

अंतरराष्ट्रीय बेस्टसेलर

लोगों का जीवन बदलने और कंपनियों का कायाकल्प करने वाली पुस्तक का द्वितीय विस्तृत संस्करण

# लीडरशिप

क्या आप खुद को  
धोखा दे रहे हैं?



क्योंकि प्रभावशाली  
नेतृत्व में बाधक है  
स्वयं से छलावा

द आर्बिजर इंस्टीट्यूट

द ऐनाटॉमी ऑफ पीस के रचयिता

अनुवाद : डॉ. सुधीर दीक्षित

Hindi translation of *Leadership and Self-Deception*

# पुस्तक की प्रशंसा में

"असाधारण... पाँच में से पाँच अंका।"

—विनेस एथिक्स

"इससे गहरी और व्यावहारिक कारोबार संबंधी पुस्तक मैंने आज तक नहीं पढ़ी! जिस भी व्यक्ति को मैंने इसे पढ़ने की सलाह दी, उसे बौद्धिक ज्ञान तो मिला ही, यह उसके दिल को भी छू गई। इस पुस्तक को पढ़ना इतना अनिवार्य है कि जब मेरे बच्चे अपना करियर शुरू करेंगे, तो उन्हें पढ़ने के लिए इसे अवश्य दूंगा।"

—टॉम ए. डोडोनाटो, वाइस प्रेसिडेंट, मानव संसाधन, अमेरिकन ईगल आउटफिटर्स

"मुझे इस पुस्तक से प्रेम है। यह किसी भी संगठन के समूचे प्रदर्शन के एक केंद्रीय मुद्दे पर प्रकाश डालती है। सत्य की तरह ही यह हर पुनरावलोकन पर पहले से अधिक रहस्य उजागर करती है। मैं इसे पढ़ने की जितनी अनुशंसा करूँ, कम है।"

—डग हॉथ, विज़नेस डेवलपमेंट मैनेजर, कॉनवियो, इन्कॉर्पोरेटेड

"किसी ऐसे संगठन में काम करने की कल्पना करें, जहाँ आपके सहकर्मियों का लक्ष्य परिणाम हासिल करने में आपकी मदद करना हो। मुझे यह संभव नहीं लगा था। यह पुस्तक पढ़ने के बाद अपने कर्मचारियों को प्रशिक्षित करने के लिए मुझे आर्बिंजर को इंग्लैंड बुलाना ही था। कितना ज़बर्दस्त अनुभव था! इसकी बदौलत हम सभी बेहतर बने हैं। यह पुस्तक संस्कृति, टीमवर्क और प्रदर्शन की बुनियाद को स्पर्श करती है।"

—मार्क ऐशवर्थ, प्रेसिडेंट और सीईओ, बुचर्स पैट केयर, यूके

"ऐसी कारोबारी पुस्तक मिलना दुर्लभ है, जो इतनी अच्छी हो कि आप अपने बॉस, अपनी टीम के साथियों और मित्रों को इसकी सलाह दे सकें। इस पुस्तक की अवधारणाओं ने मेरे काम करने और जीने का अंदाज ही बदल दिया है।"

—रॉबर्ट डब्ल्यू. एडवर्ड्स, मैनेजिंग डायरेक्टर, सेल्स. फ़ेडएक्स

"प्रबंधन के वरिष्ठ पदों पर दशकों तक नेतृत्व करने के बाद मुझे आखिरकार आर्बिंजर में वह मिला, जिसे मैं सफलता के हर पहलू को बेहतर बनाने का सर्वश्रेष्ठ ज़रिया मानता हूँ। यह पुस्तक मुनाफ़े से लेकर व्यक्तिगत खुशी बढ़ाने तक हर अच्छी चीज़ की राह दिखाती है।"

—बूस एल. क्राइस्टेन्सन, पूर्व प्रेसिडेंट और सीईओ, पीबीएस

"यह अद्भुत पुस्तक हर एकज़ीक्यूटिव या व्यक्तिगत और पेशेवर कोच को अनिवार्य रूप से पढ़ना चाहिए।"

