调换。联系电话：010-64010019

前 言

长期以来，自我欺骗这个概念仅仅被一些深刻的哲学家和潜心研究人文学的学者所关注。普通大众对这个概念一无所知。如果自我欺骗并没有触及我们生活的方方面面，它本来无关痛痒。或许，“触及”这个词还不足以表述其重要性。自我欺骗实际上决定了我们生活的方方面面。它如何影响了我们的生活？它影响了哪些方面？它能在多大程度上决定我们的人生？本书讨论的就是这些问题。

为了能让大家迅速地了解这个问题，让我们看看这个类比：一名婴儿正在学习如何爬行。她在房子里费力地爬行，一不小心被卡在了家具下面。婴儿开始大哭，头不停地撞击着家具的底部。她被困住了，现在的处境让她感到极不舒服。她现在唯一能做的事情就是让自己赶紧逃离这个困境——她更用力地摇头蹬腿，但却越陷越深。她更加动弹不得了。

如果这个婴儿会说话，她一定会把麻烦怪罪到家具上。毕竟，她已经做了所有能做的事，责任不在她。但问题确实是她自己造成的，即使她自己并不明白。面对问题，婴儿本能地做出了反应，然而她没有发现自己才是问题。在这种情况下，什么都不做反而是一种解决方法。

自我欺骗就是这样。它让我们看不清事情的真相，一旦我们开始盲目，所有的“解决方案”都只能让事情变得更糟。不管是在工作上还是生活中，自我欺骗蒙蔽了我们的双眼，模糊了我们对他人和环境的判断，让我们不能做出明智且有效的决策。自我欺骗一步步消耗了我们理智和幸福感，它与“家具”无关。

这本书的写作目的，是帮助人们解决“自我欺骗”这个核心问题。根据我们的经验，自我欺骗及其解决方式已使很多人深受启发。人们借此开阔视野，坚定信念，重燃希望，增进互信，更好地发挥潜能、达成目标，满足感和幸福感也增强了。如今，无论是纽约的企业家、日本的政治家，还是巴西的亲职团体，他们都能发现这本书的精妙之处。因为每个文明社会中的成员都会或多或少地受困于来自个人和社会的“自我欺骗”，而找到摆脱自我欺骗的方法，就有了解决问题的可能，也便有了前进的方向。

本书初版于2000年，并于2002年再版，您手上的是这本书的最新版。在这一版中，除了修订原有内容，我们还在结尾撰写了一章新内容，介绍过去10年全球读者实践本书理念的一些心得体会。一开始，有些读者会惊奇地发现这本书读起来像本小说。尽管故事是虚构的，但很多情节来自我和客户的亲身经历，有着很强的现实意义。很多读者告诉我们，他们在这本书中看到了自己。这本书并不仅仅展现了自我欺骗这个概念，更提供了解决自我欺骗的实际方案。正因为如此，《别找替罪羔羊》被翻译成为20多种语言，畅销全球。而我们的另一本畅销书《剖析宁静》，也是根据《领导与自欺》中的理念和故事延伸而来。无论是单本，

还是系列，这些书籍都能让读者以一种全新的视角去看待生活和工作，帮助他们发现那些“认为是别人的问题”的问题。

我们希望，对自我欺骗这个概念的梳理和解答可以改变人们的工作和生活——用不同的视角去看待自己和他人、解决本不想解决的问题，提高仍需改进的地方。

目 录

前 言	1
第一部分 自我欺骗与思维盒子	1
1. 在解决问题之前	3
2. 找到问题	7
3. 自我欺骗	11
4. 隐藏在表象之下的问题	18
5. 真正的领导力	22
6. 把自己关进“盒子”	32
7. 把别人视为人还是物	42
8. 自我怀疑	50
第二部分 我们是如何困在盒子里的	57
9. 从“人的问题”开始	59
10. 盒子里与盒子外	63
11. 何为自我背叛	66
12. 自我背叛的特征	74
13. 盒子如何影响你的工作与生活	84

14. 共谋	94
15. 关注点有误	108
16. 盒子带来的麻烦	112

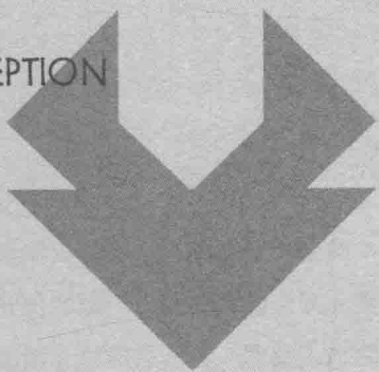
第三部分 如何跳出盒子

17. 看得见的改变	123
18. 盒子里的领导力	127
19. 跳出盒子	132
20. 无解的困境	135
21. 跳出盒子的方法	146
22. 盒子外的领导力	155
23. 领导力的诞生	165
24. 重新起航	168

