

# 沙发上的领导者

## 曼弗雷德

管理大师  
经典作品  
首次引进

[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 (Manfred F. R. Kets de Vries) 著

刘小小 钱峰 译

## THE LEADER ON THE COUCH



东方出版社

# 沙发上的领导

## 曼弗雷德

管理大师  
经典作品  
首次引进

[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 (Manfred F. R. Kets de Vries) 著

东方出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

沙发上的领导 / (荷) 弗里斯 著; 刘小小, 钱峰 译. —北京: 东方出版社, 2010  
书名原文: The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations  
ISBN 978-7-5060-3949-9

I. ①沙… II. ①弗… ②刘… ③钱… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933-49  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 131708 号

Manfred Kets de Vries. *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to  
Changing People and Organizations* - ISBN: 0-470-03079-8

Copyright © 2006 John Wiley & Sons Ltd.

All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John  
Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with People's  
Publishing House (Oriental Press) and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original  
copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by Oriental Press

All Rights Reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2009-3025 号

## 沙发上的领导

作者: [荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

译者: 刘小小 钱峰

责任编辑: 姬利 张仃

出版: 东方出版社

发行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印刷: 北京印刷一厂

版次: 2010 年 9 月第 1 版

印次: 2010 年 9 月第 1 次印刷

开本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印张: 21

字数: 286 千字

书号: ISBN 978-7-5060-3949-9

定价: 39.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

## 前言

每个人都有害怕告诉别人（甚至包括他自己）的事情。每个体面的人脑海里都藏着很多这样的事情。

——陀思妥耶夫斯基，《地下室手记》

获得意识是对自然的亵渎；这就好像你劫掠了某些事的无意识部分。

——荣格

“了解你自己吗？”如果我了解我自己，我就会逃跑了。

——约翰·沃尔夫冈·冯·歌德

人类站在自己的影子里，思量着为什么影子是黑色的。

——禅语

有一个禅宗故事，讲的是一个学习武术的弟子，有一天他走到师傅那里，说：“我非常用心地学习您的武术法门，但我要花多久的时间才能大功告成呢？”师傅的回答是：“十年。”弟子听完不耐烦地追问道：“那也太慢了吧。我想快点成功！我会非常努力，我会全心全意地练习，不管每天要花多少小时。如果我付出这样的努力，我要花多久才能成功呢？”师傅想了想，然后说：“二十年。”

# 001

很显然，师傅想告诉弟子，在获得任何进展之前，他必须先学会耐心。他其实是在说——欲速则不达。有些学习是快不得的，必须一步一步来。要达到情感上的协调更是如此。要获得此类知识，有两个诀窍。第一个是耐心；第二个还是耐心！获得更高的情商——也就是说，更好地理解人类行为精神动力学——并不可能在转瞬间完成。用心理学来武装自己的头脑不仅需要时间，也需要毅力。耐心和毅力会产生巨大的力量，它们是使情感更为机敏的关键。

将世界上的知名大公司与普通公司区分开来的，正是其员工的情商水平。在我们这个后工业时代、以知识为基础的社会中，拥有高情商员工的公司在创造性和创新方面会独占鳌头。在这些公司中，类似于“人才是我们最重要的资产”和“我们的资产每晚都会离开工作场所”这样的口号不仅仅是空话；它们是一种信条，有着真实的含义。运营这些公司的执行官们很重视他们的人才，而不仅仅将他们视作可交换的商品。他们意识到，员工中汇聚了大量的公司知识和财富，因此他们将人才的筛选、发展和保留视为公司竞争优势的来源，认为领导力的发展是一种核心能力，而且不遗余力地激励员工。

我一生都在致力于帮助人们创建情商较高的组织。我选用了很多途径来让这个梦想成为现实。作为一个管理学教授、咨询师、领导力教练和精神及心理分析学家，我的确遇到过很多“躺在沙发上”的公司领导【这里的沙发（couch）也意味着心理诊所里的躺椅。这里采用了双关修饰，既是指这些领导平时倚在沙发上与他人会谈，也暗喻他们心理疑难问题。——编者注】。我与这些执行官的深度互动让我可以偶尔窥见他们的内心世界，揭示出性格和环境之间的相互作用，并展现个人和组织变化的过程。

走在这条人迹罕至的道路上，我注意到，组织掌权者的个人目标和组织本身的目标之间有着清晰而强制性的关联。CEO的内心主题经常会支配组织结构或所从事的活动。之所以会产生这种联系，是因为我们的思想塑造了我们。换句话说，我们都受到自己思想的影响；有了思想，我们才建立了自己的世界。感知占据了非常大的分量，以至于客观性不过是掩盖着的主观性而已。因此，很多管理学理论虽然能够

