

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

РАСШИРЕННОЕ ИЗДАНИЕ

# ЛИДЕРСТВО

И САМО-  
ОБЪЯВЛЕНИЕ

*Жизнь, свободная  
от шор*

**ИНСТИТУТ АРБИЦГЕРА**

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

# Содержание

Предисловие .....	9
<b>Часть I. Самообман и шоры</b>	
1. Бад .....	15
2. Проблема .....	19
3. Самообман .....	24
4. Проблема в корне других проблем .....	32
5. Основа эффективного лидерства .....	37
6. Глубинный выбор определяет воздействие .....	48
7. Люди и объекты .....	59
8. Сомнения .....	67
<b>Часть II. Как мы надеваем шоры</b>	
9. Кейт .....	77
10. Вопросы .....	82
11. Измена самому себе .....	86
12. Характеристики измены самому себе .....	94
13. Зашоренная жизнь .....	104
14. Сговор .....	115
15. Шоры и фокусы .....	131
16. Шоры и проблемы .....	136
<b>Часть III. Как снять шоры</b>	
17. Лу .....	147
18. Лидерство в шорах .....	152

19. К избавлению от шор .....	158
20. Тупики .....	161
21. Выход .....	173
22. Незашоренное лидерство .....	184
23. Рождение лидера .....	196
24. Еще один шанс .....	200
Как пользоваться книгой «Лидерство и самообман» .....	209
Поделитесь своим опытом .....	223
Об Институте Арбингера .....	225
Указатель .....	228

## Предисловие

Долгое время проблемой самообмана занимались только истинные философы, ученые и исследователи основных вопросов гуманитарных наук. Широкая публика об этом почти ничего не знает. Но самообман настолько вездесущ, что затрагивает почти все аспекты нашей жизни. Нет, «затрагивает» — пожалуй, слишком мягкое слово для описания этого феномена: самообман практически *предопределяет* жизненный опыт человека. В этой книге рассматриваются масштабы явления — и особенно те, в которых оно предreshает природу нашего воздействия на окружающих и взаимоотношения с ними.

Чтобы понять суть проблемы, прибегнем к аналогии. Маленький ребенок учится двигаться самостоятельно. Он начинает с того, что ползает задом наперед по дому. Незаметно для себя подлезает под мебель и застревает. Пытаясь выбраться, ударяется, плачет и снова бьется головкой об острые углы. Ему больно, ему это не нравится. И он делает единственное, что приходит в голову: сильнее толкается. Но это только усугубляет проблему: малыш застревает еще прочнее.

Если бы кроха умел говорить, то, конечно, обвинил бы в случившемся мебель. Просто ничего другого он придумать еще не способен. Проблема не может быть *в нем*. Но на самом деле суть, разумеется, именно в ребенке, хотя он пока

и не воспринимает это. Малыш действительно пробует все, что только может, но дело как раз в ином: *кроха не понимает, что источник проблемы — он сам*. Если рассматривать вопрос так, как это делает ребенок, то ответа на него просто не найдется.

Это и есть *самообман*. Он не позволяет увидеть подлинные причины проблем, а раз мы слепы, то все «решения», которые могут прийти в голову, на деле только усложняют ситуацию. Как в быту, так и в работе самообман мешает правильно оценивать себя, искажает взгляды на людей и обстоятельства, сокрушает возможности предпринимать разумные и полезные шаги. Он препятствует нашему счастью и не дает быть лидерами. С ним дела идут все хуже, и в этом вовсе не мебель виновата.

Мы написали книгу, чтобы дать представление об этой едва ли не важнейшей проблеме. Наш опыт решения подобных ситуаций подсказывает, что понимание масштабов самообмана высвобождает человека. Зрение обретает резкость, снижается конфликтность, повышается готовность к командной работе, значительно усиливаются ответственность и способность добиваться результатов, приходят удовлетворенность и счастье. Это верно и для топ-менеджеров из Нью-Йорка, и для крупных правительственных чиновников из Пекина, и для общественных активистов с Западного побережья, и для родительских групп из Бразилии. Члены любых культур в определенной степени участвуют в самообмане как на индивидуальном, так и на общекультурном уровнях. Найти выход из такого тупика — значит обрести надежду и породить новые возможности и жизнеспособные решения.

Книга была впервые опубликована в 2000 году, а в 2002-м вышла в мягком переплете. В издании 2010 года текст был дополнен, и в конце мы добавили раздел, где описываются

варианты использования этой книги и ее идей, найденные читателями за прошедшее десятилетие. Некоторых поначалу удивляет, что материал дан в форме диалогов. Хотя и герои, и ситуации вымышлены, они отражают реальный опыт — наш и наших клиентов, поэтому кажутся подлинными. Большинство признаются, что видят в персонажах себя. Получается, книга дает не только теоретическое, но и практическое понимание проблемы самообмана и ее решение. Ее воздействие оказалось настолько мощным, что книга «Лидерство и самообман» стала международным бестселлером, ныне доступным более чем на двадцати языках. Это издание помогает читателям увидеть свои проблемы на работе и дома в новом свете и разработать их практичные и эффективные решения, а не считать, что сложности вообще не имеют к ним никакого отношения.

Надеемся, что это введение в проблему самообмана и пути выхода из нее позволят многое пересмотреть в профессиональной и личной жизни: читатели смогут по-иному увидеть себя и других, разобраться с неразрешимыми, казалось бы, задачами и улучшить то, что еще поддается исправлению.

## Примечание

Сюжет книги основан на подлинном опыте работы с различными организациями, но ни один человек или компания, представленные в этом произведении, не имеют конкретных прототипов. Исторически достоверна лишь информация об Игнаце Земмельвейсе, см. *Childbed Fever: A Scientific Biography of Ignaz Semmelweis*, by K. Codell Carter and Barbara R. Carter, Transaction Publishers, 2005.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

