

# 悬崖边的人能组织 曼弗雷德

管理大师  
经典作品  
首次引进

悖论世界里的群体与组织

On the Couch with Manfred Kets de Vries

心理诊所里的领导者系列 



REFLECTIONS ON GROUPS AND ORGANIZATIONS

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

东方出版社

# 悬崖边的人能看见组织 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

管理大师  
经典作品  
首次引进

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

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

悬崖边的能人组织 / (荷) 弗里斯 著; 丁丹 译. —北京: 东方出版社, 2011

书名原文: Reflections on Groups and Organizations: On the Couch with Manfred Kets de Vries

ISBN 978-7-5060-4331-1

I. ①悬… 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 (2011) 第 205700 号

Reflections on Groups and Organizations: On the Couch with Manfred Kets de Vries  
by Manfred F. R. Kets de Vries.

Copyright © 2011 John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester,  
West Sussex PO19 8SQ, England.

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 edition copyright © 2011 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: 01-2010-2213 号

悬崖边的能人组织 (XUANYABIAN DE NENGREN ZUZH)I)

作 者: [荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

译 者: 丁 丹

责任编辑: 姬 利 燕霜玉

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: 三河市金泰源印装厂

版 次: 2011 年 11 月第 1 版

印 次: 2011 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 19.5

字 数: 225 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4331-1

定 价: 45.00 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

## 引言

在个体中，精神错乱是罕见的；但在群体、政党、民族和时代中，精神错乱是常见的。

——弗里德里希·尼采

领导者必须鼓励组织随着尚要听到的音乐起舞。

——沃伦·本尼斯

## 运用临床取向探讨领导力

本书是我的一套三卷本丛书中的最后一本，该丛书选择性地收集了我在领导力方面的文章，所涉关键主题有：性格、生涯发展、群体和组织。在本丛书中，我运用临床取向，结合群体和组织背景，探讨领导力问题，从有关不良现象的研究慢慢过渡到有关理想组织的研究。首先，我介绍二人疯(folie à deux)的概念，考察各种疯狂行为是如何在组织里传播的；最后，我介绍真实活力型组织，在这种组织里，人们因为工作而充满活力，有全面协调感。

经常有人让我对临床取向下定义，并让我解释为什么要应用临床取向。本质上，临床取向融合了两大取向。第一个是心理动力学取向，涉及的是人们如何思考、感受和行动。例如，西方最近的一场金融崩盘很好地显示了，某些最大的、看似最成功的组织的负责人，远远不像我们期待的那样理性——在他们的决策制定中，还有很多其他东西在起作用，我们应该把这些东西考虑在内。人们往往口中说一套，实际做的是另外一套。

另外一个系统是系统取向，意思是结合背景看事情。我们必须结合家庭环境、文化环境和工作环境看人。系统观能让我们更客观地看待困境。临床取向指结合心理动力学视角和系统视角看组织中的人。

临床取向在处理问题时尊重一个事实，那就是，我们的大部分行为并不是真正理性的。而且，我们的大部分行为处于我们的意识之外，很难被我们接受。为了大致了解意识之外发生的事情，我们需要关注情绪。这大概可以解释为什么很多组织抵制临床取向，因为它们在正常情况下并不理会情绪以及情绪下面的东西。

然而，对定义我们是谁而言，最重要的莫过于，我们如何表达、调节情绪。另外，我们有很多防御机制，有些非常原始，有些非常高级。这些防御机制的目的是回避痛苦——组织生活的现实状况，实在让人不忍看清。我们都有阴暗的一面，我们都倾向于回避我们体验当中令人烦恼的东西。很多令人苦恼的想法和感受，我们不愿处理。

此外，我们都是我们过去的产物——我们在童年时期学习到的很多东西将决定我们在成年之后的行为方式。过去是一个镜头，透过这个镜头，我们可以理解现在、勾画未来。剥开一个大人，我们看到一个小孩。所以，如果我们想理解一个人，我们最好首先弄清这个人的成长背景。而且，我发现，深入了解下去就会明白，每个人都有病态的一面。