## 002

解释人们在组织里做决策的方式，却不过是不恰当的过度简化。实际上，某些决策表面上的理性解释常常是虚构的，是事实的理性化，是用来解释内心主题是如何转化为外部实际的。

当我担任执行官们的管理咨询师时，我经常能够成功地打造出高绩效团队和高绩效组织。但是，当我开始与执行官们共事时，我发现很多执行官团队所表现出的不过是我所谓的“非自然行为”。虽然他们会聚集到一起，做出影响组织和员工未来的严肃决策，但他们却依然从事着常规性的活动，专注于政治手腕，装腔作势而不是实实在在。各个企业实体中的“贵族”——例如市场营销和新产品开发部门的领导者——忙于保卫他们各自的领地，防止真正的冲突发生。此外，当执行官们围绕着“无法讨论的问题”时，似乎有更多无形的因素会产生影响。当一只 600 磅重的大猩猩坐在桌子上，嗅着周围的一切时，高级执行官们会花费很大的力气来忽视它的存在。很多时候，只有等到火烧眉毛（或时过境迁）时，公司领导者们才会准备好来处理这个问题。很多时候，作为一个外聘咨询师，我会推动执行官团队去应对他们各自无法讨论的问题。这么做的时候，我开始懂得了这句话的含义——上梁不正下梁歪【原文为“Fish start to smell from the head”，意思是“鱼从头上臭”，是一句西方俗语。——编者注】。

作为一个教育工作者，在我的咨询工作中，我非常努力地培养出了情商更高的学生。无论是在和 MBA 共事时，还是在与执行官合作时，我都会做出巨大的努力。我在欧洲工商管理学院（INSEAD）的两个转型项目——“对领导力的挑战：塑造自我反省的领导者”和“通过咨询和辅导来实现改变”，都有助于实现这些目标。尤其是高级管理项目“对领导力的挑战”，是一个极好的人类“实验室”，鼓励和促进参与者的思维转变。

作为一个致力于帮助人们实现自我转型的教育工作者，我有一个梦想。这个梦想是这样的：如果我可以提高任意一次项目参与者中大约 20 个人的情商水平，或许我就可以对 10 万个或更多他们所负责的人产生积极的影响。我希望可以帮助他们的组织变得更有效率，更人性化。太多的组织出现了滞化，从而阻止了人类精神的自我实现。

这本书就体现了我的信仰，以及我在 INSEAD 全球领导力中心的同事——高情商组织中同事的信仰。它是我前面一本书——《领导的奥秘》（东方出版社，2009 年 1 月）的延续。区别在于，这本书介绍了个体和组织干预的临床范式，是更为概念化的。它更深入地探究了性格原型；引入了一个比较成熟的方法论来帮助执行官们改变行为模式；它研究了领导力辅导的问题；关注了团队建设；还探讨了组织内部体系的改变战略。

和《领导的奥秘》一样，本书赞赏了那些让员工更为真实自如地工作的组织，人们可以理解自己在做什么以及为什么要这么做，还有这么做的结果会是什么。这是一本宣言，旨在创造更加懂得自我反省、情商更高的执行官们，并为此提供了有价值的工具。例如，它为执行官们提供了一个全新的视角，让他们来看待人和概念——这一视角让（自己的和他人的）不寻常行为更易理解。太多的执行官的行为都很“浮躁”，他们无时无刻不在做事，却忘了为什么每天都要去工作。因为不知道自己想要什么，所以他们也不愿意委屈自己来达到目标。真正无所事事的人可能会一事无成，这话或许是对的，但是一直处于忙碌状态的人也会有同样的问题。我的希望是，这本书可以帮助执行官、咨询师和领导力教练，教导他们拨开自我欺骗的迷雾，展现出其内在性格——自童年早期之后，这些性格大都已经根深蒂固——这会影响到我们领导和管理他人的方式。

很多年来，我都受到禅宗故事的启发。事实上，获得高情商和成为禅宗大师都是学习的过程，有很多相似点。禅宗和心理分析都是对注意力的规制，会使成功坚持下来的人在思维上发生巨大改变。这两种规制都旨在自我发现、自我理解，以及自我的平和。心理分析探索着个体无意识的意义、欲望和感受，目标是让他们感到更有创造性，更有活力。而禅宗的目的是让人们真实而完全地意识到生活。禅宗应对的是唤醒思维、澄清意识。正如每个人做出努力的话，都可以获得心理上的洞见那样，禅宗说每个人都可以领悟到佛的本性；换句话说，每个人都有潜力获得精神上的启蒙。但是，出于无知，我们大多数人都很少利用这些潜能。