跳出盒子的实践	177
---------------	-----

译后记	189
-----------	-----

DECEPTION



第一部分

自我欺骗与思维盒子

1. 在解决问题之前

那是一个明媚的夏日早上，时针即将指向9点，我正匆忙奔向新单位查格茹公司参加一个最重要的会议。穿过郁郁葱葱的林荫大道时，我想起两个月前自己第一次踏入这家隐蔽的、校园风格的公司总部，去应聘一个高级管理职位的经历。过去的十多年里，我一直在查格茹公司的一个竞争对手那里任职，默默地关注着查格茹公司的发展，厌倦了一直被甩在后面屈居第二。八次面试过后，我又在不断的自我质疑中苦等了三个星期，终于受聘为查格茹某条生产线上的业务负责人。

四个星期后的今天，我要去参加查格茹公司久负盛名的高层任职特别仪式：和执行副总裁巴德·杰斐逊为期一天的会面。巴德是公司总裁凯特·斯特纳鲁德的得力助手，是她最信任的人。而高管内部的一次职务调整，让巴德先生即将成为我的新上司。

我曾试图打听这个会面会发生什么，但同事的话反而让我更加疑惑。他们提到了一个发现，这个发现可以解决“人的问题”，没人真正关注会谈的结果，以及“巴德会谈”蕴涵着让查格茹公司取得巨大成功的神奇秘密。我一头雾水，迫不及待地想和新上

司见面，给他留个好印象。

初见巴德，我有些吃惊。他 50 来岁，看起来很年轻，行事风格却有些怪异：他很富有，却开着一辆没有轂盖的经济适用车；他高中辍学，却以最高荣誉拿到了哈佛大学的管理和法学学位；他对艺术有着超乎寻常的鉴赏力，却又深深着迷于披头士。尽管他充满矛盾，又或正因如此，巴德如同偶像一般，受到全公司的爱戴。

从我位于 8 号楼的办公室走到中央大楼大厅需要 10 分钟，途经一条连接查格茹公司十座建筑物的小路。这条小路静静地蜿蜒在凯特小溪的河岸，沿途点缀着橡树和枫树。这条风景如画的小溪，是按照凯特·斯特纳鲁德的想法建造的，被员工亲切地称为“凯特小溪”。

我沿着中央大楼的悬挂式楼梯一步步走上三楼，忍不住回顾自己这个月在查格茹公司的表现：我几乎永远都是最早来，最晚走。我自认为全心投入工作，几乎没有被外界打扰过。尽管妻子经常抱怨我不理家事，我却立志要超越每个可能的竞争对手——我要比那些同事更努力，更优秀。想到这里，我满意地对自己点了点头。我没有什么好担心的，对于这次会面，我信心满满。

踏入三楼大厅时，巴德先生的秘书玛丽亚热情地迎接了我：“你一定是汤姆·卡勒姆吧！”

“是的，谢谢您。我和巴德先生预约了 9 点见面。”我说。

“巴德先生让我转告你，麻烦你在东边的会议室等一会。他 5 分钟后到。”玛丽亚带领我穿越走廊，来到一个宽敞的会议室。

我走向巨大的落地窗，从康涅狄格树丛的婆婆绿影中欣赏着公司的全貌。一两分钟后，响起了一阵轻快的敲门声，巴德先生走了进来。

“你好汤姆，欢迎！”巴德先生愉快地微笑着和我握手，“快请坐！想喝点什么？咖啡，还是果汁？”

“不用，谢谢。”我回答道，“今天早上我喝的东西挺多。”

我在旁边的黑皮椅子上坐下，背对着窗户，看着巴德先生去角落里的侍酒区接水。过了一会，他端着一个大水瓶和两个空杯子回来，把这些东西放在我们之间的桌子上。“这里有时候很热。早上我们要做的事情很多。别客气，想喝水就自己倒。”

“谢谢。”我结结巴巴地说道。这个举动让我既感激又困惑，我不知道他到底想说什么。

“汤姆，”巴德突然说道，“我今天让你过来，是有一件重要的事情要做。”

“哦。”我假装平静地回答，试图掩饰自己的焦虑。

“你身上存在着一个问题——想继续留在查格茹，你就必须解决它。”

听到这话，我的胃像被人重重揍了一拳。我试图用些得体的话语回应或者至少发出些声音，但是我的大脑却在飞快运转，什么话也说不出。那一瞬间，我清楚地听到了自己的心跳，我的脸庞正在失血。