我们认识的第一个组织是我们的原生家庭。家人关系的性质将对我们产生巨大影响。我来自一个离异家庭，我父母之间的动力学非常复杂。让事情变得更复杂的是，我有一个哥哥，一个同父异母的妹妹和一个同父异母的弟弟。这些剧中人(dramatis personae)给我提供了很多原材料，让我更好地理解人类境况。对孩子而言(这么说，我并没把父母排除在外)，离婚是极其不好处理的事情——我也不例外。父母的离异很大程度上影响了

我的人生。我和哥哥当时所处的情形，需要大量的情绪智力，我们在那段时间学到的东西，很多带有辛酸的味道。当时我也许没有认识到，实际上，父母尽了最大努力不让他们的离婚伤害到我们。他们还有意无意地帮助我更好地走自己选择的路。多亏他们两个，人性以及人性变迁成了我终生研究的主题。

正如我将在本书第2篇的引言中讲到的那样，我对人类行为的研究，开始于我对有着不良文化的有毒组织的考察。自那以后，我对领导者如何制造“神经质”组织文化产生了兴趣。在我早期的一本书《神经质组织》（*The Neurotic Organization*）中，我试图建立人格、领导风格、组织文化和决策模式之间的关系（Kets de Vries and Miller, 1984）。

世界一直由经济学家主宰着。我曾经是一位经济学家，但我总觉得理性经济模型没用。最近发生的一件大事表明，理性经济模型是不符合实际的。这门忧郁的学科变得更加忧郁了。经济学家，突然都从计量导向变成了行为导向。他们开始认识到，他们需要在经济模型中插入很多其他因素。这种转变也许还不够，但至少是往正确方向前进了一步。

在本丛书第一本书《至高无上的囚徒》中，我讲过我是如何从经济学到管理学教育，再到精神分析学，最后到专门研究这三个领域的交叉领域的，这里的管理学，主要焦点是战略和组织行为；而经济学，特指商业经济学；精神分析学则是广义上的，包括家庭系统理论、认知理论、神经精神病学、进化心理学，等等（Kets de Vries, 2009b）。但是，不管我戴着什么头衔，我在研究和干预中本质上是实用主义者和折中主义者。我的主要动机是创造可能、促进改善。我最想做的事情是，帮助人们打造理想工作之地，因为太多组织就像前苏联劳动改造营古格拉。我要为改变这种局面作出贡献，哪怕非常微薄。

## 把人带回组织

我刚开始研究组织行为的时候，把焦点放在体制以及如何让体制管用上。但我一直对组织中的人更感兴趣。我一直奇怪人们为什么做所做的事情——如何理解人们的行为。例如，多年以来，我一直在欧洲工商管理学

院(INSEAD)设计并主持两个跨期一年的大型经理人开发项目。第一个项目<sup>①</sup>，“领导力挑战”(Challenge of Leadership)，针对高级经理人——首席执行官(CEO)以及渴望成为CEO的人。我之所以设计这个项目是因为怀着一个梦想：研讨班上的20个人，每个都管着成百上千的人，如果我能影响这20个人，那么他们的组织就会发生积极的变化。第二个项目，“变革咨询和教练”(Consulting and Coaching for Change)，作为设计者之一，我试图帮助人力资源总监、咨询和教练公司的人以及直线经理提高管理技能。

我对促人改进的课程有兴趣。大多数领导力课程只是创可贴：除了缓和表面症状外，基本上做不了什么。人们参加过这种课程后，也许暂时好转一下：他们感觉良好，特别是如果碰到了好老师，然后，不幸的是，很快他们又回到原先的行为模式。我要超越快速解决方案，打造真正有效的课程，帮助人们改变，推动人们走出工作和生活中的重要几步。于是，在INSEAD，我和同事打造出世界第二大的教练中心——全球领导力中心(Global Leadership Center)。我们也成为了世界上最大的团体教练中心，因为团体领导力教练是非常有效的促变方式。我学会了利用自我暴露和宣泄的威力、认识问题普遍性的威力、指导的威力、社会学习和观察学习的威力、矫正重现原生家庭动力学的威力，以及利他主义的威力。