禅宗弟子说，人们都有获得有关自己以及周围世界的洞见的内在能力，但是唤醒这种能力的最好办法不仅仅是学习经文、做好事、奉行仪式、膜拜偶像，而且还需要一种超越日常逻辑思维惯有界限的顿悟。人们必须学会如何应对矛盾情境，从而获得新的认知。毕加索说：“创造行为的最初都是毁灭。”因此，心印（koan，常理无法解释的禅宗故事）所蕴涵的矛盾论述——你可以将其看做难解之谜——帮助禅宗弟子在通向启蒙的精神之旅上不断前行。很多弟子发现，如果有禅宗大师的帮助，这段旅程会显得更有价值。获得支持的自我发现方式与领导力辅导动力学、心理分析和心理治疗非常相似。在这些情况下，心理分析师、心理治疗师和领导力教练就扮演了“大师”的角色，提供精神指导。正如寻求更高的情商一样，启蒙的禅宗形式无法硬性获得；相反，这是一种缓慢而安静的启发。而禅宗和心理分析的践行者从没有完全满意于他们所采取方式的结果。这段旅程总是不确定的。

因为发现提高情商和通往精神启蒙的旅程有着异曲同工之处，所以我在本书每章的开头处都讲述了一个禅宗故事。这样，你可以利用心印的矛盾来辨识出其中有关领导力的信息。在你试图获得更强的自我意识和更高的情商时，这本书将成为你的“禅宗大师”。

很多章节一开始都是些文章和工作文件，我希望据此来探索组织分析的临床导向。很多文件都是最先呈现给参加“对领导力的挑战”研讨会的执行官的。这一密集的执行官项目对我的理念来说是一个绝好的试验场所。很多文章的来源都是执行官们遇到的棘手问题，我并不能立即给出回答——这些问题一直困扰着我，直到我得出一个看似比较合理的答案。这些原始资料都经过再加工和整合，帮助读者更好地理解运用临床范式解决组织问题的优势。

总体而言，本书的主题是改变人和组织。导言这一节描述了组织分析的临床范式，正文则分为三个部分。

**第一部分：**描述了各种性格原型（它们都可以在工作场所找到），并集中讲述了性格的作用方式及其对组织生活的影响。当执行官理解了人们为什么会采取现有的做法，人类行为的阴暗面如何在工作中得到体现，



以及不同性格的人如何相互联系在一起时,他们就可以在同事和下属中形成创造性和促成合作了。从第二章到第五章的性格原型——尽管有些笼统,但仍然有一定实用性——就是帮助读者更敏锐地理解和帮助他人的工具。第六章探讨了组织环境下情绪的可传染性,聚焦于欣喜心理情境下的魅力领导。第七章讨论的是神经质骗子的问题——也就是说,感觉到表面上看来的能力不过是一种假象——这是执行官中的一种普遍反映。

**第二部分:**主要讲述了改变执行官心态所需的教育“技术”。这一部分讨论了可以造成转型变化的干预方式。第八章和第九章讨论了一个非常有效的领导力干预技术,这就涉及创造一个安全的过渡空间,开始新的学习过程——建立一个我们所谓的“学习型社区”——并提供了详细的例子,展现这样的改变过程如何获得成功。第十章从总体上讨论了领导力辅导,并讨论了各种领导力辅导技术。第十一章探讨了群体领导力辅导的问题,这种技术已经被证明是一种非常有效的方法,能够在“固有的”工作群体或执行官团队中实现真正的改变。

**第三部分:**处理了组织内系统的临床干预的问题。第十二章将小型和大型群体的心理置于显微镜下,审视群体行为、社会防御、组织理念的概念和“神经质”(或功能紊乱的)组织。本章的目的是要帮助读者更好地理解系统组织功能紊乱的角色。第十三章展现了领导力/组织“审查”,通过一个改变代理或临床经验丰富的组织咨询师,来探讨临床组织干预的可能性。最后一章(第十四章)探讨了人类真实性的问题,对比了真实的自我和虚假的自我之间的差异,讨论了创建真实而必不可少的组织和 workplaces 的问题,只有在这种情况下,员工才会感到充满活力,并能够付出最大努力。

为什么执行官有必要花时间来了解所有这些问题呢?因为全世界的人都在抱怨,他们的领导说一套做一套,而这种“说”和“做”之间的差别,根源于领导者没有意识到自己的心理动因和情绪状态——他们的“内心剧场”(下一章将详细讲述这个问题)。这种无意识让他们成为内心一股隐藏力量的囚徒,而这股力量支配着他们的决策和行为。