—लारा विटवर्थ, को-एक्टिव कोचिंग की सह-लेखिका और द कोचेस ट्रेनिंग इंस्टीट्यूट की सह-संस्थापक

"इस पुस्तक के विचार शक्तिशाली हैं। वे सफलता के लिए आधारभूत हैं, चाहे कार्यक्षेत्र खेल का मैदान हो, ऑफ़िस हो या पारिवारिक जीवन हो, जो शायद सबसे महत्वपूर्ण है। इस पुस्तक को पढ़ेंगे, तो आप मेरा मतलब समझ जाएँगे।"

—स्टीव यंग, एनएफएल के दो बार सबसे मूल्यवान खिलाड़ी

"एमआईटी/इन्कॉर्पोरेटेड/ईओ एग्ज़ेक्यूटिव प्रोग्राम के ज़रिये तीव्र विकास करने वाली कंपनियों के जिन सैकड़ों सीईओ के साथ हम काम करते हैं, उन पर शायद ही किसी अन्य पुस्तक का इतना त्वरित और गहरा प्रभाव पड़ा है। और यह उन दुर्लभ पुस्तकों में से एक है, जो इन लीडर्स के व्यक्तिगत तथा पेशेवर दोनों ही प्रकार के जीवन को स्पर्श करती है।"

—वर्न हार्निश, सह-संस्थापक, एंटरप्रेन्योर्स ऑर्गेनाइजेशन और सी ईओ, गज़ेल्स, इन्कॉर्पोरेटेड

"लीडरशिप एन्ड सल्फ-डिसप्शन वास्तविक नेतृत्व का पैमाना है। व्यवहार के पीछे क्या होता है, इसे आर्बिंजर ने

बिलकुल नए अंदाज़ में टटोला है। इससे प्रेरणा मिलती है, ज्ञान मिलता है, कायाकल्प होता है। अपनी प्रशासकीय विकास योजना के लिए हमने इस पुस्तक को बुनियादी औज़ार के रूप में तहेदिल से अपनाया है।”

—ट्रॉय एस. व्युअर, एज्युकेशनल प्रोग्राम डायरेक्टर, यूनिवर्सिटी ऑफ़ वर्जीनिया स्कूल ऑफ़ मेडिसिन

"यह शायद सबसे उल्लेखनीय पुस्तक है, जो हमें आत्मा की खोज और आंतरिक परीक्षण की दिशा में ले जाती है। यह ज़मीनी और बिलकुल व्यावहारिक अंदाज़ में हमें अपने जीवन तथा अपनी तकदीर के प्रति जवाबदेह बनना सिखाती है। इस पुस्तक के सबक मेरे तथा कई प्रियजनों के लिए काफ़ी मददगार रहे हैं।”

—कल्याण बैनर्जी, सह-संस्थापक और सीनियर वाइस-प्रेसिडेंट, माइंड ट्रो

"लीडरशिप एंड सल्फ-डिसप्शन के सिद्धांत इंसान और कंपनी के रूप में हमारी सफलता की बुनियाद मज़बूत बनाते हैं। मैं संचालक मंडल के अपने साथी सदस्यों, की बहुत अनुशंसा करती हूँ।”

—हायदो फ़ोक्स ऑस्टो, सीईओ और संस्थापक 2बैलेंस्यू, और पब्लिक रिलेशन्स, यूरोप रीजन, बिज़नेस एंड प्रोफेशनलवीमेन इंटरनेशनल

"इस पुस्तक को पढ़ते वक्त मैंने अपने जीवन की समीक्षा की। मुझे इसमें जो भी सफलताएँ मिली थीं, वे बेशक आर्बिंजर के सिद्धांतों पर आधारित थीं। इस पुस्तक के जरिये हम प्रशासन की कार्यशैली का कायाकल्प कर सकते हैं तथा उसे उच्च स्तर पर ले जा सकते हैं।”

—मार्क डब्ल्यू. केनन, अमेरिका के मुख्य न्यायाधीश के पूर्व प्रशासकीय सहायक और स्टाफ़ डायरेक्टर, कमीशन ऑन द बाइसेंटिनियल ऑफ़ द यू.एस. कॉन्स्टिट्यूशन

