

WILEY

曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯
管理思想经典文库

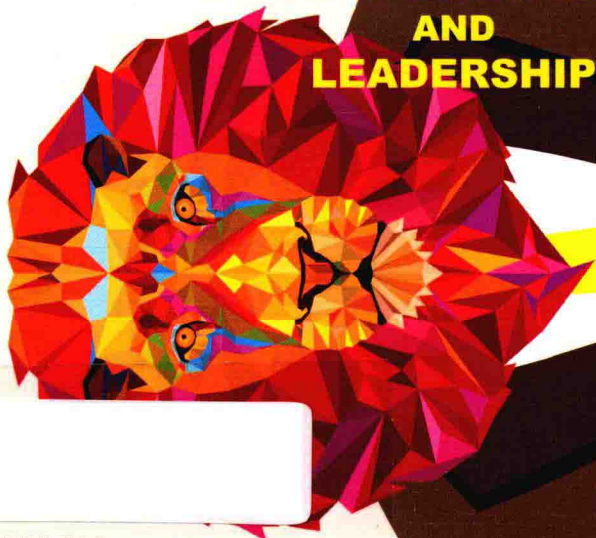
性格与 领导力反思

[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 著

(Manfred F.R. Kets de Vries)

丁丹 译

REFLECTIONS ON CHARACTER AND LEADERSHIP



企业家有哪些典型人格？

什么是组织中的“神经质骗子”和“英雄傻瓜”？

面对全球化和新市场，组织领导力必须如何响应？

他，是管理界的弗洛伊德

他，告诉经理人如何反思自我、洞察他人

从而修炼出引领变革的高效领导力

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社

The Oriental Press

性格与 领导力反思

〔荷〕曼弗雷德·瓦茨·德·弗里斯著
(Manfred B. Korte de Vries)

丁丹译

REFLECTIONS
ON CHARACTER

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



东方出版社
The Oriental Press

图书在版编目(CIP)数据

性格与领导力反思 / (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 character and leadership

ISBN 978-7-5060-8299-0

I. ①性… II. ①弗… ②丁… III. ①性格—关系—领导能力 IV. ①B848.6②C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第154200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: 01-2010-6000 号

性格与领导力反思

(XINGGE YU LINGDAOLI 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: 12.375

字 数: 229千字

书 号: ISBN 978-7-5060-8299-0

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

前言

精神分析与工作世界

经常有人问我，精神分析一直不注重研究工作世界，为什么我却做了这么多有关企业家的研究？答案非常简单。我来自一个“企业世家”：我的父亲是企业家，我的几个兄弟也是企业家，分属不同行业。但是，我从未想过往那个方向发展，很大程度上是因为我的父亲认为我不适合商界（不知道父亲为什么这么认为），这当然在某种程度上变成了一个自我实现预言。我决定往其他方向发展。开始，我学习化学工程与机械工程，这两个专业都只学了很短一段时间。后来，我决定学经济，这只是暂时的选择，先学着，希望以后还能再改。我总觉得，引用伟大经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯的话说就是，经济学真是一门忧郁的学科。经济人的概念一直困扰着我，因为我发现，经济学家有关人性的假设极其脱离现实，我家的那些企业家们，没有一个符合经济人假设的描述。他们做决策的方式一点都不理性，可是，他们非常擅长在做完决策后把所做的决策合理化。