## 内心剧场

在本书中，我将经常提到“内心剧场”(inner theater)，这个概念关系到一系列问题，比如：什么驱使着你？什么对你而言是重要的？你热衷于什么？你對自己如何影响他人有多了解？什么让你发疯？所有这一切都与我们的内心剧场有关。在内心剧场，我们演出内心剧本(inner script)——定义我们性格和人生的剧本。归根结底，我的工作全部围绕着帮助人们更好地了解自己。如果我们不知道我们在做什么，那么我们很难做到有效，所以，如果我们想做有效的领导者，那么我们必须全面地了解自己，知道自

---

<sup>①</sup> 第10章有对第一个项目的专门介绍。

己擅长什么、不擅长什么。我们也许可以改掉我们的缺点，或者说，一个更好的策略是，找人弥补我们的弱势，也就是与其他人组成团队，互相取长补短。我们必须放弃救世主理想；无所不能的领导者只能在小说里见到。真正的变革是由团队推动的。

当然，焦虑的时候，我们都想寻求别人的帮助，就像小时候指望父母帮助我们脱离困境一样。但是在现代组织——高度复杂的矩阵结构，高度分散的虚拟团队——缓解焦虑的诀窍是，让不同部分高效合作，打造良好的横向关系，增强彼此的信任。在课程班上，我对高级经理人团队进行很多干预，确切地说，主要围绕上述几个主题进行干预，因为大多数高级经理人团队运转得不是很好。

为此，我开发出很多调查工具<sup>①</sup>。理解经理人内心剧场的第一步，就是用这些工具对经理人进行调查。在这些工具提供的信息的帮助下，经理人可以勇敢地与共事之人进行平常不会进行的对话。通过这些工具得到的领悟，可以帮助人们看到他们平常看不到的问题，并且帮助他们寻找办法处理这些问题。

## 领导力的阴暗面

我是作为组织病理学家成名的，意思是说，只有事情变得真的很糟，人们才来找我。占领这个利基，我并不情愿。现在，我发现，管理学中出现了积极心理学和积极组织行为学。这很好，但是，我们必须现实一些——完全乐观，我们走不了多远。过度乐观，会导致灾难。泰坦尼克号的船长，因为坚信泰坦尼克号是不会沉没的，所以忽视了三个预警信号，这种过度自信的心态经常会带来很大的灾难。我们都有阴暗的一面。我们都见过人们在战争时期或者其他一些情况下做出可怕的事情。

通常，这个阴暗的一面是由过去的经历诱导出来的。用哲学家克尔凯

---

<sup>①</sup> 全球经理人领导问卷 (The Global Executive Leadership Inventory)、领导原型问卷 (Leadership Archetype Questionnaire)、人格审计 (Personality Audit)、内心剧场问卷 (Internal Theater Inventory)、组织文化审计 (Organizational Audit)。

郭尔(Kierkegaard)的话说,就是“只有向后看才能理解生活,但是要生活好,必须向前看”。

我们必须处理过去;我们必须正确地看事情,否则我们什么也学不到。我们小时候非常有效的方式,在我们长大后也许不再有效。我们必须获得这种领悟,才能发生改变。

根据金融领域自从最近一场危机以来发生的事情来看,我有时觉得他们什么也没学到,忘了一切。否认(不想看见的),有着巨大威力。金融界显然恢复了正常,保住了特权感。再次,他们用丰厚的奖金犒劳自己,而其他组织在公共资金的帮助下才勉强脱困。显然,领导力的阴暗面太容易让人屈服了。

