

WILEY

曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯
管理思想经典文库

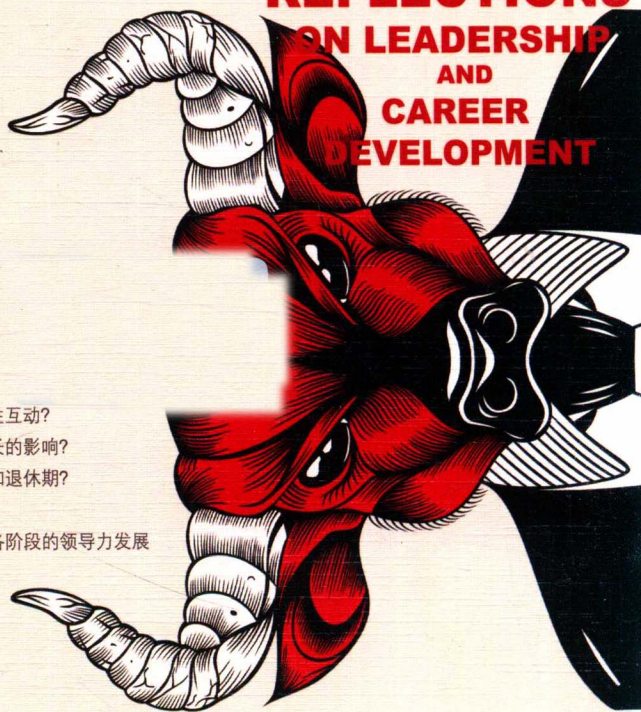
领导力与 职业生涯反思

[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 著

(Manfred F.R.Kets de Vries)

丁丹 译

REFLECTIONS
ON LEADERSHIP
AND
CAREER
DEVELOPMENT



怎样促成领导者与追随者之间的良性互动？
怎样处理个体人格差异对领导力成长的影响？
怎样提前应对职业生涯的中年危机和退休期？
他，是管理界的弗洛伊德
他，告诉经理人如何妥善规划人生各阶段的领导力发展
从而拥有内外兼修的优秀职业生涯

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
东方出版社
The Oriental Press

领导力与 职业生涯反思

[法] 曼弗雷德·维安·德·弗里耶 著

(Manfred Frédy de Vries)

丁芳 译

**REFLECTIONS
ON LEADERSHIP
AND
CAREER
DEVELOPMENT**

人民东方出版传媒

Peoples Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力与职业生涯反思 / (荷) 弗里斯 著; 丁丹 译. — 北京: 东方出版社, 2015.6

(曼弗雷德经典管理思想文库)

书名原文: reflections on leadership and career development

ISBN 978-7-5060-8300-3

I. ①领… II. ①弗… ②丁… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第154202号

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 Oriental 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 copy-right holder, John Wiley & Sons Limited.

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: 01-2010-5998 号

领导力与职业生涯反思

(LINGDAOLI YU ZHIYE SHENGYA FANSI)

作 者: [荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

译 者: 丁 丹

责任编辑: 崔雁行 刘晋苏

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条113号

邮政编码: 100007

印 刷: 北京汇林印务有限公司

版 次: 2016年7月第1版

印 次: 2016年7月第1次印刷

印 数: 1—4000册

开 本: 880毫米×1230毫米 1/32

印 张: 10

字 数: 195千字

书 号: ISBN 978-7-5060-8300-3

定 价: 49.90元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

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) 85924602 85924603

REFLECTIONS
ON LEADERSHIP AND CAREER DEVELOPMENT

谨以此书献给 Elisabet,
她知道耐心是智慧的良伴。

随曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

进行精神分析

曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯从临床视角研究组织领导力长达 40 年，逐渐成为该领域的领军人物。《随曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯进行精神分析》(*On the Couch with Manfred Kets de Vries*) 概述了他这期间的工作成果。

《随曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯进行精神分析》是一套三卷本丛书，收录的是凯茨·德·弗里斯发表在各类期刊杂志上的领导力文章和论文。这些文章和论文经过筛选，代表性强，主要涉及三大主题：全球化背景下的性格与领导力、生涯发展、组织中的领导力。最初的论文都写于或发表于 1976—2008 年期间。这些文章和论文，经过作者的更新和修改，代表着当今世界最有影响力的一位管理思想家的工作摘要。

