

Leadership and Self-Deception

Getting out of the Box

人生经济学丛书



出自我欺骗的误区

[美] 阿宾杰研究院 著
The Arbinger Institute
张玉海 译

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT
PUBLISHING HOUSE



出自我欺骗的误区

人生经济学丛书

[美] 阿宾杰研究院 著

张玉海 译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT
PUBLISHING HOUSE

责任编辑：高小霞

版式设计：晓 成

责任校对：贾全慧

图书在版编目 (CIP) 数据

走出自我欺骗的误区/[美]阿宾杰研究院著;张玉海译. —北京:经济管理出版社,2002

(人生经济学丛书)

ISBN 7-80162-345-2

I. 走... II. ①美...②张... III. 个人—修养
IV. B825

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 002622 号

走出自我欺骗的误区

[美]阿宾杰研究院 著

张玉海 译

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：中央党校印刷厂

880 × 1230 毫米 1/32 6 印张 110 千字

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月北京第 1 次印刷

印数：1—7000 册

ISBN 7-80162-345-2/F·330

定价：12.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街2号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

著作权合同登记号:图字:01 - 2002 - 0352 号

Chinese Edition Copyright © 2002 by Economic Management Publishing House

All Rights Reserved.

Original English Edition Copyright © 2000 by THE ARBINGER INSTITUTE.

Simplified Chinese Characters Edition arranged with The ARBINGER INSTITUTE c/o BERRETT KOEHLER PUBLISHERS.

01/15/02

在心灵深处，人们迷失了自我。

——布莱克·埃尔克

前 言

很长一段时间以来，自我欺骗这个问题一直是那些思想深邃的、思考着人文科学的中心问题的哲学家、艺术家、学者们的研究领域。公众们一般意识不到这个问题。这样也好，但它是如此的普遍深入，它接触到了生活的每一个方面。用“接触”这个词来描述或许太轻微了。自我欺骗确实可以在生活的每一个方面左右一个人的经历，但它能在多大程度上左右我们，尤其是在领导艺术的中心问题方面，是本书讨论的主题。

为了让你对此有一个概念，请参看类似下面例子的情况。一个婴儿正在学习爬行，开始时她在房屋四周倒退着爬，结果她钻到了家具的下面。在那儿她拍打着——哭喊着并用她的小小的头撞击着家具的侧面和底面，她被卡住了，她讨厌这件家具，因此她所能做的惟一事情就是想方设法地出去——她更用力地去挤，但这么做只是使问题更糟糕，她被卡得更紧了。

如果这个婴儿会说话，她可能会抱怨这件家具给她

带来了麻烦。但毕竟她做了她能想到的每一件事情。问题不是出在她身上，但是当然了，问题也是她的，即使她不明白这一点。虽然她真的做了她能想到的每一件事情，但问题恰恰在于她不明白她怎样出了这个问题。因为这个问题，她再想做什么都解决不了问题。

自我欺骗就像这一样，它蒙蔽了我们，使我们无法看到问题的真相。而一旦我们被蒙蔽，我们所能想到的所有“解决方案”实际上都会使事情更糟糕。这就是为什么自我欺骗在领导艺术里是如此的重要——因为领导的艺术就是要使情况变好。就我们自我欺骗的程度而言，我们的领导艺术在每一个关键处都会受到逐渐削弱——这就不是家具的问题了。

我们写这本书就是为了教会人们抓住问题的中心部分，这个问题长期以来一直属于学者们的排外领域。但是在这本书中讨论的可能超出了这个问题本身，那也算是自我欺骗的一个解决方案吧。

我们在教授自我欺骗以及它的解决方案时所得出的经验就是，人们发现这方面知识能解放思想。它使我们的目光更敏锐，使我们减少抵触情绪，使我们团队工作的欲望更强烈，责任心更强一些，更能增强我们解决问题的能力，使我们更满意和愉悦。我们希望我们对自我欺骗问题和其解决方案的介绍能使人们在所有以下这些