"यह नेतृत्व, अध्यात्म और जीवन के महत्वपूर्ण सिद्धांतों से लबरेज़ एक गहन पुस्तक है, जिसे पूरी पढ़े बिना नीचे रखना नामुमकिन है। इसलिए यह एक खज़ाना है। इस दुर्लभ पुस्तक को लेकर मेरी कक्षाओं के एमबीए विद्यार्थी भी मेरे जितने ही उत्साही हैं। आप निश्चित रूप से इस पुस्तक को बार-बार पढ़ेंगे और जब भी आप ऐसा करते हैं, तो हर बार आपको सीखने का उतना ही तीक्ष्ण अनुभव होगा, जितना पहली बार पढ़ते वक्त हुआ था।”

—बेरी ब्राउनस्टोन, सीएसएक्स चेयर इन लीडरशिप, यूनिवर्सिटी ऑफ़ बाल्टिमोर

"हमने अपनी कंपनी में नेतृत्व के बहुत से सिद्धांत लागू किए हैं, लेकिन नेतृत्व की खूबी पर इस पुस्तक के नेतृत्व सिद्धांतों का जितना प्रभाव पड़ा, उतना किसी दूसरे का नहीं। इन सिद्धांतों की बदौलत हमारी कंपनी में काम करना सुखद अनुभव बन गया है। साथ ही, हमें परिणामों पर केंद्रित रहने और उत्पादकता बढ़ाने में इतनी अधिक मदद मिली, जितनी पहले कभी संभव नहीं लगती थी।”

—माइकल स्टेप्ली, प्रेसिडेंट और सीईओ, डीएमबीए

"आसान... स्पष्ट... शक्तिशाली। नेतृत्व, संगठनात्मक विकास तथा प्रशिक्षण का मुझे कई वर्षों का अनुभव है और मैं हैरान हूँ कि इसके बावजूद कोई पुस्तक मुझे इतनी प्रभावित कर सकती है।”

—जेनेट स्टीनवेडेल, प्रेसिडेंट, लीडर्स इनसाइट

"मनोचिकित्सक के रूप में मुझे यह पाकर सुखद हैरानी हुई कि मैनेजर्स के लिए लिखी गई इस पुस्तक के मेरे क्लाइंट्स तथा मेरे जीवन पर इतने दूरगामी परिणाम हो सकते हैं। मेरी नज़र में इस पुस्तक के विचार परामर्श के पेशे का कायाकल्प कर सकते हैं। इसे पढ़ना मेरे सभी क्लाइंट्स के लिए अनिवार्य है।”

—जेसन बियर्ड, पारिवारिक मनोचिकित्सक

"क्या आप संसार को लेकर चिंतित या क्रोधित हैं, यह नहीं समझ पा रहे हैं कि आपमें निंदा का नज़रिया क्यों है, आपको अनियंत्रित भय क्यों महसूस होता है या अपने सहकर्मियों के खिलाफ़ क्रोध का विस्फोट क्यों होता है? क्या आप असहाय और परिवर्तन करने में असमर्थ महसूस करते हैं? इस मनमोहक पुस्तक में बताया गए व्यावहारिक साधन सीखें और इसी वक्त इस समस्या को जड़ से खत्म कर दें।”

—माकांस केजिना हाइज़किल, सर्टिफाइड कोच और फेसिलिटेटर, संस्थापक और अध्यक्ष, रिन्युअल, स्पेन

"उल्लेखनीय आर्बिंजर के पास उत्पादकता और रचनात्मकता की छुपी हुई कुंजी है। इस सामग्री को पढ़ने के लिए जो कर सकें, वह सब करें।”

—डेव ब्राउन, पूर्व प्रेसिडेंट और सीईओ, लेंसक्राफ़्टर्स

"यह पुस्तक वह दुर्लभ रत्न है, जिसे पाठक यत्कीनन सहेजकर रखेंगे। मैं जिस कंपनी में काम करता हूँ, उसने बहुत

