

正念领导力

洞悉人心的管理秘诀

[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 著

(Manfred F.R.Kets de Vries)

钱峰 译

MINDFUL
LEADERSHIP
COACHING
JOURNEYS INTO
THE INTERIOR



如何深刻理解团队成员的行为动因？

如何恰当使用宽容的力量？

如何促进性格各异的人们精诚合作？

他，是管理界的弗洛伊德

他，告诉经理人如何走进组织成员的内心深处

从而实现正念激励的管理

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media

东方出版社

The Oriental Press

正念领导力

洞悉人心的管理秘诀

[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 著

(Manfred F.R. Kets de Vries)

钱峰 译

**MINDFUL
LEADERSHIP COACHING**
JOURNEYS INTO THE INTERIOR

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

正念领导力：洞悉人心的管理秘诀 / (荷) 弗里斯 著；钱峰 译. — 北京：东方出版社，2016.4

(曼弗雷德管理文库)

书名原文: Mindful Leadership Coaching

ISBN 978-7-5060-8989-0

I. ①正… II. ①弗… ②钱… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第077614号

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title *Luxury Strategy in Action* by Jonas Hoffmann and Ivan Coste-Maniere. This edition has been translated and published under license from Palgrave Macmillan. The authors have asserted their right to be identified as the author of this Work.

中文简体字版版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2016-1849 号

正念领导力：洞悉人心的管理秘诀

(ZHENGNIAN LINGDAOLI: DONGXI RENXIN DE GUANLI MIJUE)

作 者：[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

译 者：钱 峰

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5月第1版

印 次：2016年5月第1次印刷

印 数：1-6 000册

开 本：880毫米×1230毫米 1/32

印 张：8.375

字 数：175千字

书 号：ISBN 978-7-5060-8989-0

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

目录

contents

前言 // 001

概述 // 003

概 述 // 003

一堂来自弗洛伊德的心理培训课 005

人人都有教练 008

正念领导力培训 011

深度领导力培训 014

人物趣事 016

为改变而开展团队培训 020

关于本书 023

第一章 亲附需求：刺猬之吻 // 027

概述 029

什么是亲附关系？ 032

亲附情境 034

成人亲附模式 036

改变不正常亲附模式 043

结尾语 049

第二章 宽容的艺术：识别变革型领导 // 051

概述 054

宽宏大量的领导 057

以眼还眼，以牙还牙 059

宽容的艺术 072

霍布森丛林状态 078

第三章 你是受害者综合症的受害者吗？ // 081

简介 083

个性 084

受害心理源自哪里？ 093

制定人生规划 099

第四章 你有救助者综合征吗？ // 105

取悦需求 107

救助者陷阱 112

应对救助者综合征 123

第五章 心理灾难之路：对付恃强凌弱型高管 // 125

快速通道错觉 127

把大家逼疯 131

应对恃强凌弱型经理人 144

组织文化与领导力角色 152

个人改变：背水一战？ 156

个人改变培训 157

第六章 为什么要培训？ // 161

教练经历 164

成长日记 165

生活状态 165

行为状态 169

吸取经验教训 174

意义构建 176

柏拉图洞穴：临床范式 176

第七章 创造玩乐安全区 // 185

玩耍与人类发展 188

玩乐规则 196

成人的代价 202

组织游戏心理疗法 205

回归玩的学问 210

第八章 创造转折点 // 213

引言 215

转折点剖析 223

喂狼 242

结 论 // 245

培训亚历山大 247

未来的顾虑 250

通往新生与真实之路 253

作者简介 // 257

前 言

古时有位贤人丢失了一串珍珠。心烦意乱之下，他派眼睛去寻找珍珠却没找到。紧接着，他又派耳朵去找，耳朵也没找到。之后，他派手去找，手也同样失败而归。于是，他动用五官一起去找，但还是未果。最终，他决定顺其自然，珍珠却失而复得！

——中国寓言故事

概 述

一堂来自弗洛伊德的心理培训课

1910年夏天，弗洛伊德和家人在荷兰南海海边度假。这时，古斯塔夫·马勒去找他咨询。马勒心情抑郁，加上与妻子阿尔玛之间出现了严重问题（与性生活不和谐有关），于是便去联系弗洛伊德。妻子阿尔玛在自传中写道，马勒当时身体状况欠佳。他总是沉溺于过去：童年生活混乱不堪，总觉得自己是身在维也纳的异乡人，担心自己身为作曲家得不到他人的理解，同时还病态地迷恋死亡。此外，他身为世界顶级指挥家，也肩负重担。这些想法不仅被他融入到了音乐主题当中，也对他的婚姻生活造成了毁灭性影响。而妻子阿尔玛烦透了他的神经质行为，很可能弃他而去，去追随年轻的新秀设计师沃尔特·格罗皮沃斯。这让他更为郁闷。因此，马勒决定去找西格蒙德·弗洛伊德帮忙消除内心的烦恼。

