

神经质组织

The Neurotic Organization

诊断并改变不良管理风格



〔荷〕曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 (Manfred F. R. Kets de Vries)

〔加〕丹尼·米勒 (Danny Miller) 著

丁丹 译

東方出版社

神经质组织

The Neurotic Organization



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

[加] 丹尼·米勒 (Danny Miller) 著

丁丹 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

神经质组织: 诊断并改变不良管理风格/ (荷) 弗里斯 (Vries, M. K. D.), (加) 米勒 (Miller, D.) 著; 丁丹 译. —北京: 东方出版社, 2011

书名原文: The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management
ISBN 978-7-5060-4374-8

I. ①神… II. ①弗… ②米… ③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 246035 号

The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management

by Manfred F. R. Kets de Vries and Danny Miller.

Copyright © 1984 by John Wiley & Sons, Inc.

This Translation published under license.

Simplified Chinese edition copyright © 2011 by Oriental Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权出版

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: 01-2010-6001 号

神经质组织: 诊断并改变不良管理风格

(SHENJINGZHI ZUZH; ZHENDUAN BING GAIBIAN BULIANG GUANLI FENGGE)

作 者: [荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 [加] 丹尼·米勒

译 者: 丁 丹

责任编辑: 姬 利 燕霜玉

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: 北京中新伟业印刷有限公司

版 次: 2012 年 1 月第 1 版

印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 12.75

字 数: 160 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4374-8

定 价: 32.00 元

发行电话: (010) 65210059 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

西蒙·弗洛伊德曾经说过，“梦是通往无意识的康庄大道”。这句经常被引用的话，应用范围或许超过了弗洛伊德的初衷。我们的组织研究表明，通往理解组织核心动力学的康庄大道也是高层经理人的幻想或者“世界观（world view）”。关键决策者的主要幻想、信念和抱负渗透到组织的方方面面，让组织染上他们的个人特色。当然，我们这里指的不是那种异想天开、转瞬即逝的幻想，而是指那种塑造一个人“内心剧场（internal theater）”的幻想。它们构成了一个人的世界观——世界观是行为的基础，最终决定着大部分行为；世界观也是我们经常说的“性格（character）”或者“人格（personality）”的缩影，知道一个人的世界观就可以推断出这个人的大部分性格。

本书有两个作者，一个是凯茨·德·弗里斯，他在加拿大精神分析学院（Canadian Institute of Psychoanalysis）接受过临床训练。正是在那里，他开始对幻想、决策和行动之间的关系感兴趣。后来，他成为了一名精神分析实践者。在为高层经理人提供咨询服务的过程中，他对幻想、决策和行动之间的关系越来越感兴趣。在临床实践中，他磨炼了做诊断、开处方的

技能，深刻认识到了经理人与组织之间相互作用的复杂性。事实证明，这些知识和技能对他分析组织病理、开展组织干预极其有用。组织的问题和倾向好像经常反映了高层经理人的人格。

本书另外一个作者是米勒，他做过很多研究来确认问题组织有哪些常见症状，发现症状好像是成群出现的，每群症状构成了一个格式塔，凸显出组织的战略、结构、文化和经理人的性格在问题乃至特点上是相通的。他零零散散地查阅了一些精神病学文献，发现从临床视角理解组织问题可以得到颇多收获。

我们的合作始于一场有关“幻想与战略”的即兴对话。不久之后，我们着手探索组织病理和个人病理之间的联系，努力在这一过程中最大限度地利用我们迥异的背景。我们优势互补，是很好的搭档，合写了一系列推测性很强的工作论文，主题都与个人心理动力学和组织动力学有关。业界同仁和商界经理人反响热烈，我们受到鼓励，决定把这些尝试性的、探索性的、有争议的论文编成一本书。正如读者会明明白白看到的那样，我们的目标是用大胆的推测引发辩论、提出问题。这里要先和来自学术界的读者打一个招呼，我们提供的绝不是最终答案，也不是逻辑严密的实证研究。我们探究的领域，十分年轻、人迹罕至，还不足以让人提供最终答案或逻辑严密的实证研究。

整个探究过程，我们都采用精神分析临床和理论视角。与大部分组织文献形成鲜明对比的是，我们会试着——套用乔治·霍曼斯（George Homans，美国社会学家）的话说——把人带回组织。我们并不打算简单地从常见的社会学或者战略学（“政策学”）角度理解组织，而是打算考察人的心理对组织的战略、结构、群体过程和领导行为的影响。我们会尽可能详细地刻画经理人的心理。确实，我们从头到尾都运用精神分析心理模型，而不是像大部分认知、情感、动机和人格研究那样采用一些比较常见但比较零散、比较狭隘的视角。