我16岁时，父亲把我送到哈佛暑期学院（Harvard Summer School），那次经历妙极了——与形形色色的人相处，真是刺激，远远比我后来在荷兰的大学生活刺激。在荷兰学习期间，我告诉自己，总有一天，我会回到美国。我确实回了。在荷兰参加完经济学博士考试后，我就回到了美国。那个时候，我已经认识到，我有做学术的潜力，应该可以成为一名优秀的学者。我决定抽出一段时间去旅游，于是在一艘挪威货轮上订了一个位置（我的父亲是那家货运公司的金牌客户）。用那种方式横渡大西洋非常便宜，但是也非常枯燥，唯一让人兴奋的就是暴风雨。当货轮在波士顿靠岸时，我迫不及待地下了船。纯粹为了怀旧，我再次游览哈佛，这次还专门去看了它的商学院。我想打听一下，商学院提供什么项目和课程。我发现，商学院开设了一种“传教士”项目，即国际教师项目（International Teachers Program，简称ITP），目的是在全球推广哈佛的案例教学法。当时，我仍然模模糊糊地打算在这个阶段进公司，可能是银行，不过我觉得我可以利用ITP先在哈佛待一年。在面试过程中，ITP的项目总监提到，亚伯拉罕·扎莱兹尼克（Abraham Zaleznik）正在讲授一门不同寻常的课程，名为管理社会心理学（Social Psychology of Management）。这个名字不太恰当，因为该课程关注的大多是精神分析方面的问题。他建议我参加的学习班是“精神分析心理学与组织理论”（Psychoanalytic psychology and organizational theory）。我决定入学，这个决定改变了我的一生。

我还记得，我们的第一个作业是，阅读欧内斯特·琼斯（Ernest Jones，英国心理学家）写的西格蒙德·弗洛伊德传记。该传记分为两卷，每卷都令人印象相当深刻。我的英文比较烂，但是我在一周之内就把所有教材都看完了，而且我也许是学习班上唯

——一个不厌其烦这么做的人。在我这个刚出茅庐的企业经济学家看来，课程十分精彩，因为包含“狼人”、“鼠人”、“疯子施雷贝博士（The Psychotic Dr. Schreber）”之类的案例研究，这些案例研究与经济学课程的教材大不相同。回过头来看，要是搁到现在，我肯定会质疑弗洛伊德对案例的某些解释是否有效度，但是当时，那些案例把我带到一个完全不同的世界，激发了我的幻想。我突然在小说、电影和艺术作品中领会到了很多以前没有领会的东西，就像多了一个镜头，从二维世界进入了三维世界。另外，我当时算是旅居国外，有着漂泊之人常有的那种心理骚动，所以体验更深。当然，日有所思，夜有所梦。因为我的生活经历如此不同，所以我特别关注自己的内心世界。为了更好地了解自己，我经常分析自己的梦。

正是在这段时期，我萌生了整合精神分析学与管理学的念头。当扎莱兹尼克聘请我做他的助手时，我最终确定了自己的发展方向。另外，哈佛商学院接受我攻读博士生课程，不过也建议我攻读工商管理硕士学位（MBA）。商学院是这么考虑的：如果拿不下博士学位，我至少还可以退而求其次获得MBA学位。后来我发现，原来ITP课程涵盖了MBA二年级的课程，所以，搞笑的是，我在第二学年修了MBA一年级的课程。回过头来看，哈佛是一次极其重要的学习经历。与100多个极具竞争意识的人一起上课，我弄懂了经理人的语言，学会了用经理人的语言说话。

我在扎莱兹尼克的指导下做博士论文，研究的是企业家精神，很快就做完了。我做完博士论文不久，罗兰·克里斯滕森（Roland Christensen）找到我，让我以硕士论文为基础，写一篇有关企业家精神的短文，给他在课堂上用。克里斯滕森是一个讨人喜欢的人，指导我做过硕士论文，我答应了他。这样，我开始了写作生涯，陆续又写出了一些文章。另外，我参加了扎莱兹尼克主持的一个

大型研究，主题是个人压力和组织压力。与此同时，我开始考虑接受精神分析训练。当时，我逐渐认识到，精神分析可以用于调查研究，效果相当不错，于是，我觉得自己需要增加临床经验。我觉得，没有临床经验，就很难把心理学理论应用到组织中。我决定了，我要成为精神分析师。在精神分析培训机构看来，我的经济学背景和企业管理背景，和心理学隔得太远，不适合接受精神分析培训，尤其是，当时美国的精神分析界有很强的医学导向。我不仅要想办法让培训机构接受我，还要为培训费用操心。所以我需要一份工作。在波士顿地区找份有趣的工作并不容易。我知道，因为种种政治原因——扎莱兹尼克不属于任何领域——哈佛商学院不会给我提供职位。拜扎莱兹尼克为师，可以学到很多东西，但是从找工作的角度来讲，并不是一个很好的选择。