虽然（据弗洛伊德的传记作者厄尼斯特·琼斯描述）弗洛伊德一

般情况下不愿意在度假时被人打扰，但是像古斯塔夫·马勒这样的要人他也很难拒绝。然而，由于心存“疯狂疑虑”，前三次会面马勒都推迟了。弗洛伊德只好下最后通牒，明确告诉马勒8月末将是他前来咨询的最后机会，因为那之后弗洛伊德就要去西西里岛了。

二人在莱顿市一家饭馆见了面。饭后，他们沿着运河一边散步一边继续讨论，一直谈了4个多小时。这也是弗洛伊德做过的最长的一次心理咨询了。1934年，他给西奥多·赖克写信时提道，“1910年的一天下午，我在莱顿市对马勒的状况进行了分析。假如那些报告可信的话，当时他咨询我后各方面都有了很大起色。他那次去找我非常有必要，因为当时他有意对妻子克制性欲，这让她很是不满。探讨他的生活经历很有意思。咨询期间，我们发现了他在面对爱情时的个人状态，尤其是他的恋母情结。我非常钦佩这位天才高超的心理调解能力。现在已经丝毫看不出他有任何神经症状了。就好像你在某栋神秘建筑内部挖出了一条井似的。”马勒呢，会面结束当天就给阿尔玛发了一份电报，里面写道：“我真是太痛快了。和弗洛伊德交谈有趣极了……”虽然马勒并不懂心理分析，但是弗洛伊德称自己之前从来没有遇到过像马勒一样这么快就能搞明白心理分析究竟是指什么的其他人。显然，无论期间讨论了什么，两人的那次会面极大地改变了马勒的人生。

或许马勒在那次交谈中向弗洛伊德讲述了自己混乱不堪的童年，他一开始怎样对音乐产生兴趣，并从中获得乐趣的。或许他还提到作曲能力如何给他带来成功感，让他不把专横的父亲放在眼里。或许他还谈到了父母之间的关系多么糟糕、痛苦：父亲对母亲的家庭暴力行为，以及母亲如何大声哭喊着离家出走。或许他还谈到了自己的无助——他在音乐作品中重复表达了所有这些悲剧主题。

针对上述这些讲述，弗洛伊德很可能就马勒与女性之间的关系给

出了评价，探究了这些关系的儿时诱因，讨论了他追求完美的想法、恋母情结以及其与马勒性功能障碍之间可能存在的关联。或许他还分析道，马勒在追求完美的同时，牺牲了与他人的情感联系，尤其是与妻子的相处。马勒写道，“其他人都是把别人搞得筋疲力尽，保全自己；我则是保全他人，唯独搞垮自己。”

尽管长达四小时的一对一咨询极其罕见，心理分析治疗（和培训不一样）往往会持续时间较长，甚至可达好几年。传统的心理分析往往提倡长期疗法，但是一开始，心理分析包括长期疗法与短期疗法两种。弗洛伊德对马勒的救治就是短期心理分析的典型例子。那次咨询看似只持续了4个小时——尽管是一次性的——但是马勒与弗洛伊德的会面产生了一些效果。马勒的性无能现象消失了，与妻子的关系显然也改善了。不幸的是，咨询后第二年，马勒就离开人世了。

阿尔玛·马勒在自传中也叙述了丈夫与弗洛伊德的那次会面，提到丈夫之所以联系弗洛伊德是因为担心失去她。弗洛伊德似乎告诉过马勒，他不管看到哪个女人，都会从她身上看到饱受虐待的母亲的影子。然而，马勒和女性的关系一直都很复杂。阿尔玛后来在书中写道，自己与马勒初次见面是在他40岁时，而当时他竟然还是个处男，尽管之前也有几个性经验丰富的女子曾尝试勾引他。此外，两人结婚之前，马勒给阿尔玛写信，要求她放弃音乐梦想，包括作曲。将来家里只能谈论他一个人的音乐作品。（又过了很长时间，他改变了这方面的部分要求。）他在那封信中还提到，婚后阿尔玛的主要任务是让他开心。阿尔玛只能为他一个人活着——就好像她应该成为马勒的附属品似的。

从上述很多评论中可以看出，马勒夫妇似乎深陷于施受虐行为而无法自拔，双方都需要找到正确处理彼此关系的方式才能维持生存。俩人的关系一直都很极端——要么全部，要么一无所有，要么生，要