然而,仅仅关注阴暗面,对士气不利。在研究领导者和组织的阴暗面多年并且成为那个领域的佼佼者后,我开始思考我们可以做些什么改善一下。这并不是说,我看不到阴暗面了。我们必须现实一些,阴暗面还好好地待在那儿呢。

## 领导者, 天生的还是造就的

并不是每个人都有领导潜力,但是,另外一方面,我并不认同“天生领导者”的概念。无疑,有些人有起跑优势,但是,我坚信,领导潜力是可以开发的。

领导潜力是先天遗传与后天教养之间微妙相互作用的结果。有些家庭,父母鼓励孩子,让孩子有所追求,也许还让孩子牢牢树立为社会作贡献的价值观。在这种家庭长大的人,与那些在严重不良家庭长大的人相比,更有可能成为领导者。但是,没有什么事是那么绝对,那么非黑即白:有些人,尽管成长环境不好,但是成了有效的领导者,这表明先天遗传与后天教养之间的相互作用是非常复杂的。

两方面的例子我都看到过。例如,在20世纪90年代早期,我写过几篇有关维珍集团创始人理查德·布兰森的案例研究。布兰森来自标准的模范家庭:父母爱他,非常支持他,鼓励他从事各种各样的创业活动。但是,我也见过一些领导者,他们有着辛酸的背景,经历过很多困难——至

亲去世，父母分居或者离婚，等等——但是从未放弃希望。他们觉得他们能够有所成就。他们会说：“我会试一试。我要向这些人证明、向世界证明，我会有所成就。”领导潜力与成功这个主题，有很多不同组合、不同故事版本。

领导有效性，非常依赖于领导者、追随者以及他们所处环境之间的相互作用。经营咨询公司与经营轧钢厂相比，所需的领导风格是截然不同的——很多因素需要考虑在内。在第12章，我提出了我的“有效领导者”概念。在我看来，有效的领导者，有点像禅宗难题，或者心印——充满悖论，而且乐于处理悖论。因为领导者必须既有行动力又擅长反思，既内向又外向，既有发散思维又有聚合思维。领导者需要智商，也需要情商。领导者必须既擅长分析思维又擅长整体思维，既考虑短期又考虑长期。任何能够有效协调这些悖论的人，都会成为好的领导者。

很多人试图给领导力下定义，但是，在我看来，真正的领导者是能让平凡之人做杰出之事的人。有句俗话说，人为金钱工作，但为事业献身。关键是，如何让人付出那份额外的努力。领导者有几件基本的事情要做：给出目标、激励员工、树立榜样、创造可能。有样东西总能把伟大领导者与平庸领导者区分开来，那就是制造意义。我见过的最有效的领导者，都是说书大师；他们知道如何讲故事，在组织中制造意义。这件事并不好做，特别是如果他们经营的是香烟公司或者军工厂。但是，归根结底，人们在寻求意义。我总是听见这种呼声。

## 有效领导处方

在《领导的奥秘》(Kets de Vries, 2001, 东方出版社引进出版)一书中，我建议有效领导要有四个“H”：希望(hope)、仁慈(humanity)、谦逊(humility)和幽默(humor)。首字母缩写法有助于记忆。真正的生活要更复杂，因此我们必须不断改进我们的观念——然而，如果现在要我道出领导力的本质，我还是会从“希望”开始。在本书第6章和第7章，我将考察领导者在带领组织渡过难关的过程中制造希望的重要性。领导者必须做“希望兜售者”(merchant of hope)；他们必须与人们的集体想象对话，以制

造群体认同感、给出目标、描绘未来蓝图。

领导者还要正直。如果在某个组织，员工不信任领导，那么长期来看这个组织不会做得好。如果领导者一边说“我们需要裁员”一边给自己涨工资、买捷豹，那么他们会丧失信誉。如果领导者一边讨论人员培养的重要性一边忽视自己人员的培养，那么他们是不值得信任的。他们必须说到做到。