后来，我决定去法国。那时欧洲工商管理学院（Institut Européen d'Administration des Affaires，简称 INSEAD）刚刚成立，聘请了一个院长组建教师队伍。我还觉得，去了法国，我将有机会追求我的梦想，成为精神分析师，因为在法国，精神分析专业的入学条件比较松，不要求学生必须具有“正统”背景。与此同时，我开始跟着乔伊斯·麦克杜格尔（Joyce McDougall）学精神分析，他是世界上最著名、最纯正的精神分析师之一。我在 INSEAD 待了两年。我也不怕难为情，实话告诉你们，我被解雇了。我一直没有弄清原因，院方也没有明确解释过。当时学院出现了财政困难，我猜这是真正的原因。我曾经就如何改进学院运营提过建议，可能是我提得太隐晦，院方没有当回事，但是，就算我提得直接一些，可能也于事无补。得知院方解雇我后，我拒绝接受他们给出的解聘理由，也拒绝接受他们处理这件事情的方式，其他几个老师跟着我一起抗议（他们害怕自己成为下一个被莫名其妙解雇的人，因为学院

的制度不完善，没有正当解聘程序方面的规定）。学院最终因为这件事成立了教师评价委员会，以确保教师的聘用和解聘不再那么草率。讽刺的是，一年后，INSEAD 又给我发了聘书，我拒绝了。回头看来，塞翁失马焉知非福，被 INSEAD 解雇后，我得到了一个有趣的学习机会。

我回到哈佛商学院，加入生产与运营管理（Production and Operation Management）教研组，做了一年研究助手。我的上司名叫威克姆·斯金纳（Wickham Skinner），他让我帮他写案例研究，因为我写得比较人性化。既然回到了哈佛商学院，我希望能够获得一个长期职位。但是，由于种种原因，这一愿望没有达成。教学方面，我做得不错，得到了最高评价，但是院方认为，教学做得太好，研究就做不了多好，所以我不能做研究员。其实，真正的原因是，组织行为学（Organizational Behavior）教研组阻挠扎莱兹尼克委任预备终身教职。另外，组织行为学教研组的一个领导认为，我永远写不出什么东西。那个领导也许特别了解人性，人的一大乐趣就是，做那些别人认为他永远做不到的事情。我不仅写出了东西，而且写出了很多，本书应该是我的第 29 本书。我一直在想，老师真是擅长扼杀伟人，有时因为他的一句话，一个未来的爱因斯坦就消失了。

幸运的是，亨利·明茨伯格比杰·洛尔施（Jay Lorsch）更有远见，对这个问题有不同的看法。那个时候，亨利·明茨伯格正在寻找那种不符合标准模子的组织行为学老师。我当然属于那种不符合的人，于是有幸被他聘请去麦吉尔大学加拿大分校（McGill University in Canada）做老师。那里的管理方向教师队伍相对较新，老师有很多发展机会。还有一点比较吸引我，那就是，麦吉尔大学加拿大分校所在地蒙特利尔有个思想开通的精神分析培训机

构。尤其吸引我的是莫里斯·东杰尔（Maurice Dongier），他当时是精神病学方向的头头，也是精神病学智库艾伦记忆研究所（Allen Memorial Institute）的所长。我没有正统背景，他还是接受我入学，这一做法很大胆。原来，他就是我在正确的时间遇到的正确的人，后来成为我的良师益友。

任何经历过这种培训的人都要面临一个真正的难题：以后往哪个方向发展。我认为临床工作很有趣，但是精神分析师已经很多了，不过很少有精神分析师真正了解工作世界。我认为，受过临床训练的我，可以在那个领域作出贡献。