本书分为两大部分。第一部分从临床视角探讨一些非常普遍的组织问题的本质和起源。分析从整个组织开始，然后按章依次过渡到群体、二

人、个人，在组织水平上借鉴神经质行为模式文献，在其他几个水平上依次借鉴家庭动力学文献、移情文献和生命周期文献，来理解组织的战略问题、结构问题、领导问题和动机问题。第二部分讨论组织变革：考虑到第一部分所论问题的本质和起源，我们如何帮助组织开展变革来解决那些问题？在这个部分，我们首先考察变革阻力的来源，然后参照个人精神分析干预过程来理解组织变革过程，最后提出建议。本书结尾会举出一个综合案例，让读者了解一下组织治疗的全过程（实际上，本书所有案例都经过化名处理）。我们的核心目标是，提供一套知识和原理，帮助读者理解、诊断乃至最终解决组织问题。

我们相信本书会有广泛的读者。一类读者来自实践界，包括管理者、组织发展顾问、管理培训专家。我们讨论的问题，都是他们熟悉的问题，我们提出的解释和建议，切中肯綮——至少我们自认为如此。我们讨论的东西，有的比较复杂，对于这些东西，我们尽量不使用深奥难懂的术语，即使用，我们也会用大众语言加以解释。我们的这种做法，应该也有利于吸引这类读者。另外一类读者来自学术界，包括政策学、组织行为学以及其他社会/行为学科的教学者、研究者和学习者，他们应该也会觉得，我们的讨论尽管有些怪异但是颇具启发性。本书有助于这类读者跳出体制视角，换个角度看问题。最后，关注组织中的人的心理治疗师、临床心理学家以及其他心理健康工作从业者，应该也能从本书中受益。

前言不可避免地涉及致谢。有群人给了我们很大帮助，可是出于保护起见，我们不能说出他们的名字，尽管如此，我们还是要对他们致以最诚挚的谢意。我们说的是我们的病人和客户，在我们帮助他们过程中，他们也教给了我们很多东西。本书要献给他们。

曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯要感谢他的3个老师，加拿大精神分析学院和麦吉尔大学精神病学系（McGill University Department of Psychiatry）的伊娃·莱斯特（Eva P. Lester）、詹姆斯·奈曼（James Naiman）和克利福德·斯科特（W. Clifford Scott），感谢他们多年以来提供的宝贵的临床建议。特别是克利福德·斯科特，他帮助澄清了幻想的含义，强调了幻想制

造惊奇的能力和难以捉摸的边界。麦吉尔大学精神病学系主任莫里斯·东杰尔（Maurice Dongier）的慷慨很难用语言形容，给精神病学家这个原本黯淡的职业添上了几笔绚烂的色彩。此外，凯茨·德·弗里斯还要由衷感谢哈佛商学院的亚伯拉罕·扎莱兹尼克（Abraham Zaleznik），他是凯茨·德·弗里斯的导师，非常伟大，是把精神分析应用于组织研究的先驱。

丹尼·米勒要感谢彼得·弗里森（Peter H. Friesen）和普拉迪普·康德瓦拉（Pradip N. Khandwalla），多亏他们给他注入了健康的实证主义，他的怀疑主义和经验主义才得以存活下来。他还要感谢亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）、亨利·塔奇（Henry Tutsch）和托马斯·库比塞克（Thomas Kubicek），他们的热情鼓励着他在撰写本书的时候大胆做推断。他要特别感谢家人和哲学家朋友罗伯特·范因斯坦（Robert Feinstein）、爱德华·勒斯科（Edward G. Lesko）和维克多·莱维斯（Victor I. Levis），他们给予了他精神支持和智慧启迪。

在我们重写、编辑本书的过程中，很多人提出了有用的意见和建议。我们特别感谢吉尔斯·阿马多（Gilles Amado）、沃伦·本尼斯（Warren Bennis）、克劳德·福舍（Claude Faucheux）、威廉·亨利（William E. Henry）、哈维·科劳德尼（Harvey Kolodny）、理查德·梅森（Richard O. Mason）、亨利·明茨伯格、伊恩·米特罗夫（Ian I. Mitroff）、劳伦斯·纳德勒（Lawrence A. Nadler）、罗兰·蕊特（Roland Reitter）和乔治·特雷波（Georges Trepo）。我们还要感谢蒙特利尔总医院精神病分部（Montreal General Hospital Department of Psychiatry）的西德尼·佩尔佐（Sidney Perzow），她带领了不少管理人员巴林特小组^①，积累了独到的临床见解，给予了我们很多宝贵灵感。另外，我们要感谢编辑安妮·霍吉斯东（Anne Hodgson）的贡献。