已出版

《性格与领导力反思》

Reflections on Character and Leadership

《领导力与职业生涯反思》

Reflections on Leadership and Career Development

待出版

《组织的反思》 *Reflections on Groups and Organizations*

目录

REFLECTIONS

ON LEADERSHIP AND CAREER DEVELOPMENT

引言 //001

有关本书 //011

第1篇

领导力的起源 //001

引言 //003

第1章

自恋与领导力

//007

如果有哪个人格特质最适合大多数领导者，那就是自恋。弗洛伊德说：“领导者自己需要只爱自己，他也许生性专横，绝对地自恋、自信、独立。”科恩伯格说：“在强烈的权力需要和威信需要的驱动下，具有自恋型人格的人会千方百计往上爬；做一把手的人，很多都具有‘自恋型人格’。‘成为领导者’这一欲望背后的驱动力，往往是自恋。”

领导者和追随者 //007

领导者的自恋倾向 //010

三类自恋者 //013

自恋者的防御系统 //018

组织内的自恋者 //020

如何管理自恋者 //024

第2章

为什么追随领导者

//027

真正有效的领导者知道如何运用简单的语言，让自己的信息容易让人理解。我们可以看到政治领袖的演讲如何鼓动听众，比如，温斯顿·丘吉尔的“我能奉献的没有其他，只有热血、辛劳、眼泪与汗水”，约翰·肯尼迪的“不要问你的祖国能为你做什么，问问你能为你的祖国做什么”。

002

领袖还是傀儡 //029

领导者及其追随者 //030

什么造就有效的领导者 //030

第3章

领导者与追随者之舞

//041

长期在共谋氛围下工作的经理人，经常出现压力症状，比如，最常见的有抑郁、失眠、易怒、发脾气、身心疾病（例如，胃病、头痛、溃疡）。更糟的是，有些经理人也许陷入共谋关系无法自拔，搞得组织人心惶惶、绩效下降。然而，很难说清共谋关系中谁是主犯，或者说谁是受害者、谁是加害者，因为双方都在用对方满足自己无意识的需要。

幻想的啮合 //045

方法学 //048

共谋的类型 //051

打破恶性循环 //064

第4章

用第三只耳朵倾听

//068

当孩子在屋子里玩耍时，体贴的母亲一直在听着孩子弄出的声响。与孩子需要呼应得好的母亲，十分擅长从大量正常噪音里听出遇难信号。当她们的“第三只耳朵”（这个器官不仅要用心，而且要用共情、直觉和理解力）听到异常声响（也许意味着危险），她们会立即行动起来实施营救。

投射认同 //070

“够好教养法”和包容：潜意识交流的源头 //071

潜意识交流 //074

行动陷阱：“我做，故我在” //079

对位 //083

第2篇

领导力与人格 //087

引言 //089

第5章

普京，俄罗斯公司的 CEO：遗赠和未来

//092

大多数俄罗斯人把经济迅速好转归功于普京及其政策。然而，真相要复杂得多。是的，在普京任职期间，俄罗斯发展迅速。但是根据某些专家的说法，如果能源价格保持在1999年的水平，俄罗斯经济在普京的领导之下实际上收缩了。如果拿俄罗斯公司的CEO与俄罗斯真实公司的CEO比较，普京的业绩看起来非常一般。

掌舵八年：期望与结果 //095

有效的CEO做什么 //099

继任和遗赠 //107

俄罗斯需要什么领导风格 //111

接下来会发生什么 //113

第6章

具有某种情结的经理人

//117

某些父母喜欢给孩子定性，这一倾向也会促使孩子形成某种情结。有的父母经常不经意地发出孩子是喜怒无常的、没有吸引力的、懒惰的、固执的或者笨手笨脚的信号，他们不知道这些信号有多强的破坏力。这种父母的孩子，多数在长大之后发觉很难揭下孩提时代心目中无所不能且无所不知的父母给自己贴上的标签。这种事情在企业世家中特别常见。

“情结”史 //120

职场常见情结 //122

如何应对上述各种情结 //140

第7章

领导原型：经理人角色阵

//143

在研究领导原型的过程中，我用一种不同于别人的方式看领导力——站在真实组织的战略制高点观察真实的领导者。我的目的是，帮助经理人看到并理解其工作行为与其根深蒂固的性格特质之间的连续性。领导者的态度和人际风格是其内心剧场（包括人生早期与权威人物的关系）、重大人生经历、其他经理人所树榜样和正式领导力培训共同作用的结果。

