



WILEY

刺猬效应

打造高绩效团队的秘诀

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

THE HEDGEHOG EFFECT :

THE SECRETS OF
BUILDING
HIGH PERFORMANCE
TEAMS

如何使组织成为高绩效团队?
如何预防团队的割据分裂?
如何激发团队成员的潜意识动力?
他, 是管理界的弗洛伊德
他, 告诉经理人如何引导组织成员做到坦诚和信任
从而打造一支高绩效的团队



刺猬效应

打造高绩效团队的秘诀

THE HEDGEHOG EFFECT :

THE SECRETS OF
BUILDING
HIGH PERFORMANCE
TEAMS

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



图书在版编目 (CIP) 数据

刺猬效应: 打造高绩效团队的秘诀 / (荷) 弗里斯 著; 丁丹 译. —北京: 东方出版社, 2014. 4
书名原文: The hedgehog effect
ISBN 978-7-5060-7362-2

I. ①刺… II. ①弗… ②丁… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 056899 号

The Hedgehog Effect: the Secrets of Building High Performance Teams

by Manfred F. R. Kets de Vries

Copyright © 2011 John Wiley & Sons Limited.

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 & Media Co., Ltd.
(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 edition copyright © 2014 by Oriental Press.

All rights reserved.

中文简体字版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2014-1750 号

刺猬效应: 打造高绩效团队的秘诀

(CIWEIXIAOYING: DAZAO GAOJIXIAO TUANDUI DE MIJUE)

作者: [荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

译者: 丁丹

责任编辑: 薛苹

出版: 东方出版社

发行: 人民东方出版传媒有限公司

地址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印刷: 北京市大兴县新魏印刷厂

版次: 2014 年 6 月第 1 版

印次: 2014 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

开本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印张: 15.5

字数: 210 千字

书号: ISBN 978-7-5060-7362-2

定价: 39.80 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

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) 65210012



前言

合则立，分则败。

——伊索

多个蜘蛛网合在一起，足以困住一头猛狮。

——埃塞俄比亚谚语

社区就像一艘船，其中每个人都该做好掌舵的准备。

——亨利克·易卜生

有一种组织特别好，几乎人人都渴望为其工作。这种组织最出名的地方是，营造出了一种特殊的企业文化，让人们快乐而高效地工作。我把这种组织叫作“真实活力型组织”。这种组织有一套元价值观，这套元价值观赋予了组织成员以目标感和自主感。另外，在这种组织，人们有胜任感、归属感、做主感和幸福感，胜任感指觉得自己能够做好工作，归属感指自己作为组织的一员被组织接纳，做主感指能对组织中大大小小的事务发表

意见并被组织尊重和采纳，幸福感指从工作中获得乐趣和意义。这样的组织富有活力，鼓励玩耍和创造；在这样的环境工作，人们不仅效率高、产出多，而且快乐又自豪。在这种组织，人们喜欢合作，因为他们明白合作比单干更有趣、更有效。有着真实活力型文化的组织，不仅把员工照顾得很好，而且大多具有很强的盈利能力和可持续发展能力，因此堪称最佳工作之地。

在最佳工作之地，人们：

- 能够充分发挥想象力和创造力，觉得工作是快乐的
- 信任上司、同事和下属，觉得组织就像温暖的大家庭
- 能在工作中找到意义，为自己所做的事情而骄傲

真实活力型组织的元价值观是乐趣、关爱和意义。你工作的组织是这样的吗？

我认为，真实活力型文化给组织带来的一个竞争优势是，能够打造高绩效团队。在这个日益复杂的世界，公司只有能把研发、生产、物流、人员管理、市场营销和客户服务方面的专业人员聚到一起迅速有效地开发出新的产品或服务并推向市场，才能在激烈竞争中立于不败之地。教育、公共服务、卫生保健、行政管理等领域的组织，如果所处环境同样复杂，那就面临同样的问题，进而也十分需要员工密切合作。对很多领域的组织来说，团队合作都能提供竞争优势，化机会为成功。

既然真实活力型组织让外部人如此羡慕，让内部人如此愉悦，那么为什么只有如此少的组织称得上真实活力型组织？为什么团队运行不良是如此常见的现象？答案也许部分在于人的本性：我们只能在一定程度上信任