首个案例：一位企业家

20世纪70年代初，我开始接受精神分析培训，70年代末，我出师了，准备接待第一个病人。你瞧，我的第一个病人是位企业家！这是千载难逢的机会啊，因为很少有企业家寻求心理咨询，他们太忙了。他当时很惨，妻子抛弃了他，孩子跟他像陌生人，他觉得公司快倒闭了——肥皂剧的经典剧情啊。另外，他有很多心身症状，总是含着泪水，视线模糊，嘴里老是生溃疡——典型的压力症状。他本是一位精神病学家病人，后来被推介给我，但我认为这位精神病学家是在帮我。我相当肯定，他认为这个病人太难处理。但是，与那位企业家谈过之后，我觉得他是个有趣的病人（特别是因为我对企业家感兴趣），所以我想，为什么不接下这个案子呢？首次见面，我注意到的第一件事是，他似乎出现了“周年反应”（anniversary reaction）迹象。所谓周年反应是指，有些人在到了父母去世的那个年纪的时候，变得非常焦虑。他就快到父亲去世的那个年纪了。他父亲是在精神病院去世的，他的家庭对他父亲的

病一直讳莫如深。他认为自己也会像父亲一样发疯、死去，正是这一毫无事实根据的念头导致他无意识地走向自我毁灭的境地。

我对他进行精神分析治疗，效果不错，简直是立竿见影。一周过后，他就有了好转迹象。他认为自己就像服了灵丹妙药，因为只过了六星期，他就觉得好了很多。另外，他公司的生意也大有起色。他与妻子、孩子的关系也改善了。他的心身症状也消失了。考虑到企业家一般都很没耐心，所以当他提出结束治疗时，我一点都不惊讶。他的这种反应有时被称作“用健康逃避”（flight into health，指心理治疗中，病人为了逃避令他不舒服的治疗而自发地表现出康复迹象）。说服他继续接受治疗并不容易，但是我做到了。实际上，我与他保持了四年的咨询关系，这四年里，我们每周见五次面。对企业家来访者来说，这个时间很长。

故事的结局很好。他非常感谢我的帮助，一直与我保持联系，给我写信，告诉我他的近况。几年前，他打电话告诉我，他的妻子去世了，他决定写自传。他觉得自己写不好，于是找了一个“枪手”。他后来与那个枪手喜结良缘，在佛罗里达定居，过得非常幸福。他还在为自传忙乎，请我为他写一部分，我答应了。他觉得与我交往很有趣，因此现在还与我保持联系。

精神分析治疗中连续四年每周见五次了解到的东西，与案例研究中仅仅见一次了解到的东西大不相同。与一个人每天见一次，听他讲自己的事情，你就能清楚地看到某些决策是如何展开的。决策过程中，幻想、白日梦、梦的交互作用真是精彩。他为什么采取某些行动，他事后如何把那些行动合理化，这些问题研究起来非常有意思。尽管他的情况很复杂，但是我觉得，第一次就能接到这样的病人，我很幸运。另外一件事也让我觉得自己非常幸运，那就是，我的第一位督导是克利福德·斯科特（Clifford Scott），精

神病学和精神分析史上一位了不起的人物,《国际精神分析杂志》(*International Journal of Psychoanalysis*)的编辑。他是少数几个最先研究精神分裂症和双相情感障碍(躁郁症)经常性发作病人的先驱之一。与他的交往让我进一步肯定了,仅仅根据简单的调查研究和零星的访谈来构造理论是多么困难、多么危险。与他的交往还让我了解到,现实生活中人们的决策方式与经济学中的理性人有很大的不同。给企业家做咨询,有助于我真正地了解心理世界与工作世界的关系。

精神分析师大都不关注工作世界,以前是这样,现在还是这样,这让我深感愤懑。想想我们大家有多少时光要在工作中共度,就会觉得工作世界非常值得研究。精神分析师研究过艺术家和作家,研究过创造与疯癫,等等,但是一直忽视工作世界。精神分析师对工作世界的第一例正式研究是20世纪早期伦敦的塔维斯托克研究所(Tavistock Institute)做的。20世纪60年代,我的老导师亚伯拉罕·扎莱兹尼克在哈佛做了第二例,哈里·莱文森(Harry Levinson)在托皮卡的门宁格诊所(Menninger Clinic)做了第三例。