么死，要么彼此融合并丧失自我，要么失去对方。或许马勒只有在音乐上才体验到了满足、成效与建设性意见。

事实证明，马勒与弗洛伊德的会面非常成功，那么他之前为什么一连三次取消了两人的会面呢？或许他潜意识里对自身创造力有几分认识。难道他担心自己一旦与弗洛伊德交谈就必须硬着头皮去面对内心的邪念吗？既然他内心存在着这些冲突，那么应对这些冲突是否会影响内心的平静呢？分析自身问题会耗尽他的创造力吗？也许马勒一开始不愿意去见弗洛伊德是因为他认识到自己内心的个人冲突已经成功融入到了作品当中。

可以猜测，弗洛伊德的介入之所以非常成功，很可能是因为他针对马勒做了大量有效观察。弗洛伊德谈到，马勒的内心洞察力给他留下了深刻印象。不管两人散步期间谈了些什么，马勒后来返回维也纳时，也对自己与弗洛伊德的那次交谈评价甚高，就好像交谈过后他终于明白了该如何摆脱痛苦心境。那次会面之后，阿尔玛再也不去找沃尔特·格罗皮沃斯了（或者说至少是私下和他会面），马勒也对她的作品大加鼓励称赞。此外，马勒的未完成之作《第十交响乐》手稿中出现的标注也相当于写给阿尔玛的公开情书。不管那次与弗洛伊德谈了些什么，他肯定因此认识到了自己深爱妻子的原因，以及她在自己人生中所起的重要作用。不管怎样，弗洛伊德的开导让马勒夫妇的关系恢复了稳定，一直到1911年马勒去世。

人人都有教练

弗洛伊德与马勒的会面堪称一次非常成功的培训课。这次课说明短期干预也能取得很大成效。然而，要想广泛实践培训课还需要好多

年时间（并不一定像弗洛伊德与马勒的会面那么深入）。早在20世纪80年代初期，领导力培训便开始迅速发展，但是一直到20世纪90年代，企业高管培训才得到广泛采用。当然，正如弗洛伊德-马勒的案例所表明，只要人们需要得到引导，就会一直存在某种形式的培训，尽管叫法可能不太一样。然而，在早些年代，聘请教练却是个不可告人的秘密，属于人们不愿意谈及的事情。假如你请了教练，往往表明你遇上了麻烦。如果有人建议你接受培训，说明你做了错事，如今想借机来纠正它。因此，起初，培训就这样被污名化了。

如今，人们对领导力培训有了正面认识。事实上，他们在这方面的态度走向了另一个极端，聘请教练转而成了地位的象征。它意味着你很成功，所在单位认为值得投资培养。培训不再是个互动过程了。如今，快速攀升的企业高管往往会积极寻求培训机会，而且几乎所有高管都有教练。

当前培训非常流行的其中一大原因在于，许多高管已经意识到通过领导力培训可以获得一些专业技能，而这类专业技能在企业不一定能学到。另一大因素很可能更能说明培训为什么备受青睐，那就是大多数人都发现跟外人谈心更容易。外来教练更能够提供保密关系，高管可以自由讨论敏感话题，消除防备心理，探究盲点、偏见以及不足之处。

高管的职位越高，对专业技能的依赖就会越小，也就越需要有效的人际交往技能与情商。领导力教练在这方面能做出重大贡献。举个例子，高管的恰当管理风格有很多潜规则，这些潜规则往往很难解释。领导力教练能帮助高管破解这些规则，搞清楚自己应该保持怎样的行为与态度。教练可以帮助学员改善管理风格，探究未来的选择，讨论他们理想中的实际组织影响，还可以为高管的学习提供便利，帮助他

们明确自身目标，并引导他们完成任务。

“高管的职位越高，对专业技能的依赖就会越小，也就越需要有效的人际交往技能与情商。”

教练还可以引导学员去关注他们原本没有认识到的重复性问题，并帮助他们认识到随着他们的不断升职，之前所认为的优势可能很容易会转化为劣势。他们还能帮助高管与同事、下属、上司以及其他股东更和谐地相处，认清可能对上述各种关系产生负面影响的行为，让他们学会去接受引发困难的行为，从而找到更有效的运作方式。

举个例子，高管误入歧途的最普遍原因便是愤怒管理困难：他们太过霸气；事情不如意时反应不当；不能很好地处理失败（不承认错误、掩饰问题或者找各种借口）；不能积极影响他人；得不到周围人的信任；抑或是生活方式不平衡。从最基本层面来讲，领导力教练的角色便是帮助高管承认并面对现实，而不是一味地回避、否认或拒不接受。此外，他们还可以帮助高管认清企业内部的例行防卫措施，并采取针对性措施。

优秀的领导力教练不仅能帮助学员改进自身表现，而且能引导他们努力去改变自我。他们能帮助学员摆脱不尽如人意、饱受冲突干扰的角色，努力适应新角色，扩展学员的视野，激励他们做出有效新承诺，转变观念，并开拓新的行为方式。

“教练有助于扩展学员的视野”

教练也可以帮助高管促成共识。换句话说，就是学会如何在工作