彼此，这个程度也许不足以让我们好好地合作；我们知道合作可以带来很多精神上 and 物质上的好处，可是我们很难超越人的本性通过合作实现这些好处。

叔本华的刺猬

叔本华的散文集《附录与补遗》收录了一则寓言，描述了刺猬在冬天面临的两难困境。天气变冷，两只刺猬靠在一起取暖。靠得太近，就被对方身上的刺扎着，于是离远一些。离得太远，又感到冷，于是靠近一些。这样反反复复地靠近又离远，两只刺猬终于找到一个既不会冻着也不会扎着的最佳距离。

叔本华的这则寓言，西格蒙德·弗洛伊德 1921 年在散文《团体心理学与自我分析》中的一个脚注里引用到了。他把刺猬的困境与长期人际关系中“厌恶和敌意的沉淀”联系到了一起。在这篇散文中，弗洛伊德还就人类最常见、最自然的一个社会性需要——亲密——提了很多没有答案的问题：我们其实能够忍受多大程度的亲密？我们需要多大程度的亲密才能在这个世界上存活下去？刺猬的困境也是人的困境。

所有长期人际关系几乎都会“沉淀”消极情感，可是，因为压抑，我们意识不到这些消极情感。正如刺猬的困境暗示的那样，人渴望靠近他人，又害怕太过靠近他人。我们可以认为，叔本华的寓言在象征意义上揭示了人际关系面临的挑战。我们注定要像叔本华的刺猬一样永远在痛苦的纠缠与凄凉的孤独之间挣扎吗？我们会永远要么害怕失去自我要么害怕孤独寂寞吗？

人类因为社会性需要而聚在一起，又经常因为彼此不好相处的地方而相互排斥。我们所有人都既需要又害怕亲密，这给我们的存在制造了困境。叔本华的刺猬在反复磨合中找到了一个最佳距离，人类也总会在长期互动

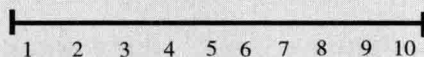
中找到一个最佳距离。在这个距离，尽管我们只能大致满足取暖需要，但是我们不大可能受伤害。我们不会扎到别人，别人也不会扎到我们。

“多靠近算过于靠近？我们能对别人多坦诚？”

在团体背景下，人类也会面临刺猬的困境。多靠近算过于靠近？我们能对别人多坦诚？我们能透露有关自己的什么信息？多亲密算足够亲密？什么时候有必要设置边界？太过坦诚可能暴露我们的弱点，让我们容易出现羞愧反应。人们经常觉得很难在团体、团队里好好发挥作用，根本原因就是在这个困境——既需要靠近彼此又需要保持距离。

在亲密-回避轴上，你认为自己处在哪个位置？

你是哪种“刺猬”？



我喜欢与别人靠得很近

我喜欢与别人离得很远

你在轴上的位置如何影响你与别人的关系？

反思你的各种人际关系，看看它们分别在这个轴的哪个位置？

团队合作悖论

“团队合作是组织有效性的关键要素。”

在组织背景下仔细看看，就能看到这个困境在日常的人际互动中微妙地起着强大的作用。团队合作是组织有效性的关键要素。之所以这样，至少是因为集思广益、齐心协力有助于组织做成任何事情，从应对暂时的危机到制定长期的战略。更何况，在当今世界，组织面临的挑战越来越复杂，必须通过团队合作才能应对。然而，我们太容易忽略大多数团队面临的一

个现实：很难把握成员之间相互连接的松紧度，要么太松散造成低效，要么太紧密造成窒息。

另外，同样清楚的是，很多组织领导者对团队怀有矛盾情感。他们当中有太多人不知道如何打造高性能团队。因为担心失控，所以他们不愿授权；不愿授权，他们就继续逞英雄包揽一切。对很多人来说，团队代表着麻烦、负担或者躲不掉的灾难。不足为奇的是，这经常成为自我实现预言。尽管很多团队确实发挥了协同效应、取得了卓越成就，但是也有很多团队冲突繁多、效率低下、成绩平平甚至完不成任务。正如我们很多人绝望地发现的那样，运行不良的团队会让组织付出巨大的代价。