尽管我也曾在职场上取得成功，但我一直有个缺点——情绪特别容易波动。我曾经试着去训练，让面部和眼睛周围的肌肉放

松，这样就不会把突如其来的情绪波动瞬间暴露出来。现在，我的脸已经学会不去理会怦怦直跳的心脏，不然我就又会成为那个畏畏缩缩的三年级学生——每次老师改完作业，我都紧张得满头大汗，期待能够得到“优秀”的评语。

最终，我故作镇定地问：“问题？你说的是什么问题？”

“你真的想知道吗？”巴德先生问道。

“我不知道。但是听你的口气，我觉得我应该知道。”

“是的，”巴德先生点点头，“你应该知道。”

2. 找到问题

“你有个很大的问题，”巴德先生继续说道，“你的同事知道，你的妻子知道，你的岳母也一定知道。我敢打赌，甚至连你的邻居也知道，”虽然略带嘲讽，巴德先生仍然笑容可掬，“问题的关键就在于你并不知道。”

我吃了一惊。如果我毫无知觉，我该怎么发现自己存在的问题呢？“我很抱歉，但是我不明白您的意思。”我试着让自己冷静下来。

“首先，想想这么几件事吧，”巴德先生说，“回想一下你有没有出现过这种情况，你本应该在把车交给妻子之前加满汽油，但你却觉得她给汽车加油轻而易举，于是直接开着一辆油箱空空的车回家了？”

我想了想说：“我想我应该这样做过吧。”但是这又代表什么呢？我在心里默默问道。

“你有没有答应过孩子要带他们去公园玩，却在临行前的最后一刻用蹩脚的理由推脱掉，只是因为想到了其他更想做的事情？”

我开始想到我的儿子——托德。我确实很少花时间陪他出去

玩。但我认为这并不完全是我的责任。

“又或是类似的一些事情，”巴德继续说着，“你带孩子们去他们想去的地方时，你有没有让他们产生负罪感，让他们觉得自己给你添了麻烦？”

是啊，但至少我带他们去了。我在心里默默说道。这难道还不够吗？

“还有，你把车停在残疾人专用车位的时候，有没有假装跛行，这样人们就会完全相信你确实有残疾？”

“我从来没有做过这种事。”我非常坚定地为自己辩解。

“没有吗？那你有没有把车停在不应该停的地方，匆忙跑下车，好像你有什么特别重要的事情，才让你不得不在这里停车？”

我有些烦躁，不太舒服地回答：“也许有过吧。”

“又或者，你曾经让你的同事去做一件可能会惹上麻烦的事，而你明明可以轻易地警告他，或者阻止他？”

我沉默了。

“说到工作，”巴德继续说道，“你有没有刻意地隐藏一些重要信息，即使你明明知道这些信息对你的同事来说非常重要？”

我不得不承认，我确实做过这样的事。

“你是否对身边的人有过不满？你是否责骂过他们的懒惰和无能？”

“我不知道那是否算责骂。”我弱弱地说道。

“那么，当你觉得别人不够称职的时候，你又是怎么做做的呢？”巴德问我。

我耸耸肩：“我会试着让他们在其他方面做出改变。”

“所以你只是用所谓的善意和谎话放任这些不称职的人，好让他们能够按照你的意愿去工作？即使你从心里看不起他们？”

我不觉得巴德的话是对的。“事实上，我认为我已经尽可能地恰当地对待我的员工了。”我抗议道。

“我相信你是这样做的，”巴德说，“但是，让我来问你一个问题。当你说自己恰当地对待这些员工的时候，你的心里是怎么想的呢？你心里是否觉得他们确实有问题？”

“我不知道你想说什么。”我有些迟疑地回答道。

“呃，我的意思是，你是否觉得自己不得不‘忍受’这些人？坦率说，你是否觉得，在被这些人困扰的时候，你必须非常努力地扮演一个成功的领导者？”

“被困扰？”我故意装作不知，想拖延一点时间来思考。

“是的，你知道我的意思。”巴德看着我说，脸上保持着微笑。

事实上，我确实知道巴德的意思，但我却不认同他话中的深意。我快速搜寻着站得住脚的理由来为自己辩护。“好吧，我确实会觉得有的员工既懒惰又无能，”我终于做出了回答，“但你的意思是我错了，没有人懒惰无能？”我在“没有人”这个词上不由自主地提高了音量，而这让我非常懊恼——我并不想展现出自己的挫败感。

巴德摇了摇头：“完全不是这样。我并不是在说其他人，我是在说你，汤姆。这是我唯一关心的。”他沉思了一会，接着说：“面对这些你认为既懒惰又无能的员工，你是怎么做的呢？”