假如领导者（其追随者也同样）不知道自己的内心剧场在上演着什么剧本，他们将继续发送混杂的、令人困惑的信息。

读者们必须注意，揭示这些无意识模式不是一件惬意的事，可能会引发焦虑，甚至让你找不着方向。如果再进一步——改变一个人内心剧场的剧本，这就更加恐怖了。那些内心遭受创伤的人一般更加愿意揭示出内心剧场，因为让他们面对内心的真相比对此置之不理要容易一些。因此，在改变上，每个人的准备都不一样，而权力经常就是决定性因素。处于权力位置的人们比下属更有可能找到借口，不去从事情感上令人不悦的工作。事实上，领导者很容易将他们的不足施加在其他人身上，责怪他们绩效不佳、交流不善，从而使这种逃避战略更甚。而处于权力金字塔底层的人们却没有那么多机会来训斥他人；对他们来说，找一个替罪羊并不是一件容易的事。

社会上普遍认为，领导力是不需要佐证的，所以这更使得领导者不愿意严苛地看待自己。不幸的是，对这一心理事实的否认鼓励了领导者继续发送含混的信息，采取不当行为，为自己的错误找外部借口，而不愿自己承担责任。为了提高效率，领导者需要脚踏实地；他们必须实事求是，避免受到下属施加的巨大压力，从而让自己更为透明。有时候，这就意味着愿意依赖专业的支持和技能知识，揭示心理动因，改变自我，从而获得卓越的领导力。不管什么时候，这个过程都要花费大量的时间。但是，花费这些时间是有价值的；提高个人的自我意识，学习如何最大限度地利用自己的优势，最小化个人劣势，这其实是一种自我牺牲的行为，不仅为了自我满足，也是为了同事及组织的利益。

虽然这对组织情商有好处，但是一般来说，组织生活对内心感受而言，其影响都是负面的。人们认为，所谓理性而客观的思维是应该高于感觉的，因为感觉会“扰乱”我们的判断，这样我们就无法以合理的方式行动。但是，这是一个非常含糊的状况。从事实的角度看，如果没有感觉，就不会有行动；如果没有感觉，就不会有激情。对人类来说，任何重要的事情都是受到情感支配的。对我们重要的事情会让我们的去认真地思考。这对于我们的组织和私人生活而言，都是一样的。

情感在组织生活中处于核心地位，可以通过很多不同的形式进行表达。

我现在所做的事情——探索情感在性格、决策制定，以及改变过程和群体过程中扮演的角色——并不是史无前例的。很多诗人、小说家和剧作家都做过类似的事情，他们是早期的心理学家。其中最突出的就是莎士比亚，至今他都是这个世界和领导者缺点的伟大揭露者。在展现领导者行为的阴暗面时，他不逊色于任何人：麦克白、理查德三世和李尔王就是最好的例子。在荒野上，李尔王问格洛斯特：“你是如何看这个世界的？”双目已盲的格洛斯特说：“我靠感觉来看。”我希望，经营着全世界组织的男男女女们也会做同样的事。

# 008

# 目录

前言 001

## 第1章 导言：临床范式 001

公平对待“无意识” 003

利用精神分析理论和技术 005

临床范式的哲学基础 007

内心剧场 009

动机需求体系 010

核心冲突关系主题 012

用临床范式重写功能失调的剧本 012

## 第1部分 走进领导者的内心世界

当父母将孩子当做一种补偿自我失望的方式时，孩子对赞赏的追求可能变成一种终生的探寻、一种弥补已经被用掉的感情的尝试（而不是弥补出于对自己的爱）。这种自爱实际上可以掩盖自我仇恨。在这一方面遭遇困境的儿童（以及他们长大成人后）无法修正或真正地将浮夸的自我或是理想化的父母形象统一起来。两种形象都继续以不变的形式存在，追求着过时的目标，并阻碍了内在结合的自我意识形成。这导致了不连贯的行为、自尊问题、自恋的病理和某种心理结构的不平衡。当这样的症状出现时，寻找病根（以及大多数心理和情感的痛苦）的首要之处是人的关系史。