我非常好奇他们是怎样在精神分析与工作世界的交叉之处做研究的。他们的工作对我是很大的鼓舞,因为我是在经济、管理和精神分析的交叉之处做研究。现在,我把自己看作第二代临床导向的组织研究者。40年了,我也许已经成了这个领域最著名的实践者。

临床范式

我觉得我的贡献很小。不是有句话说,我们都站在巨人的肩膀

上吗？我把自己看作沟通各学科的架桥人。我学习组织行为学时，觉得研究者对体制关注过多，对人关注不够——哈佛商学院显然也表现出这一倾向。我想把人带回组织。根据我的经验，采用临床范式，通过人看组织现象，我们能看到其他范式看不到的东西。不是说其他取向是错的，但是我坚持认为，稍微懂点临床知识，就能更好地理解有时看起来非常奇怪的组织现象。无意识行为在人的际遇中有着重要作用。这样，把自己作为研究工具，效率可以非常高。另外，了解行为背后的动机，有助于理解人格缺陷，有助于读懂症状，有助于解释人际障碍，有助于看透群体现象和社会防御。如果我们真想更好地了解人的现象，那么我们需要采用整体取向。

在强调临床范式对组织研究重要性的同时，我想指出一点，尽管我受过精神分析训练，但是在干预中，我与典型的精神分析师还差得很远。我想帮助别人，这在一定程度上也许是受到我外公的影响，他在第二次世界大战期间竭尽所能地帮助别人。而且，也许是因为在二战期间出生，所以我一直非常留意思想运动，特别是社会科学领域的思想运动。在研究中，我也借鉴认知理论、家庭系统理论、群体动力学、动机访谈、神经精神病学和发展心理学。

越来越多的人认识到，用纯粹的理性模型看待组织是不现实的。我自己最喜欢把临床范式用作跳板，但是我不想说临床范式与其他干预形式相比有什么优势，而且我并不建议所有促变者（agent of change）都在行为主义或人本主义心理模型之外辅以临床视角看待内心问题和人际问题，包括底层动机需求、无意识过程、防御机制、社会防御、阻抗、移情，以及性格的作用。

有关本书

本书考察了一些主要的领导力问题。什么造就了领导者？什么是有效领导？什么是无效领导？如果领导者变质，组织会发生什么事情？成功的领导者和失败的领导者分别对追随者和组织有什么影响？

第1篇 领导者、傻瓜和骗子。本篇介绍了组织背景下最受关注的几类性格，分别是企业家性格、轻躁狂性格、迷情障碍性格（一副棺材脸的人）、骗子性格和傻瓜性格。我仔细考察了各类性格的行为表现以及这些行为对别人和组织的影响，还就如何管理各类性格的下属以及如何应对各类性格的上司提出了一些建议。

第2篇 领导力病理学。本篇描述了领导者是如何变质的，领导者变质是如何造成恐怖、不信任和不安全的氛围的，以及这样的不良氛围是如何让组织瘫痪的。我研究了19世纪非洲国王夏卡·祖鲁（Shaka Zulu）的残暴统治并且加以引申，揭示了有关有毒领导力的东西。

第3篇 变革型领导。本篇再次回到天使的一边，介绍了领导者面临的最大挑战，即如何培养有利于创新的组织文化。我考察了真正的感召型领导者，从马其顿的亚历山大大帝到维珍集团的理查德·布兰森，描述了他们是如何把组织打造成理想的工作场所的。

第4篇 全球化背景下的领导力。本篇探讨了带领组织成功跨越文化边界需要具备什么品质和领导技能。我不仅讨论了全球公司面临的突出问题，还特别关注了俄罗斯。俄罗斯面对西方企业开放——而且，对俄罗斯而言，西方市场也在不断成长——让越来越多的俄罗斯企业家登上全球商业舞台。人们越来越了解俄罗斯这个迷人国度的文化以及俄罗斯“精神”的本质。