团队成功

想想你曾经待过的高效团队和低效团队。是什么让这类团队成功、让那类团队失败的？分别描述一下高效团队和低效团队的情况。

在高效团队工作是什么样：

在低效团队工作是什么样：

比较一下两份描述，想想高效团队和低效团队有什么区别。

自相矛盾的是：运用团队，既是因为工作的复杂性又会增加工作的复杂性。团队要是运行不良，就可能意味着很高的协调成本和很低的生产率增益。某些公司和政府部门把成立团队、委员会或工作小组当作解决问题的万能方案——制造开展工作的假象，掩盖低效无能的事实。这种万能举措，最好的情况是没有造成任何伤害，因为从根本上说它什么也没做；最坏的情况是耽误了问题的解决，因为它这样装样子走过场会妨碍真正的行动。解散运行不良的团队，也许需要快刀斩乱麻，而快刀斩乱麻可能会造

成经济上和人员上的损失。

事情不像表面那样简单

为什么这么多团队未能像预期的那样产生协同效应、创造卓越成果？答案在于一条固执的信念：人类是理性的生物。很多团队设计者忘记考虑非理性行为，而是人就会有非理性行为。尽管团队之所以创建是为了完成某个具体任务，但是团队成员五花八门的怪癖和千变万化的情绪会让团队难以好好执行那个具体任务。确实，组织领导层往往存有一定程度的天真。他们未能认识到，团体动力可能让团队偏离预定方向，进而让团队的实际目标与团队的表述目标大相径庭。很多居于领导职位的人，未能理解团队合作的切实复杂性。他们没有注意到刺猬的困境。

团队设计者需要接受一个事实：在表面的理性下潜藏着很多非理性的心理力量，它们可能破坏团队的运行。不管多么非理性，这些心理力量还是可以控制的，如果我们知道如何理顺它们的话。在团队要操心很多事情，除了一些与任务有关的事情外，还要操心权力要怎样分配、如何与其他成员互动，等等。这些问题不解决，由这些问题引发的焦虑就会慢慢积累下来，变得越来越强烈，直到团队的领导和支持环境包容不了。这个时候，为了保护自己，团队成员就会启动社会防御。社会防御可以转移、缓解甚至消除焦虑，但是也会妨碍具体任务的执行。具体任务执行不力，就会引发更多焦虑，而焦虑会强化社会防御，如此陷入恶性循环。

“经理人需要认识到，就组建团队而言，事情不像表面那样简单。”

经理人需要认识到，就组建团队而言，事情不像表面那样简单。敏感问题，不管是组织层面的还是人际层面的，往往会放到团队里讨论和处理。要想团队成员在敏感问题面前不做出防御反应，团队就需要有恰当的领导

和支持环境把焦虑转化成干劲。不幸的是，团队设计者大都不了解心理动力学和系统学，于是常常主要从理性-结构角度看团队合作。

我认为，仅从理性-结构角度看团队合作是不全面的，必须承认潜意识动力对行为的影响。太多人把组织当作按照规章制度运行的理性系统，把组织中的人当作趋乐避苦的理性经济人。但是，不管你喜不喜欢，世界上并没有纯粹基于理性的管理这种东西。理性-结构组织观没有兑现它承诺过的好处，只是制造了混乱和痛苦。潜意识动力和有意识动力都是组织生活的内在部分，组织设计者都应加以关注。他们需要熟悉心理动力学语言，尽管这会让那些管理学或经济学出身的组织设计者不舒服、不自在。

要想营造并维护有利于团队合作的工作环境，必须既关注组织中的结构性因素又关注组织中的人性因素。从结构性因素入手，营造维护的是硬环境；硬环境对团队合作非常必要，但并不充分。还要营造并维护软环境，也就是组织领导者还必须通过言传身教营造真实活力型文化。真实活力型文化允许组织成员不受汇报关系的限制、不用担心打击报复进行坦率的、礼貌的、尊重的对话。真实活力型文化意味着建立并巩固一套核心价值观：信任、承诺、热情、快乐。这可能是项十分艰巨的挑战，需要整个组织做到开放透明，需要组织中的人愿意转变心态，从“以己为先”变成“以团队为先”。在今天这个多变而复杂的世界，谁理解了人类行为和人际关系的多层面性，掌握了打造高绩效团队的秘诀，谁就能成为第一。所以，我们没有多少选择，只能去迎接这项挑战。