से कर्मचारियों को यह पुस्तक बाँटी है और मुझे यह देखकर हैरानी होती है कि एक-दूसरे के प्रति उनका नज़रिया तथा व्यवहार किस तरह बदल रहा है। हर दिन हर कर्मचारी थोड़ा अधिक योगदान देता है। इस तरह हम बेहतर लीडर्स बनते हैं, लेकिन इससे भी अधिक महत्वपूर्ण यह है कि हम बेहतर इंसान बनते हैं।”

—नुआला मर्फी, सीनियर वाइस प्रेसिडेंट, ग्लोबल फ़ाइनेंशियल सर्विसेज़ कंपनी

"हम सभी अपनी कमियों को तर्कसंगत साबित करने के लिए जैसा व्यवहार करते हैं, लीडरशिप एंड सेल्फ-डिसेप्शन ईमानदार आईने की तरह हमें उसकी सच्ची निर्मम तस्वीर दिखाती है। परिणाम पछतावा या दंड नहीं है, बल्कि उस जीवन की झलक है, जिसे ईमानदारी के साथ जिया जाए, जो उन सीमाओं व बंधनों से मुक्त हो, जिन्हें हम खुद पर और दूसरों पर लादते हैं। मैं हमेशा रोमांचित होकर देखता हूँ कि आर्बिंजर की सोच से मेरे क्लाइंट्स दर्दनाक पारिवारिक विवादों को किस तरह सुलझा लेते हैं।”

—नील डेनी, पारिवारिक वकील, विल्टशोर, इंग्लैंड

"एक उल्लेखनीय पुस्तक! यह मूल्यवान पुस्तक पढ़ने के बाद आपको समझ आ जाएगा कि इतने सारे लोग अपनी समस्याएँ खुद क्यों उत्पन्न करते हैं। वे क्यों यह देखने में बेबस या अनिच्छुक रहते हैं कि वे ही अपनी समस्याएँ उत्पन्न कर रहे हैं और फिर वे दूसरों की तमाम कोशिशों का प्रतिरोध क्यों करते हैं, जिनसे उन्हें उन समस्याओं से बचने में मदद मिल सकती है।”

—रॉबर्ट मॉरिस, एमेज़ॉन टॉप 50 रिब्यूअर

"मैं पच्चीस वर्षों से पुस्तक प्रकाशन उद्योग में हूँ। मैंने लीडरशिप एंड सेल्फ-डिसेप्शन जैसी गहरी और जीवन बदलने वाली पुस्तक शायद ही कभी पढ़ी है।”

—डेविड सैनफोर्ड, लिटरेरी एजेंट, क्रीडो कम्युनिकेशन्स

"इस पुस्तक की सलाह मुझे एक वार्षिक रणनीतिक नियोजन सत्र में दी गई थी। मैं इसकी सच्चाई और सरल समाधान से दंग रह गया। अब हमारी पूरी प्रबंधन टीम इसे पढ़ चुकी है। यह हमारे व्यक्तिगत तथा संगठनात्मक विकास का आधार बन गई है।”

—रिक चॉक, सीईओ, केल-टेक्स प्रोटेक्टिव कोटिंग्स

"हमारे कारोबारी साझेदारों और मैंने इस पुस्तक के विचारों की बुनियाद पर एक हेल्थ-केयर कंपनी खड़ी की है। हम यह देखकर अचंभित रह गए कि इसकी मदद से हमने कितना कुछ हासिल कर लिया है। इस पुस्तक को सावधानी से पढ़ना और बार-बार पढ़ना इतना बेहतर साबित हुआ है, जितना हमारे अनुभव का कोई उत्पादकता, टीम-निर्माण या नेतृत्व संबंधी प्रशिक्षण साबित नहीं हुआ।”

—माक बैलिफ, सीईओ, प्लम हेल्थकेयर



# लीडरशिप

क्या आप खुद को  
धोखा दे रहे हैं?