在结语篇，我分享了我在如何创建并维护高绩效组织这个问题上的几点思考。

曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

2009 年，巴黎

目录

REFLECTIONS

ON CHARACTER AND LEADERSHIP

前言 //001

第1篇

领导者、傻瓜和骗子 //001

引言 //003

第1章 企业家人格 //008

不难看出,《财富》之类杂志上有关企业家精神的文章,多少带有传奇色彩,一般会在每个论题上花些笔墨宣扬领导力信条。不足为奇的是,个人成败这个主题非常受欢迎,它能激发读者的想象、引起读者的共鸣,因为它能唤醒我们每个人身上都有的反叛精神。像普罗米修斯和奥德修斯那样的神话英雄,现在被世界各地的民间英雄——企业家——替代。

引言 //008

企业家精神:其他学科的看法 //010

企业家的人格共性 //013

家庭动力的影响 //021

案例研究:一位企业家的故事 //022

坠入极端 //027

美杜莎女人 //029

工作的意义 //030

竞争与自虐 //034

公司的象征本质	//035
改变的过程	//037
企业家生命周期	//039
怎样与企业家共事	//045
尾注	//048

第2章 轻躁狂人格 //050

轻躁狂者的生活一点也不枯燥。心情好时，他们能够营造出一种神奇的氛围，让新想法、新机会层出不穷，让成功得到保证，让追随者觉得愉快。然而，即使在情绪高亢期，他们的好心情也是容易消失的。要求得不到满足，轻躁狂者就会变得不满、易怒、偏狭、喜欢找茬儿。面对反对意见，轻躁狂者容易变得傲慢、无礼，甚至骂人打人。

引言	//050
魅力型领导的酒神品质	//051
案例研究：一个活生生的轻躁狂者	//054
狂躁期与抑郁期交替出现	//058
如何管理轻躁狂者	//062
工作场合的轻躁狂者	//063
可选的干预方式	//065
自助措施	//068
对组织的好处	//070
尾注	//071

第3章 述情障碍人格 //072

受述情障碍控制的经理人，有着摧毁组织的力量。因为他们没有高绩效组织所要求的活力、感召力和想象力，所以他们不能调动别人的工作积极性，也不能激发别人的学习热情和长远发展热情。因为他们处理不好不连续性变化，所以他们会阻碍组织的发展。因为他们缺乏激情，所以整个组织也变得死气沉沉，创造力遭到扼杀，战略创新受到压制，组织绩效下降。

引言 //072

“死鱼”综合征 //073

识别述情障碍 //073

述情障碍是种交流障碍 //075

述情障碍的根源 //077

述情障碍的分级 //080

工作场合的述情障碍者 //080

有述情障碍的 CEO //081

遇上有述情障碍的上司 //083

遇上有述情障碍的下属 //085

寻找解决方案 //088

尾注 //091

第4章 骗子症 //092

临床证据表明，骗子在冒充别人时感觉要好很多。尽管他们本人非常有才干，但是他们拒绝、贬低自己的身份。他们一直没有成功地完成分离一个体化任务，即变成独立自主的个体，这是发展出稳定身份感的前提。这样，可以说，骗子经历着严重的身份危机。此外，对某些人来说，成为骗子，就是战胜非常恐怖同时非常诱人的负面身份。

引言 //092

骗子是怎样养成的 //096

艺术家骗子 //099

国家领袖骗子 //100

骗子：性格速写 //105

尾注 //115

第5章 神经质骗子：觉得自己是骗子 //116

神经质骗子觉得自己愚弄了大家，还觉得自己不如其他人想的那样聪明能干。他们把自己的成功归因于运气、勤奋，或者其他肤浅的外部因素，比如，长得好看。有些神经质骗子勤奋得令人难以置信，时刻绷着一根弦。他们不相信自己真的有才干、有能力，他们总是担心自己的