

Институт „Арбинджър“  
ЛИДЕРСТВО И САМОЗАБЛУДА

София, 2017

Преводът е направен по изданието:  
THE ARBINGER INSTITUTE  
Leadership and Self-Deception  
Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното писмено съгласие на издателство „Изток-Запад“.

Copyright © 2010 by Arbinger Properties, Inc.

© Зорница Стоянова-Лечева, превод, 2017

© Издателство „Изток-Запад“, 2017

ISBN 978-619-01-0057-7

ИНСТИТУТ „АРБИНДЖЪР“

# ЛИДЕРСТВО И САМОЗАБЛУДА

Превод от английски  
*Зорница Стоянова-Лечева*

Редактор  
*Ани Бахчеванова*





# Съдържание

Предговор .....	7
-----------------	---

## ЧАСТ I САМОЗАБЛУДАТА И РАМКАТА

1. Бъд.....	13
2. Проблемът .....	17
3. Самозаблудата .....	21
4. Първопричината за проблемите.....	27
5. Основата на ефективното лидерство .....	31
6. Изборът, който определя влиянието ни върху другите .....	40
7. Хора или обекти .....	49
8. Съмнението .....	56

## ЧАСТ II КАК ВЛИЗАМЕ В РАМКА

9. Кейт.....	65
10. Въпроси .....	69
11. Себеизмяната .....	72
12. Характеристики на себеизмяната.....	79
13. Живот в рамка.....	88
14. Негласното споразумение.....	97
15. Фокусът в рамката.....	111
16. Проблемите в рамката .....	115

### Част III

#### КАК ИЗЛИЗАМЕ ОТ РАМКАТА

17. Лу.....	125
18. Лидерство в рамката .....	129
19. Към излизането от рамката .....	134
20. Как не се излиза от рамката .....	137
21. Изходът .....	147
22. Лидерство извън рамката.....	157
23. Раждането на лидера .....	167
24. Втори шанс .....	170
Как да ползвате „Лидерство и самозаблуда“ .....	179
Откъс от „Анатомия на мира“.....	193
За института „Арбинджър“ .....	209

# Предговор

Дълго време темата за самозаблудата е била запазена територия за ерудирани философи, академици и учени, разсъждаващи върху основните въпроси в науките за човека – и остава сравнително непозната за широката аудитория. Това не би било от голямо значение, ако самозаблудата не засягаше всички аспекти на живота ни. „Засяга“ е може би твърде слаба дума, ако с нея трябва да се опише влиянието на самозаблудата. По-точно е да се каже, че тя *определя* всички аспекти на живота ни. А степента, в която го прави – или по-точно степента, в която самозаблудата се явява определяща за влиянието, което оказваме върху околните, и за начина, по който ги приемаме, – е основната тема на тази книга.

За да придобиете идея какво ни предстои, представете си следната аналогия – бебе, което се учи да пълзи. Първо се научава да се оттласква назад и тръгва да обикаля из къщата. Но докато се движи назад, се заклещва под някой от мебелите. Разплаква се, върти се и удря глава във всички посоки. Не може да се измъкне и това го вбесява. Затова прави единственото нещо, което може да измисли, за да се освободи – блъска се още по-силно, но така само влошава положението си. И се заклещва още повече.

Ако бебето можеше да говори, би обвинило мебелите за проблемите си. В крайна сметка то прави всичко, за което се сеща. Въобще не допуска, че причината може да е *в него*. Но всъщност е точно така, въпреки че то не го осъзнава. Макар да е вярно, че прави всичко, за което се сеща, проблемът е именно в *неспособ-*

ността му да осъзнае, че самото то е причината за проблема. И каквото и да прави, няма как да го разреши.

Същото се случва и при самозаблудата. Тя ни пречи да видим истинските причини за проблемите, а когато сме слепи за тях, всички „решения“, които ни идват наум, в действителност само влошават нещата. Независимо дали сме на работа, или вкъщи, самозаблудата ни пречи да видим ясно истината за себе си, изопачава гледната ни точка за другите и за условията, в които се намираме, и потиска способността ни да вземаме мъдри и полезни решения. Поради степента, в която сме подвластни на самозаблудата, и щастието, и лидерските ни способности постоянно биват възпрепятствани и причината за това съвсем не са мебелите.

Написахме тази книга, за да предадем на читателите си своя опит в разрешаването на този основен проблем. Практиката ни показва, че познанието за самозаблудата и нейното преодоляване се възприема от хората като освобождаващо. То изостря интуицията, намалява конфликтността, стимулира желанието за работа в екип, удвоява отговорността, увеличава работоспособността и засилва удовлетвореността и щастието. И независимо дали споделяме тези идеи с корпоративни директори от Ню Йорк, с правителствени лидери от Пекин, с обществени активисти от Западния бряг или с родителски групи от Бразилия, резултатът е един и същ. В различните култури хората имат различни индивидуално и културно обусловени форми на самозаблуда. Намирането на универсален изход от тези състояния е обнадеждаващо откритие, което води до нови възможности и трайни решения.

Тази книга беше издадена за първи път през 2000 г. и преиздадена през 2002 г. В настоящото трето издание от 2010 г. текстът бе обновен, а в края добавихме още една част, описваща разнообразните начини, по които хората са ползвали книгата и нейните идеи през последното десетилетие. Първоначално някои читатели се изненадват, че тя следва формата на история. Макар да не са реални личности, образите са почерпани от реалния опит – нашия и на клиентите ни, поради което историята звучи като истинска и повечето от читателите ни споделят, че раз-



познават себе си в нея. Така книгата дава не само концептуална, но и практическа насока за разбирането на проблема за самоаблудата и начина за неговото разрешаване. В резултат на това „Лидерство и самоаблуда“ се утвърди като световен бестселър, който до момента е преведен на 20 езика. Най-скорошният ни бестселър „Анатомия на мира“, с първо издание през 2006 г. и второ през 2008 г., надгражда историята и идеите, представени в „Лидерство и самоаблуда“. И поотделно, и заедно тези книги помагат на нашите читатели да погледнат по съвършено различен начин на ситуациите, възникващи на работното им място и в дома им, и да намерят ефективни практически решения на проблемите, които убедено са смятали за чужди.

Надяваме се, че запознаването със самоаблудата и начина за преодоляването ѝ ще разкрие на читателите ни нов подход към професионалния и личния им живот, който ще им помогне да възприемат себе си и околните по различен начин и в резултат на това ще започнат да разрешават неразрешимите ситуации и ще подобряват това, което може да бъде подобро.

## Забележка

Въпреки че книгата се базира на реални ситуации от практиката ни с различни организации, описаните в нея герои и организации нямат конкретни първообрази в реалния живот. Информацията за Игнац Земелвайс се основава на исторически факти, описани в книгата на К. Кодъл Картър и Барбара Р. Картър „Родилната треска: научна биография на Игнац Земелвайс“<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> К. Codell Carter, Barbara R. Carter. *Childbed Fever: A Scientific Biography of Ignaz Semmelweis*. Transaction Publishers, 2005. – Б.а.