领导力团体教练与打造真实活力型组织

问题在于，组织及其领导者如何营造真实活力型文化？一个可能的答案是，通过领导力教练。这类干预最常以一对一的形式出现，也就是一个

教练师对一个来访者。一对一领导力教练的目的是改变来访者的职业发展观和个人成长观，一般针对的是组织中具有很高发展潜力的经理人，因此实际上是通过为组织培养储备人才来帮助组织应对所面临的挑战。

一对一教练当然有用，但是个人经验告诉我，要打造真实活力型，最好使用团体教练。领导力团体教练，以组织中的自然团体（例如经理人团队、某个部门、某个工作小组）或者临时拼凑起来的团体（例如来自不同部门的人，来自不同组织的人）为对象，让资深教练师引导他们在安全的环境中做到坦诚和信任，了解自己和他人，形成并尝试新的思考、感受和和行为方式。领导力团体教练本质上是一个体验式培训基地，让参与者通过体验团体凝聚力来领会团体凝聚力的重要性，通过体验各种互动方式来了解各种互动方式的优劣势，通过体验各种无意识的心理动力来了解各种无意识的心理动力对团体行为的影响。因此，领导力团体教练非常有助于打造高绩效团队，非常有助于预防割据状态、矫正本位主义。

领导力团体教练还有助于提高组织成员与整个组织的目标一致性，加强承诺和问责，促进建设性地解决冲突。领导力团体教练不仅能够培养组织成员的教练技能（通过同伴教练），而且能够加快组织的前进步伐（通过增强组织成员对组织优劣势的了解，进而提高组织成员的决策质量）。教练文化可以促进基于信任的团队合作，而基于信任的团队合作反过来又可以巩固教练文化。教练文化好好发挥作用时，就像一张无形的网，把同一部门的人、不同部门的人、团队与团队横向连接起来，把上下级纵向连接起来。

本书简介

在这本书中，我既考察有意识的团体行为又考察无意识的团体行为。

我从系统角度出发探讨团队设计者或促变者必须怎样做来提高团队有效性。我考察显性和隐性的组织现象和个人现象。

我介绍的概念，很多都不好把握，更不用说付诸实践。为了帮助读者理解这些概念，我把本书分成了三篇。第一篇，首先，我由浅入深地分析团队和团体的方方面面，描述团体是如何变成团队的；然后，我粗略介绍领导力团体教练，并举出一个详细例子；最后，我讨论领导力教练的错综复杂性。在第二篇，首先，我从心理动力学角度分析团体动力，介绍临床范式，讨论关系模式等话题；然后，我从多个角度讨论团体是如何演化的；最后，我探索团体作为整体有何表现。在第三篇，首先，我从系统角度探讨组织变革给组织成员带来的根本挑战；然后，我从促变者角度讨论如何做个有效的促变者；再然后，我讨论领导力团体教练中的禅理；最后，我讲述一个有关如何利用领导力团体教练促进组织变革的完整故事。

对我而言的真正奖励是看到参加过领导力团体教练后，组织成员在组织内部建立起了教练文化，通过教练文化促进组织的发展、改进组织的绩效，还通过教练文化培养一种更根本的感受——组织成员是人，不是机器。最后说一句，通过坦诚沟通把各有所长的人组建成高绩效团队去迎接挑战，就会觉得挑战变容易了很多；团体教练式干预有助于让组织变得更人性化，也有助于增强组织的可持续发展能力。

致谢

本书是我多年来对很多高级经理人团队进行团体教练的经验总结。我最初开发并应用领导力团体教练的“实验室”，是我在欧洲工商管理学院（INSEAD）主持了20多年的一个CEO培训项目：“领导力挑战：打造有效的领导者。”我非常感谢这个培训项目的参与者，他们给了我很多启示。我

还要特别感谢与我合作主持这个培训项目的人——我的老朋友苏德希尔·卡卡尔。他提出了一个方法，用于在领导力团体教练中走出僵局；一般人处理不了的僵局，用他的方法都能处理好。

我在 INSEAD 还主持了另外一个培训项目，“变革咨询和教练”。这个培训项目是针对经理人开办的硕士学位班，主要由我和罗杰·雷曼、埃里克·范·德·洛欧共同负责。这个培训项目年复一年办得如此成功，他们两个人做出了很大贡献，在此对他们表示特别的感谢。