## 第2章 自恋的领导者：神话和现实 019

回到未来 021

两个现代神话：健康的忽视和强硬的爱 023

自恋型人格障碍 026

另一个成功的梅西埃 027

迷失在空间中：引入T字头单词（移情） 035

# 001

037 裁掉自恋者

## **043** 第3章 性格大展示

044 一个性格问题

047 评估领导者与追随者

049 戏剧化性格

052 组织中有戏剧化性格的人

052 控制性格

056 组织中有控制性格的人

058 依赖性格

061 组织中有依赖性格的人

061 自我挫败的性格

065 组织中的自我挫败者

## **069** 第4章 领导者与追随者：远离人群

070 疏离的性格

075 组织中有疏离性格的人

077 抑郁性格

081 组织中有抑郁性格的人

## **085** 第5章 领导者与追随者：与人们背道而驰

086 粗暴的性格

089 组织中有粗暴性格的人

092 偏执的性格

095 组织中有偏执性格的人

098 消极的性格

102 组织中有消极性格的人

103 反社会的性格

106 组织中有反社会性格的人

108 原型及更多

# **002**

## 第6章 欣快症及其变迁 113

领导魅力的天赋和诅咒 116

轻度躁狂的警报器 119

幸存的“躁狂者” 126

## 第7章 骗子症候群：成功的阴影 131

做一个骗子和欺骗的感受 133

对成功的担忧 135

对没有达到期望的恐惧 138

感染组织 143

探索根源 145

隧道尽头的一线光 147

## 第2部分 改变心态

很多领导者就像是狮子。他们并不擅长倾听和仔细地观察，检验事实也不是他们的长处。相反，受到自恋情结的驱使，他们创造了自己的事实，只看得到他们想看到的事实。另外，他们也不是很愿意改变。改变不是个简单的过程，也不是令人舒适的过程。惯常的不用学习的模式肯定会引发焦虑。和狮子一样，很多执行官都坚持着各自的逻辑或无逻辑的做法，与其他人眼中的逻辑一样。他们没有做出改变的任何努力，而是维持现状，即使他们最终会被凄惨地在泥地里拖拽。

## 第8章 领导者会改变吗？能，但前提是他们想要改变 157

为什么骑一匹死马 159

改变和心理生活的三角 160

用你的头去撞墙 161

CEO“回收”研讨会 162

看看“对领导力的挑战” 165

理论基础 168

# 003

## **175** 第9章 选择少有人走的路

- 176 拥有自己的人生
- 176 挑战1：为旅行做准备
- 178 案例研究
- 180 改变的催化剂
- 182 挑战2：确认问题
- 183 管理者的主要命题
- 186 冲突的三角
- 189 挑战3：解开“虚假链接”
- 190 连接过去与现在
- 192 挑战4：创建一个“抱持性环境”
- 193 挑战5：积极地解决问题
- 196 重建内心剧场
- 199 不断追踪
- 200 挑战6：巩固改变
- 201 充分利用一手坏牌

## **207** 第10章 各位，寻求辅导还是坐视不管？

- 209 谁是客户（病人）
- 211 什么是领导力辅导
- 213 短期心理治疗 vs. 领导力辅导
- 215 辅导展示
- 216 辅导的原理：为什么和怎么样
- 218 什么使辅导获得成功
- 221 领导力辅导的发展变迁

## **227** 第11章 群体领导力辅导

- 228 例证
- 230 正式开始
- 230 收集数据

群体领导力辅导动力学	236
创造高情商的团队	240
使群体领导力培训在管理团队中发挥效用	243
承诺和跟踪调查的作用	244
讲故事的作用	244
信任的作用	245

### 第3部分 理解群体和组织的心理动力学

真诚的领导者在真实而必不可少的组织中创造的积极氛围为领导者和追随者创造了"良性循环":在帮助他人的过程中,人们也帮助了自己。而这些良性循环创造了真实性和激情,对于商业圈里的有效性都是非常重要的。正如前面所说的,体验着激情的人正在按照真实的自我意志行事。法国哲学家狄德罗曾经说:"只有激情,巨大的激情,才能让灵魂变得伟大。"真诚的领导者将这句话谨记在心:他们相信,如果建立了真实而必不可少的组织,他们及其员工所做的事就能在明天的市场上获得成功,并且,他们的组织将很好地驾驭新的全球经济带来的改变浪潮。

#### 第12章 群体和组织的无意识生活 251

基本群体假设	255
组织的理想	259
神经质组织	263
组织的典型	263
每一种风格的优势	265
把领导者置于沙发上	267

#### 第13章 揭开组织的神秘面纱 271

临床的组织干预	272
干预的聚焦区域	273
浑身是刺的CEO	275
透过镜子看施特拉克共谋	278
用第三只耳朵咨询	287



290 求助一个临床经验丰富的咨询师

290 长期保持

291 模仿夏洛克·福尔摩斯

## **295** 第 14 章 结论：创造“真实而必不可少的”组织

299 超越领导力危机

300 真实的自我 vs. 虚假的自我

304 真实性：超越集中营式的组织

## **311** 致谢

## **315** 作者简介

# 006