让伟人幽灵不再出来作怪 //145

性格之问 //146

测验啊测验 //153

领导行为测评 //153

确定领导原型 //155

八个原型 //157

绘制原型图 //179

第3篇

领导力与生涯发展 //185

引言 //187

第8章

中年——世界停一下， 我要下车

//190

根据荣格的说法，中年过渡期从35岁左右开始，持续数年，具体持续时间因人而异。进入这个所谓的人生全盛期，我们可能会面临巨大的压力，因为在这个时期，我们的责任最重。男女都会经历

一段时间的骚动不安，也就是所谓的更年期综合征。各种神经质症状和身心疾病纷纷出现。中年是离婚、疾病、猝死的高发时期。

什么变了 //191
一系列丧失 //192
结束在即 //200
管理余生 //201
应对中年危机的方式 //203
建设型风格 //204
知足型风格 //206
防御型风格 //207
中年过渡期对组织的含义 //211
结语 //215

第9章 CEO 生命周期 //216

每个人都有个根深蒂固的愿望：自己可以长生不老。意识到自己必须放弃权力，这一愿望就会破灭。那种把公司当作成功的象征和自我的延续的CEO，往往特别难放手。对长期习惯了握有大权的人来说，交出权力相当于判死刑，所以他们避而不谈这个话题，下属和董事会成员往往被迫也避而不谈这个话题。

卸任 //218
选择接班人 //221
最后一幕 //224
CEO 生命周期：多久才够久 //226
来自高层的看法 //227
了解自己 //233

第10章 退休综合征：放手心理学 //236

高级经理人如果过了最佳状态期后还牢牢抓住权力不放，不仅会让组织付出高昂的代价，而且会给人造成很坏的影响——让高级经理人脱离实际，

生活品质下降，自己和下属反应歪曲，陷入孤独，
过度看重外部成功象征而非内心祥和安宁。我们不
该忘记，当遗憾代替梦想，当我们放弃理想，我们
才是真正地变老。

放手挑战 //238

家庭和社会对退休的态度 //239

变老的生理影响和心理影响 //244

组织在退休中的作用 //250

结语篇

重生体验 //259

人迹罕至之路 //264

促变剂 //269

致谢 //277

译后感 //278

参考文献 //281

引言

自传只有在揭露丑事之时才是可信的，把自己说得非常好的人极有可能在撒谎，因为任何人的人生，从内部审视的话，都不过是一连串失败。

——乔治·奥威尔

我写小说，别人说我写的是自传；我写自传，别人说我写的是小说。既然我这么愚蠢，他们这么聪明，那么就让他们决定我写的是什么或者不是什么吧。

——菲利普·罗斯

我认为，任何人都不该在生前立传。

——塞缪尔·戈尔德温

本书的几大主题，领导者—追随者关系、领导原型、俄罗斯之谜以及我们所有人步入中年后都会面临的挑战，很多我都有切身体会。总结我30多年以来的工作，勾起了我的很多回忆。这些回忆，有的久远，有的崭新。正是这些回忆告诉我，我对这些主题感

兴趣。

恃强凌弱者和自恋者

我最早的回忆之一是，小时候有一次，我迷路了。不过，因为我当时还很小，所以我不知道，是我真的迷路过，还是我把母亲讲过多次的故事套在了自己身上。这个回忆有可能是“植入的”，尽管如此，在我的心目中，它是我的亲身经历。

我出生在一个名叫豪森（Huizen）的小镇，之后在那里生活了11年。豪森在荷兰中部的一个大湖泊须德海（Zuiderzee）——现在的艾瑟尔湖（Ijsselmeer）——旁边，那里有很多人还穿传统服装，女子戴帽檐很宽的白帽子，男子穿一身黑衣，看起来像乌鸦。镇周围是一望无际的草原，牛羊散养其间。有一天，据说是，我跟表弟一起闲逛，然后迷路了。妈妈发现我不见了，十分慌张，于是去找镇政府。在那个年代，如果有重要事情或紧急情况（比如，两个小男孩失踪）要通知，镇政府就会派一个人带上摇铃骑自行车四处喊话。通过这种方式，全镇人都会知道有两个小男孩失踪了。最终，人们找到了我们俩。当时，我正站在一条小沟旁边，忙着把石头扔向沟对面一头越来越狂躁的牛。我到现在还闹不清楚，是牛先发狂然后我想把牛赶走呢，还是我先激怒了牛？也许是后者。我不记得我为什么要拿石头打牛。幸运的是，一个农民如天降神兵及时赶到，救了我们，避免了一场灾难。随后的很多年，母亲不断对我提起这个故事，她认为这个故事反映了我对权威和“恃强凌弱者”的态度——反感、反抗。