द आर्बिजर इंस्टीट्यूट  
द ऐनाटॉमी ऑफ़ पीस के रचयिता

अनुवाद : डॉ. सुधीर दीक्षित



मंजुल पब्लिशिंग हाउस

*First published in India by*



**Manjul Publishing House Pvt. Ltd.**

- 2<sup>nd</sup> Floor, Usha Preet Complex, 42 Malviya Nagar, Bhopal 462 003 - India
  - 7/32, Ground Floor, Ansari Road, Daryaganj, New Delhi 110 002
- Email: [manjul@manjulindia.com](mailto:manjul@manjulindia.com) Website: [www.manjulindia.com](http://www.manjulindia.com)

*Distribution Centres:*

Ahmedabad, Bengaluru, Bhopal, Kolkata, Chennai,  
Hyderabad, Mumbai, New Delhi, Pune

*Hindi translation of Leadership and Self-Deception*

Original English edition first published by  
Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA, USA.  
All Rights Reserved.

Copyright © 2010 by Arbinger Properties, Inc.

This edition first published in 2014  
Second impression 2015

**ISBN 978-81-8322-403-1**

Translation by Dr. Sudhir Dixit

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

# अनुक्रमणिका

---

## भूमिका

### खंड I खुद को धोखा देना और "बॉक्स"

1. बड़
2. समस्या
3. खुद को धोखा देना
4. दूसरी समस्याओं के नीचे की समस्या
5. प्रभावकारी नेतृत्व के तले
6. प्रभाव को तय करने वाला चयन
7. ईसान या वस्तुएँ
8. शंका

### खंड II हम बॉक्स के अंदर कैसे पहुँचते हैं

9. केट
10. सवाल
11. स्वयं के साथ गह्वारी
12. स्वयं के साथ गह्वारी से जुड़ी बातें
13. बॉक्स के अंदर जीवन
14. साँठगाँठ
15. बॉक्स पर ध्यान केन्द्रित करना
16. बॉक्स की समस्याएँ

### खंड III हम बॉक्स से बाहर कैसे निकल सकते हैं

17. लु
18. बॉक्स में नेतृत्व
19. बॉक्स से बाहर निकलने की ओर
20. बंद गली
21. बाहर निकलने का तरीका
22. लीडरशिप बॉक्स से बाहर
23. एक लीडर का उदय
24. एक और मौका

इस पुस्तक का प्रयोग कैसे करें

आर्विजर इंस्टीट्यूट के बार में

## भूमिका

इंसान खुद को धोखा देता है, यह लंबे समय से मानव विज्ञानों के केंद्रीय प्रश्न पर काम कर रहे दार्शनिकों, शिक्षाविदों और बुद्धिजीवियों के गहरे चिंतन का विषय रहा है। सामान्यतः आम लोग इस मुद्दे के बारे में अनभिज्ञ रहते हैं। तो कोई परेशानी की बात नहीं थी। लेकिन अफसोस! यह प्रवृत्ति इतनी आम है कि जीवन के हर पहलू को स्पर्श करती है। वैसे इसके प्रभाव का वर्णन करने के लिए "स्पर्श" शायद बहुत कमज़ोर शब्द है। दरअसल, खुद को धोखा देने से ही आम तौर पर यह तय होता है कि जीवन के हर पहलू में इंसान को कैसा अनुभव मिलेगा। यह पुस्तक इसी बारे में है कि खुद को धोखा देने की इस आदत से किस हद तक आपका अनुभव तय होता है - खास तौर पर यह कि दूसरों पर इसका कैसा असर होता है और उन्हें कैसा अनुभव होता है।

दाँव पर क्या है, इसे बताने के लिए मैं एक उपमा देना चाहूँगा। एक शिशु खिसकना सीख रहा है। वह पूरे घर में खुद को पीछे की तरफ धकाते हुए सरक रहा है। वह अपने पैर पटकता है, रोता है और उसका छोटा सा सिर दोनों तरफ रखे फर्नीचर से टकराता है। वह फंस जाता है और इस बात से चिढ़ जाता है। अब वह उस इकलौते काम को करता है, जो वह खुद को बाहर निकालने के लिए सोच सकता है - वह और भी ज़ोर लगाकर खुद को धकेलता है, जिससे उसकी समस्या और बदतर हो जाती है। वह पहले से कहीं अधिक फंस जाता है।