领导者需要的第三样东西是勇气——在危急时刻果断行动而非按兵不动的勇气。领导者需要的第四样东西是情商。他们必须弄清哪些重要东西可以激励人们，还必须非常擅长根据性格差异对不同的人采取不同的驾驭方式。有些人具有企业家精神，应该让这些人放手去干。另外一些人依赖性较强，应该给予这些人明确的指导。还有一些人是反依赖性的：如果别人说，这件事你做不到，那么他们会竭尽全力证明自己能够做到。领导者必须对手下之人的不同需求保持敏感。

最后，自我意识对领导者非常关键。他们需要知道自己的局限和缺点，以及优点。如果他们不具备所处环境要求的一切品质，那么他们必须找人弥补他们的不足。我曾经见过一些领导者，他们非常不擅长做某些事情，但是他们知道这一点，于是找人帮助自己。

## 领导力的未来

管理，作为一门学科，很大程度上是美国制造。但是很多美国范式受到东方趋势（特别是中国和印度）的质疑和否定。尽管，最近看“世界最有影响力的50位管理大师”排行榜，我发现上面有一些非美国人（包括我），但是，随便挑一所国际商学院，看看其教职人员的背景，就会发现：大部分人的博士学位在美国获得，即使第一学位可能在中国、印度、荷兰、俄罗斯、印度尼西亚或者其他地方获得。如此滑稽，我可以说，也许有望出现某种非美国管理思想。

有件事非常有趣：猜测东南亚管理，或者伊斯兰管理在未来的影响力。有中国领导风格，也有日本领导风格，但是我们甚至连说说“欧洲”领导风格都不可以，因为欧洲是个非常复杂的实体。例如，在欧洲，我们

有盎格鲁-撒克逊方式、斯堪的纳维亚方式、南欧方式和俄罗斯方式，所有这些方式都有很大的区别。

欧洲乃至世界也许在领导方式上可以出现一定的趋同，但并不容易。也许，下一代会出现。随着人们跨境旅行和交流越来越频繁，领导方式将会越来越趋同。我相信，那个时候可以证明，仅凭一己之力，我们做不了什么，但是，联合大家的力量，我们可以做很多。正如美国国父之一本杰明·富兰克林曾经说过的那样：“我们要么团结在一起，要么逐个上绞架。”

## 有关本书

在本丛书最后一本书中，我将结合群体和组织背景探讨一些领导力话题，首先介绍不良领导的例子，最后乐观地描绘未来的组织——我们都想成为其中一员的那种“最佳工作之地”。

**第1篇 人际和群体过程** 首先解释二人疯，然后考察神经质人制造神经质组织的各种方式。我将从临床角度概述群体动力学如何起作用，还将用我在喀麦隆与巴卡俾格米人的共处时光作为案例，描述高绩效团队是如何运转的。

**第2篇 组织中的人维度** 全部有关把人带回组织，主题是组织文化。在这些章节，我将讨论组织文化和文化建设的重要性，努力给组织生活这个非常无形但十分关键的元素下定义。我将考察，强文化如何帮助组织挺过裁员、重组和并购的痛苦，如何帮助组织营造合适的变革环境，如何帮助组织实现未来愿景。这部分最后将专门考察家族公司中的人维度。

**第3篇 改变人和组织** 有关组织以及组织中的人如何为改变做最好的准备。我将提倡在全组织范围内营造教练文化，描述如何通过个体教练、团体教练和组织教练引入并实施这种文化。在这部分，我还将考察组织领导者如何识别并培养明星员工。

**结语篇** 我将讨论打造“最佳工作之地”的需要，介绍“真实活力”的

概念。在真实活力型组织，组织文化符合我们的基本动机需要，人们可以最大限度地发挥潜能。

曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

巴黎，2010

# 目录

引言 001

有关本书 010

## 第1篇 人际和群体过程

引言 003

### 第1章 二人疯：表演上司的幻想 007

在二战最后几个月，希特勒与追随者之间的二人疯表现得特别明显。这段时间，希特勒被围困在柏林的地堡，龟缩在自己的世界中，比以往任何时候都耽于妄想。在一群老党员组成的核心圈子的鼓励下，他越来越否认一切即将完蛋的现实。施佩尔说，甚至在德国完全无条件投降六周前，希特勒还参加了一场武器会议，讨论并不存在的粗钢生产、反坦克枪定额、想象中的新式超级武器。