做探险家

有些东西从未改变。整个一生，我都富有冒险精神。孩提时代，我总想做探险家——我想去非洲中部或亚马孙的丛林，我想去撒哈拉或外蒙古的沙漠，我想攀登亚洲或加拿大的高山，我想去北极。野外一直在召唤我。第二次世界大战期间，我家从镇中心搬到乡下，这让我有机会实践我的冒险精神。乡下实在太好玩了！闲暇之时，我非常喜欢捉鸟捕鱼、逗猫弄狗。幸运的是，我家邻居养了很多小动物，有乌龟、鸭、鸡、火鸡、鸽子、兔子、狗和猫，都散养在院子里。不过，最威风的动物是鹅，它们如果感受到威胁，就会仰起脖子，“嘎嘎”叫唤，追着啄我。所有这些动物都进驻了我的内心世界。我在灌木丛、树林、草场玩耍，想象自己在探险，鹅神奇地变成了野牛、猫变成了狮子、梭子鱼变成了水虎鱼和鲨鱼。后来，我家搬到北海（North Sea）附近的一所公寓，我仍然喜欢户外活动。海滩是更惊险刺激的游乐场。

为了满足自己的探险欲，除了去户外玩耍，我还读德国探险小说家卡尔·麦（Karl May）的小说。特别是，读他的小说，我想象自己到了美国西部。根据他的描述，美国西部是一个危险的地方，那里住着牛仔和印第安人。他笔下睿智的阿帕奇酋长温尼图、温尼图的白人兄弟老沙特汉德，让我十分着迷。除了卡尔·麦那些令人战栗、引人怀旧的小说外，我还看埃尔热（Herge）的连环画《丁丁历险记》。《丁丁历险记》是一位年轻的比利时记者在世界各地（包括太空）的游记。为了进一步满足我（越来越强烈）的探险欲，我还看马尔屯·图恩德（Marten Toonder）的连环画 Tom Puss 和 Oliver B.Bumble（荷兰语分别是“Tom Poes”和“Olivier B.Bommel”）。Tom Puss 是一只长着人脸的猫，Oliver B.Bumble 是

一头长着人脸的熊。另外，我还看漫画家汉斯·克雷瑟（Hans Kresse）的 *Eric de Noorman*（荷兰语是“Eric de Norseman”）。他笔下的北欧海盗船游记，历史韵味浓厚，让我着迷不已。我还清楚地记得他为了支持正义而进行的多次探险。他到过俄罗斯、中国、蒙古、不列颠、北美，甚至传说中沉没于大西洋的岛屿亚特兰蒂斯。我记住了这些探险，并且在树林、灌木丛、海滩上用各种想象游戏把它们表演出来。

进入大学后，我迷上了俄罗斯小说家和剧作家，最初发现的是伊万·屠格涅夫。他的《猎人笔记》是一部短篇故事集，根据作者在母亲的庄园打猎期间所见所闻改编而成。我爱那本书，它满足了我对野外的向往。在那本书中，屠格涅夫还描述了农民遭受的苦难以及压迫剥削农民的不公平的社会制度。当时，荷兰一出版商把所有俄罗斯经典著作都翻译成了荷兰语出版，整套我都订阅了。这样，我发现了其他俄罗斯作家，像亚历山大·普希金、米哈伊尔·莱蒙托夫、尼古拉·果戈理、伊万·亚历山德罗维奇·冈察洛夫、列夫·托尔斯泰、安东·契诃夫、费奥多尔·陀思妥耶夫斯基和亚历山大·索尔仁尼琴。所以，毫不奇怪的是，我之后一直都对俄罗斯感兴趣。

悲哀的是，长大成人后，我认识到可供探索的东西并没剩下多少。尽管如此，我仍然像孩提时代心目中的英雄一样，去陌生的地方探险，途中还经常爬爬山、钓钓鱼或者打打猎。俄罗斯联邦开放后，我是第一批进入俄罗斯旅游的西方人之一。我喜欢到俄罗斯的荒蛮之地探险，从堪察加到西伯利亚，再到阿尔泰高地。我还去过一些苏联加盟共和国，像塔吉克斯坦、哈萨克斯坦和吉尔吉斯斯坦。我非常喜欢去没人去过的地方。