另外，我还经营了一家咨询公司，凯茨·德·弗里斯工作室（KDVI）。非常感谢那些有勇气邀请 KDVI 为其经理人团队或其他团队进行团体教练的公司。团体教练不适合胆小鬼，对参与者而言是如此，对教练师而言亦是如此。特别感谢那些公司的 CEO 以及其他经理人，他们的睿智教会了我很多东西。

我要感谢我在 INSEAD 全球领导力中心（INSEAD's Global Leadership Center，简称 IGLG）的团队，他们一直支持着我的工作。我不仅要感谢中心的行政管理人员，而且要感谢我的项目总监们和教练师们，他们很有远见，认识到了团体教练的价值，还把团体教练带到了新的高度。

最后，我要谢谢伊丽莎白·弗洛伦特-翠西、艾丽西娅·齐克-巴亚热昂和莫里·帕莱夫斯基，感谢他们愿意认真阅读本书初稿。伊丽莎白给了我特别大的帮助，建议我在结构上做了很大调整，让本书变成了今天的样子。一如既往地，我要感谢我的编辑萨莉·西蒙斯。她沉着冷静；在我看来像迷宫一样复杂的问题，她解决起来仍能保持好心情。

与各种各样的团队打交道，我并没讲个不停，企图给他们灌输什么东西。相反，我学到了很多——我学到的东西，大多是通过提问、倾听和反思学到的。本书旨在帮助人们充分体验团队里发生的事情，特别是好

好了解团体动力对团体行为的影响，不仅了解团体行为的表象，而且了解团体行为的本质，让看似神秘的团体现象去神秘化。我希望本书帮助读者充分实现团队潜力、打造最佳工作之地。

本书的首要读者，在我看来是想深入了解领导力团体教练的培训师。不过，对那些想在组织内部营造教练文化的人力资源管理者，本书也值得一看。最后（当然并非最不重要的是），那些有见识的经理人也可以读读本书。这里的“有见识”是指，认识到了打造高效团队的重要性，想知道如何打造高效团队。正如美国著名篮球运动员迈克尔·乔丹曾经说过的那样，“靠天赋能赢比赛，但赢冠军要靠合作和智慧”。

目录

前言 // 001

第一篇 团体和团队的生命

第 1 章 团体如何变成团队 // 003

团队：什么，为何，如何 // 005

团队与需要系统 // 007

基本要点 // 009

不良团队的阴暗面 // 010

团队的优点 // 014

互补 // 015

情绪维度 // 017

自我表露 // 017

目前为止，我们了解到了什么？ // 020

第 2 章 在关系汤里游泳 // 021

领导力团体教练：是门艺术还是技术 // 027

一次领导力团体教练 // 029

你听懂了吗，华生医生？ // 029

团体教练：一次社会学习经历 // 040

第 3 章 领导力教练与高绩效团队 // 046

团队变迁 // 047

何时插入领导力教练 // 049

团体教练：事半功倍 // 054

全方位图：微观、中观、宏观 // 057

在组织里营造教练文化 // 057

第二篇 从心理动力学角度看个体和团体

第 4 章 理解团体中的个体 // 065

什么是临床范式 // 067

临床范式的前提 // 068

近看关系模式 // 072

双重束缚沟通 // 073

依恋行为 // 074

羞耻和愧疚的幽灵 // 079

情绪传染 // 082

镜像模仿 // 084

第 5 章 团体的秘密生活 // 088

团体行为线性理论 // 090

元神话理论：英雄之旅 // 094

螺旋角度 // 097

依赖 // 100

战/逃 // 100

配对 // 101

社会防御 // 103

十二怒汉 // 104

第 6 章 深入云：团体作为整体 // 108

集体潜意识和社会潜意识 // 111

社会潜意识的现实 // 114

权力分配 // 117

寻找替罪羊和情绪变化 // 118

整团动力作为促变力量 // 119

消极能力 // 122

盲人摸象 // 123

第三篇 打造真实活力型组织

第 7 章 系统取向的组织变革 // 127

系统改造观 // 128

个人转变和组织变革的过程 // 130

个人转变的过程 // 135

担忧 // 135

对质 // 136

澄清 // 137

结晶 // 139

改变 // 140

组织变革的过程 // 140

第 8 章 做个有效的促变者 // 144

看看促变者的世界 // 146