上下级关系中的权力 008

胡佛和 FBI 008

希特勒和柏林垮台 009

心理动力学特点 010

二人疯的形成 012

文学作品中的例子 013

二人疯与其他类似现象的比较 015

持久程度 016

组织中的二人疯 017

组织二人疯的操作模式 020

创业型和家族型公司 022

控制二人疯 022

# 001

## 026 第2章 群体动力学

警惕和好斗也许是约翰小时候应对困境的有效方式，但在他长大做 CEO 后变成了不良方式。因为真正的威胁（喜怒无常的继父给他造成的威胁，在他长大成人后还在影响着他）再也不可能得到处理，所以他用各种各样的外部威胁代替真正的威胁，总是尽量先发制人，以获得一点点控制权。约翰什么事都喜欢对同事保密，而且总是与感知到的敌人做斗争。访谈显示，他如果按老样子继续下去，就很有可能被炒掉。

030 群体之谜

033 组织干预：懂事还要懂人

038 打造健康的组织

## 040 第3章 高绩效团队：来自俾格米人的启示

值得信任的父母热情、安抚地回应孩子的需要，就会促进孩子形成积极的世界观。俾格米社会似乎到处都是这样的父母。在俾格米社会，任何与父母年龄相近的人，女的称作“母亲”，男的称作“父亲”，而老一辈的则称作“祖父母”。对俾格米孩子而言，所有的大人都是父母、祖父母。因此，总有人在周围照顾孩子的需要，孩子很少因为没人管而独自待着。

043 基本信任的重要性

044 俾格米社会——有效团队的典范

045 是什么毁了团队合作

048 走入非洲腹地：有效的团队合作

057 权威型（不是威权型）领导

## 第2篇 组织中的人维度

063 引言

## 067 第4章 组织文化问题

组织文化往往反映着组织领导者的人格，特别是权力高度集中之时。高级经理人通过他们自己的行为强烈地影响组织的文化，因为是他们来决定工作要如何完成。他们在组织公共舞台上外化他们的内心剧场、表演他们的内心剧本，然后，这些心理剧发展成组织的文化、结构、沟通模式和决策

模式。如果一个组织的领导者有不良人格,那么由这种不良人格导致的冲突就极有可能反映在组织的文化中。

定义组织文化 068

为什么组织文化如此重要 071

评估组织文化 074

改变组织文化 079

为什么进行文化审计 081

变不变 083

## 第5章 人格·文化·组织 085

神经质行为风格扎根很深:CEO很难改变,特别是独揽大权的时候。在很多案例中,只有在惨重失败严重削弱了CEO的势力或者换了CEO之后,组织才会发生有意义的转变。研究组织政策、组织结构或者组织文化的人,做得好的话,就会认识到,很多管理问题解决方案违背CEO的人格,于是受到抵制,或者实施之后,不能契合组织的总体配置,结果显得不妥、无效。

腐败从高层开始 086

神经质行为模式的形成 089

五个常见的神经质风格 089

为什么这样分类 092

偏执型组织 093

强迫型组织 096

表演型公司 098

抑郁型组织 102

淡漠型组织 104

比较五类组织 107

比较组织类型与经理人类型 108

在组织中实现改变 108

## 第6章 精简的坏处 110

作为让公司恢复健康、提高竞争力的手段,精简的有效性受到了严重的挑战。实际收益可能远远低于期望收益——因为大多数接受调查的重组公司

003