为了满足我的人类学研究欲，每到一个陌生的地方探险，我都

尽量去熟悉当地的土著居民。我没有接受过任何人类学研究专业训练，只是知道了解一个群体的最好方式就是与之相处一段时间。在北极圈，我与因纽特人相处过一段时间；在亚马孙，我与印第安人相处过一段时间，我依靠他们的特殊技能找到了回去的路。与这些人相处，我懂得了谦虚，因为我意识到，在他们所处的自然环境中，他们是多么见多识广。与这些人相处，我还学会了欣赏朴素的东西，这能很好地矫正我在巴黎市中心的奢华生活。

在探险途中，我偶尔遇到过非常恐怖的事情，不过，那些事情往往非常刺激。一次是在阿拉斯加半岛，一天清早，一头饥饿的科迪亚克熊企图进入我的帐篷。这是值得一提的事故。另外一次是在同一地区，我跟随一位向导爬山，想找我远远在山顶看到过的两头熊。我们追随着它们的足迹往上爬，离它们越来越近，直到看见它们就在离我们不远的地方并排躺在一起。这个时候，我突然想到，现在是熊的交配季节。我想拍张照片，于是去拿背包里的相机。一头熊察觉到我的动作，径直朝我奔来。我丢掉相机，抓紧枪，正打算射击。这时，我身边的向导站了起来，挥动手臂让自己尽可能显得高大，朝那头熊大嚷大叫。那头熊害怕地停下脚步，在距离我们不到十米的地方转身离开了。

还有一次，我跨越塔阿边界，打扮得像个苏联士兵。这是进入阿富汗的唯一方式，因为当时苏联与阿富汗的战争正处于白热化阶段，附近山区炮火连天。我永远不会忘记，我的向导说我们“сумасшедший”，意思是“疯了”——当时我们正在攀爬一座陡峭的悬崖，我从来没有见过那么陡峭的悬崖。我们不仅有摔断脖子的危险，也有被游击队发现的危险——不知道他们发现我们之后会拿我们的脖子怎么办。我们乘坐一辆吉普车回塔吉克斯坦，沿着一条河道夜行，前方突然亮起四道刺眼的灯光——苏联坦克。我们没

有被射成碎片，真是太幸运了。

这些故事很大程度上说明了我对独立自主和人身安全的态度。我从来没有失去过探索、尝试、挑战和质疑的冲动。工作中，当我努力打造更好的团队或者组织时，有些人说我是“行政大臣”，因为我对所有人提问，不管其职位如何。不过，我这样做的时候没有丝毫恶意（至少我希望如此）。

整个一生，反抗精神和冒险精神都不可避免地影响了我对各种领导者—追随者关系的处理。我们都是领导者和追随者，不管我们处于什么领域，社交也好、学习也罢，工作也好、家庭也罢。尽管学术机构不是最简单的一类组织，但是它们是我学习和工作的地方，是我在学习和工作中理解领导者—追随者关系的地方。我在阿姆斯特丹大学、哈佛大学、蒙特利尔大学待过，开始当学生，后来做教授，面对各种各样的院长。作为追随者，我有时必须小心翼翼地与领导者共舞。当然，和其他人一样，我与领导者共舞的方式，起源于我与父母的相处方式。正如我说过的那样，我对权威的反抗、对独立的需要在我人生很早时期就形成了。它们让我知道原来我对企业家精神感兴趣，它们给我指明了发展方向，让我成为精神分析师、教授、顾问，以及飞钓渔人和猎人。

然而，我对领导力的最早印象也有灰暗的一面，这面灰暗的印象主要源自我对纳粹占领荷兰时期的生活的模糊回忆，以及我听来的一些有关纳粹党在荷兰的所作所为。这里，我一定继承了我的家族（特别是我的母亲）对待强凌弱者的反抗精神。第二次世界大战期间，我的外祖父收容了一批犹太人以及其他遭纳粹迫害的人。外祖父是个优秀的木匠，在房子里做了双层墙，制造出一个绝佳的藏匿之地。入口在一块地毯下面。前前后后总共有 20 人藏在他的房子里，包括一个跟着姐姐从波兰一直走到荷兰的 12 岁男孩。战争