यदि यह शिशु बोल सकता, तो अपनी मुश्किलों के लिए फर्नीचर को दोष देता। आखिर, जितना सोच सकता है, उस हिसाब से तो वह हर जतन कर रहा है। समस्या उसमें नहीं हो सकती। लेकिन ज़ाहिर है, समस्या उसी में है; यह अलग बात है कि वह इस बात को देख नहीं पाता। हालाँकि यह सच है कि जितना वह सोच सकता है, उसके मुताबिक हर जतन कर रहा है, लेकिन असली समस्या तो यह है कि वह देख ही नहीं सकता कि कैसे वह खुद एक समस्या है। उसके सामने जो समस्या है, उसके बारे में वह चाहे जो सोच ले, समाधान कभी नहीं निकल पाएगा।

खुद को धोखा देना भी ऐसा ही है। इसकी वजह से हम समस्याओं के असल कारणों के प्रति अंधे हो जाते हैं। ऐसी स्थिति में हम चाहे जितने "समाधानों" के बारे में सोच लें, उनसे समस्या और बदतर हो जाएगी। चाहे ऑफिस में हो या घर पर, खुद को धोखा देने पर हम अपने बारे में सच्चाई नहीं देख पाते। इससे दूसरों तथा अपनी परिस्थितियों के प्रति हमारा दृष्टिकोण दोषपूर्ण हो जाता है। इसके अलावा, इससे बुद्धिमतापूर्ण व सही निर्णय लेने की हमारी योग्यता भी खत्म हो जाती है। जिस हद तक हम खुद को धोखा देते हैं, उसी हद तक हर मोड़ पर हमारा जीवन दुखमय होता है और हमारा नेतृत्व कमज़ोर होता है। और एक बात जान लें, ऐसा फर्नीचर की वजह से नहीं होता।

हमने यह पुस्तक लोगों को शिक्षित करने के उद्देश्य से लिखी है, ताकि उन्हें इस सबसे केंद्रीय समस्या का समाधान पता चले। खुद को धोखा देने और इसके समाधान के बारे में हम लंबे समय से सिखाते आ रहे हैं। हमारा अनुभव यह रहा है कि लोगों को यह ज्ञान स्वतंत्रता का अहसास कराता है। इससे भविष्यदृष्टि पैनी होती है, संघर्ष की भावनाएँ कम होती हैं, टीमवर्क की इच्छा जाग्रत होती है, जवाबदेही दोगुनी हो जाती है, परिणाम हासिल करने की क्षमता बढ़ती है और संतुष्टि व खुशी गहरी होती है। चाहे हमने ये विचार न्यूयॉर्क के कॉर्पोरेट एक्जेक्यूटिव को बताए हों, बीजिंग के सरकारी अफसरों को बताए हों, वैस्ट बैंक के सामुदायिक कार्यकर्ताओं को बताए हों या ब्राज़ील में अभिभावक समूहों को बताए हों, हमें हमेशा यही परिणाम मिले हैं। देश या संस्कृति कोई भी हो, लोग किसी न किसी हद तक व्यक्तिगत और सांस्कृतिक रूप से खुद को धोखा देने में जुटे रहते हैं। इस धोखेबाज़ी से बाहर निकलने का तरीका ही आशा की किरण है। यही नई संभावनाओं व स्थायी समाधानों का उदय है।

यह पुस्तक पहली बार सन् 2000 में प्रकाशित हुई थी और इसका पेपरबैक संस्करण 2002 में आया। 2010 में