领域获得一个新的杠杆，在诸如商业企业等大量的组织中，在邻里关系中，在家庭中，我们最需要的是不仅有影响力而且是有着好的影响力的人们。

《走出自我欺骗的误区》一书向读者介绍了组织思维中一种重要的观念，即阻碍组织机构中高层人士行使权利的典型症结概缘于为人知之甚少的“自我欺骗”。

作者看来，在工作和生活中奉行自我欺骗的人仿佛受困于盒子之中，对周围的现实世界茫然不知，给自己和他人造成了无法挽回的伤害。问题是，由于生活在盒子之中，他们不晓得自己在自取其祸。他们不寻求改变，结果可想而知。

正如本书所阐明的，这种现象经常发生在组织机构之间。绝大多数人一头扎在盒子里。这种盒子现象的多重繁殖便是阻碍组织机构运行的绝大多数问题的根源，包括与领导艺术，团队工作，沟通，财会，信任，承诺，和激励相关联的问题。

终归为此烦恼的人们现在可以释怀了，对自我欺骗及由此引发的问题终于有了解决方案。通过列举非常有教益的故事，本书阐明何谓自我欺骗，人们怎样深陷其中，它如何使组织机构陷于瘫痪，最重要的是，有令人意想不到的解决方案。

何谓自我欺骗？它如何使成就毁于一旦？你对它如何下手？

“令人感奋，引人深思，见解深刻！本书对所有认为自己善于同人打交道的人来说都是一剂清神良药，对所有那些认为自己有待改进的人来说都是必读之书。我甫一展卷，便爱不释手。”

——哈佛商学院副院长，史蒂文·C. 惠尔赖特教授

我喜欢这本书，概因其鉴定了所有组织行为的中心要义。书中描述了我们怎样陷于自我欺骗的盒子之中——我们怎样逃脱束缚。如同所有阿宾杰研究学会的著述一样，《走出自我欺骗的误区》论述颇有深度，对基本的人性，对我们的存在方式都有精辟的论述。这本书同真理本身一样，启示我们要三省其身。我着力推荐此书。

——道格·霍斯，Lucent Technologies 销售副总裁

我了解阿宾杰研究学会的研究工作已经多年。阿宾杰的思想非常深邃，尤其对组织机构的相关问题洞察深刻。本书对阿宾杰的研究成果进行了完美的介绍。观点新颖，易于阅读，不乏真知灼见。我郑重地向读者予以推荐。

——史蒂芬·科维，《高效率人士的七个习惯》一书的作者

几十年的高级管理执行官员生涯，我终于在阿宾杰的研究成果里发现了每一位意欲成功的人士都应掌握的方法。从取得辉煌业绩，到个人身心愉悦，本书都有精辟阐述。

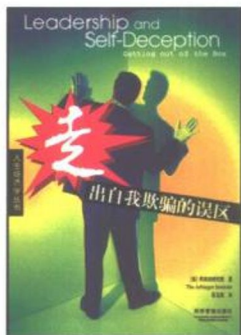
——布鲁斯·克里斯滕森

自从参加阿宾杰高级研讨班以来，我很难想象自己过去的领导和生活方式。本书是阿宾杰的研究成果之一，我简直爱不释手。

——罗伯特·盖伊，贝恩基金总经理

我与家人和朋友分享了本书的卓见，这些观念生动有力。不论是运动场，办公室，抑或家里，这些观念都是成功的基础。读过本书，你会明白我此言不虚。

——史蒂夫·杨



平面设计

classic design 伍航泉



Leadership and Self-Deception

Getting out of the Box

The Arbinger Institute

★ 信任的力量



★ 聪明反被聪明误



★ 谁都是个投资家



★ 走出自我欺骗的误区



★ 不许玩赖





ISBN 7-80162-345-2



9 787801 623454 >

责任编辑 高小霞

定价:12.00元 ISBN 7-80162-345-2/F·330

目 录

第一章 自我欺骗与“误区” / (1)

巴德 / (1)

一个问题 / (5)

自我欺骗 / (8)

其他问题之下的问题 / (16)

在有效果的领导艺术下 / (20)

有决定影响的深层次的选择 / (31)

人还是物体 / (42)

疑惑 / (50)

第二章 我们是怎么进入误区的 / (59)

凯特 / (59)

问题 / (63)

自我背叛 / (67)

自我背叛的特征 / (75)