प्रकाशित हुए इस नए संस्करण में इसकी सामग्री को निखारा गया है। इसके अंत में हमने एक खंड भी जोड़ दिया है, जिसमें बताया गया है कि पिछले एक दशक में लोगों ने इस पुस्तक तथा इसमें दिए विचारों के कितने सारे उपयोग किए हैं। शुरुआत में कुछ पाठकों को यह जानकर हैरानी होती है कि इस पुस्तक को एक कहानी के रूप में लिखा गया है। हालाँकि इसे कथात्मक शैली में लिखा गया है, लेकिन पात्रों के अनुभव हमारे तथा ग्राहकों के वास्तविक अनुभवों से लिए गए हैं, इसलिए यह कहानी सच लगती है और अधिकतर पाठक हमें बताते हैं कि कमोबेश वही परिस्थितियाँ उनके जीवन में भी हैं। इस वजह से यह पुस्तक सिर्फ़ वैचारिक स्तर पर ही कारगर नहीं होती है, बल्कि खुद को धोखा देने की समस्या व इसके समाधान को व्यावहारिक स्तर पर समझने में भी मदद करती है। अपने प्रभाव की बदौलत लीडरशिप ऐन्ड सेल्फ-डिसेप्शन अंतरराष्ट्रीय बेस्टसेलर बन चुकी है और 20 से अधिक भाषाओं में उपलब्ध है। हमारी हालिया बेस्टसेलर द ऐनाटॉमी ऑफ़ पीस, जो 2006 में हार्डकवर और 2008 में पेपरबैक में प्रकाशित हुई, लीडरशिप ऐन्ड सेल्फ-डिसेप्शन में बताए गए विचारों और कहानी को आगे बढ़ाती है। अलग-अलग पढ़ी जाएँ या एक साथ, ये पुस्तकें पाठकों की मदद करती हैं कि वे अपने कार्यालयीन जीवन तथा घरेलू स्थितियों को बिल्कुल नए दृष्टिकोण से देखें और उन समस्याओं के व्यावहारिक व सशक्त समाधान खोजें, जो उनके हिसाब से किसी दूसरे की वजह से हैं।

हमें आशा है कि खुद को धोखा देने की समस्या और समाधान की इस प्रस्तावना से लोगों को पेशेवर तथा व्यक्तिगत जीवन में नया लीवरेज मिलेगा - वे खुद को तथा दूसरों को भिन्न दृष्टिकोण से देख सकेंगे। इस तरह उन्हें उस समस्या को सुलझाने का लीवरेज मिलेगा, जिसका समाधान अब तक नहीं निकला है। उसे बेहतर बनाने का लीवरेज मिलेगा, जिसे अब भी बेहतर बनाया जा सकता है।

## पुस्तक के बारे में टिप्पणी

हालाँकि यह पुस्तक संगठनों के साथ हमारे वास्तविक अनुभवों पर आधारित है, लेकिन इसका कोई भी पात्र या कंपनी किसी वास्तविक व्यक्ति या कंपनी का प्रतिनिधित्व नहीं करती है। बहरहाल, इग्नेज़ सेमेलवाइज़ के बारे में दिया गया ऐतिहासिक वर्णन एक पुस्तक से लिया गया है, जिसका शीर्षक है के. कॉडेल कार्टर और बारबरा आर. कार्टर (ट्रांज़ैक्शन पब्लिशर्स, 2005)

खुद को धोखा देना  
और "बॉक्स"

# 1 बड

---

गर्मियों की उजली सुबह थी और सुबह के नौ बजने वाले थे। कुछ सप्ताह पहले ही मैं जैगरम कंपनी में आया था और उस वक्त ऑफिस की एक बेहद महत्वपूर्ण मीटिंग में पहुँचने की हड़बड़ी में था। जब मैं पेड़ों की कतारों वाले मैदान से होकर गुजरने लगा, तो मुझे दो महीने पहले का वह दिन याद आ गया, जब मैं पहली बार इस निर्जन दिखने वाले मुख्यालय के कैम्पस में आया था। मैं यहाँ वरिष्ठ मैनेजर पद के लिए इंटरव्यू देने आया था। उस वक्त मैं इसकी प्रतिस्पर्धी कंपनी में काम करता था और पिछले एक दशक से अधिक समय से जैगरम को दिन-दूनी-रात-चौगुनी प्रगति करते देख रहा था। इसके अलावा, मैं दूसरे नंबर की कंपनी में रहते-रहते थक चुका था। आठ इंटरव्यूज़ और तीन सप्ताह के इंटरव्यू के बाद दरअसल मुझे खुद पर शंका होने लगी। मैं नियुक्ति की खुशखबर का बेसब्री से इंतेज़ार कर रहा था और आखिर मुझे चुन लिया गया। मुझे जैगरम की एक प्रॉडक्ट लाइन की कमान सौंप दी गई।

उस घटना को चार सप्ताह बीत चुके थे। आज मेरा परिचय वरिष्ठ प्रबंधन की एक अनूठी परंपरा से होना था, जो जैगरम कंपनी में ही होती थी : और यह परिचय एग्ज़ेक्यूटिव वाइस प्रेसिडेंट बड जेफ़रसन दिन भर की मुलाक़ात में कराने वाले थे। बड जैगरम की प्रेसिडेंट केट स्टेनारूड के दाहिने हाथ थे। और एग्ज़ेक्यूटिव टीम के भीतर बदलाव होने की वजह से वे मेरे नए बॉस बनने वाले थे।

मैंने पता लगाने की कोशिश की थी कि यह मीटिंग किस बारे में है, लेकिन सहकर्मियों की बातों से मैं उल्टा दुविधा में पड़ गया था। किसी ने बताया कि इसमें मुझे ऐसे नुस्खे का पता चलेगा, जो "कर्मचारियों की समस्याएँ" सुलझा देता है। किसी ने बताया, मैं सीखेंगा कि सामान्य परिस्थितियों में कोई भी दरअसल परिणामों पर कैसे ध्यान केंद्रित नहीं करता है। और अधिकतर ने कहा कि "बड मीटिंग" और इसकी बुनियाद पर बनी रणनीतियाँ ही जैगरम की अविश्वसनीय सफलता की कुंजी हैं। मुझे उनकी बातों का मतलब ज़रा भी समझ नहीं आया, बहरहाल मैं अपने नए बॉस से मिलने और उन्हें प्रभावित करने के लिए उत्सुक था।

बड जेफ़रसन की उम्र 50 वर्ष थी, लेकिन वे उससे काफ़ी युवा दिखते थे। उनके व्यक्तित्व में कई विरोधाभासी अजीब चीज़ों थीं। वे अमीर थे, लेकिन सस्ती कार चलाते थे। पढाई के दौरान उनके सामने हाई स्कूल छोड़ने की नौबत आ गई थी, लेकिन बाद में उन्होंने हार्वर्ड से विधि और व्यवसाय में ऑनर्स की उपाधियाँ ली थीं। वे कलाओं के पारखी थे, लेकिन बीटल्स के दीवाने थे। उनके स्पष्ट विरोधाभासों के बावजूद और शायद कुछ हद तक उन्हीं के कारण बड को एक आइकॉन के रूप में सम्मान दिया जाता था। कंपनी का हर व्यक्ति उनका गुणगान करता था।

मेरा ऑफिस बिल्डिंग 8 में था। वहाँ से चलकर सेंट्रल बिल्डिंग की लॉबी तक पहुँचने में मुझे 10 मिनट लग गए। जैगरम के कैम्पस में 10 इमारतें थीं, जिन्हें कई रास्ते आपस में जोड़ते थे। जिस रास्ते से मैं गुज़र रहा था, वह बहुत ही सुंदर जलधारा केट्स क्रीक के किनारे लगे बलूत व अन्य छायादार पेड़ों की मेहराब के नीचे से जाता था। इस बनाने का विचार केट स्टेनारूड के मन में आया था, इसलिए कर्मचारियों ने इसका नामकरण उन्हीं के नाम पर कर दिया था।

मुझे सेंट्रल बिल्डिंग की लोहे की सीढ़ियां चढ़कर तीसरी मंज़िल पर पहुँचना था। रास्ते भर मैं यही सोचता रहा कि जैगरम में बिताए एक महीने में मेरा प्रदर्शन कैसा रहा था। निश्चित रूप से, मैं हमेशा सबसे जल्दी आने वालों में रहता था और हमेशा सबसे देर से भी जाता था। जहाँ तक मुझे दिखता था, मैं एकाग्रचित्त था और बाहरी मामलों को अपने लक्ष्यों की राह में बाधक नहीं बनने देता था। हालाँकि मेरी पत्नी अक्सर इस बारे में शिकायत