误区内的生活 / (85)

串通 / (96)

在误区中所关注的 / (110)

误区的问题 / (115)

第三章 我们怎样才能走出误区 / (125)

类 / (125)

误区中的领导艺术 / (130)

向走出误区迈进 / (136)

僵局 / (139)

走出误区之道 / (151)

误区外的领导艺术 / (162)

领导的诞生 / (174)

另一个机会 / (177)

第一章

自我欺骗与“误区”

巴 德

两个月以前的一天，我第一次走进了扎格拉姆公司有些校园风格的、僻静的总部，去应聘一个高级管理职位。在它的一个竞争对手那儿，我在我的职位上观察了它10年，也不想再找第二个了。经过了8次面试和3周的沉寂与自我猜疑之后，我被聘用了，管理扎格拉姆公司的一条生产线。

我被介绍与公司的执行副总裁——巴德·杰弗森进行一次为期一天的面对面的会面。巴德是公司总裁凯特·斯坦路德的得力干将，而且由于管理层的内部调整，他将会成为我的新老板。

我想了解这次会面将会谈些关于什么的问题，但同事们的解释却让我很迷惑。他们提到了一个解决“人的问题”的发现，即人们是如何的不注重结果，以及一些所谓“巴德会谈”的东西，还有明显根据这些制定的战略，这就是扎格拉姆公司能取得令人难以置信的成功的秘诀。我对他们说的这些不太明白，但是我盼望着这次会面，并希望能给我的新老板留下印象。

我以前仅仅听说过巴德。他出席过一次新产品的首次展示会，我也参加了，但是属于不活跃的那部分。他50岁左右，但看上去要年轻一些，他集一些奇异的特性于一身：他是一个富有的人，却开着一辆没有发动机罩的经济型汽车；他在附近的一所高中中途退学，但却拥有哈佛的法律和商业学位，并享有很高声誉；他是个艺术品鉴赏家但却对披头士乐队非常着迷。除了他的这些表面上的不和谐，或许还部分地因为这些，巴德在像扎格拉姆这样的公司内是被当作偶像来尊敬的，神秘却又坦率，仁慈、精练而又真诚。你可能对此有些惊讶，他在公司内受到普遍的尊敬。

从我在8号楼的办公室到中央大楼的大厅步行要10分钟。这条路是连接扎格拉姆公司10幢建筑的23条路中的一条，沿着凯特河的堤岸修筑，路两旁是橡树和枫树交织起的天篷，曲径通幽。而那条像明信片一样完美的人工小溪——凯特河，是凯特·斯坦路德的杰作，员工们以她的名字命名。

当我通过中心大楼的钢制楼梯登上3楼时，我回顾了一下我在扎格拉姆公司工作一个月的表现：我总是最早来上班，最晚离开。我觉得我很投入，不让外面的任何事情来干扰我的工作，虽然我的太太对此经常抱怨。我争取在工作上胜过每一个参与竞争的同事，以便未来得到升职。我没有感到惭愧的地方，我已经准备好了与巴德·杰弗森的会面。

当我到达3楼的主大厅时，巴德的秘书玛里亚热情地向我问候，“你一定就是汤姆·考勒姆吧。”

“是的，谢谢你。我和巴德约在9点钟见面。”我说。

“好的。巴德让我带你到东会客室等候，他可能会在5分钟之后来见你。”玛里亚陪我走下大厅，然后让我一个人呆在一个大的会议室里。通过长长的窗沿，我欣赏着掩映在绿色的康涅狄格州树叶中的校园景色。一分钟或更长一点时间，门上响起了一阵轻快的敲门声，巴德进来了。

“你好，汤姆，感谢你来了。”他大笑着说并向我伸过手来。“请坐。喝点什么？咖啡还是果汁？”

“不，谢谢。”我回答，“早上我已经喝得很多了。”

我坐在离我最近的黑色皮椅上，背对着窗户，等着巴德从放在墙角的服务区的水罐中倒水。他带着水回来，还有那个水罐和额外的一只玻璃杯。他把它们放在我们之间的桌子上。“有些时候这儿会变得很紧张。今天早上我们要做的很多。请尽量放松。”