打字、排版是由谢丽尔·凯拉希尔（Cheryl Kelahear）、桑德拉·瓜达格尼诺（Sandra Guadagnino）、马汀娜·盖奥特（Martine Guyot）和海伦·

① Balint Groups，一个重要的国际上知名的全科医生培训方法。——编者注

希德（Helene Schieder）完成的，她们热情、能干，做得又快又好，在此对她们表示感谢。

最后，我们要感谢作者凯茨·德·弗里斯的妻子伊丽莎白（Elisabet），我们每写完一章就给她看，她会就可读性提出意见和建议。在此对她表示衷心的感谢。

1984 年 6 月

曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

马萨诸塞州波士顿市

丹尼·米勒

魁北克省蒙特利尔市

作者简介

曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯是位于加拿大蒙特利尔的麦吉尔大学和位于法国的欧洲工商管理学院（INSEAD）的组织行为与管理政策教授。现在，他是哈佛大学工商管理研究生院的管理社会心理学访问教授。他在阿姆斯特丹大学获得了经济学博士学位（1966 年），在哈佛商学院获得了工商管理硕士学位（1968 年）和工商管理博士学位（1970 年）。他在加拿大精神分析学院接受过精神分析训练，1982 年成为加拿大精神分析学会（Canadian Psychoanalytic Society）的正式会员。他是一个精神分析实践者。凯茨·德·弗里斯的主要研究兴趣在于精神分析学、动力精神病学和组织行为与管理政策学的交叉之处。他感兴趣的具体领域有领导力、组织压力、职业生涯和组织动力学。凯茨·德·弗里斯的著作有《权力与公司思维》（*Power and the Corporate Mind*）（1975 年，与亚伯拉罕·扎莱兹尼克合著）、《组织悖论：临床取向管理学》（*Organizational Paradoxes: Clinical Approach to Management*）（1980 年）和《非理性的经理人：从精神分析角度看管理》（*The Irrational Executive: Psychoanalytic Explorations in Management*）（1984 年，他是编者）。另外，他还写了 30 多篇学术论文，或独立

发表在杂志上，或作为书中章节出版。

丹尼·米勒是麦吉尔大学和（法国）高等商业学校（Ecole des Hautes études Commerciales）的管理政策与组织理论副教授。1968年，他以优异成绩从乔治·威廉大学（Sir George Williams University）管理专业毕业，获得商学学士学位；1970年，他从多伦多大学（University of Toronto）组织理论专业毕业，获得工商管理硕士学位；1976年，他从麦吉尔大学管理政策专业毕业，获得博士学位。从多伦多大学毕业后，去麦吉尔大学上学前，他在银行工作过一段不长的时间。

米勒的主要研究兴趣在于战略与适应以及企业家精神与创新，喜欢运用分类法进行组织分析。他最近开始研究管理者的心理动力学和认知导向对公司的战略和文化的影响。在收入分配经济学方面，他也做出了一些成绩。1981年，（法国）高等商业学校授予米勒“杰出研究者奖（Outstanding Researcher Award）”。米勒在杂志上发表了30多篇学术论文。他最近出版的一本书是《从量子论角度看组织》（*Organizations: A Quantum View*）（1984，与彼得·弗里森合写）。米勒多次获得科研经费，是《管理杂志》（*The Journal of Management*）编委会的成员。

引言

从组织水平到个人水平解决问题

记住，操纵我们的是隐藏在我们内心深处的秘密力量；那里响着具有说服力的声音，我们甚至可以说，那里唯一的生命是我们自己。

——马可·奥勒留（《沉思录》）

伟大经济学家亚当·斯密认为，人们似乎被一只看不见的手操纵着。各种人为了各自的利益行事，意外地促进了经济的发展。我们认为，就像经济一样，组织中也有一只看不见的手在起作用。决策制定、领导行为、战略形成、结构设计和组织变革，都受一些“看不见的”心理力量的微妙而复杂的影响，这些心理力量长期存在着，只是人们通常意识不到。这些隐秘力量经常导致组织出现一些看似十分不合理、十分不正常的现象。斯密所说的自利动机，带来的是积极的结果，而我们要介绍的隐秘力量，往往是恶性的，具有很大的破坏力。

我们想考察管理理论家通常忽视的隐秘心理过程，也就是精神病学家、临床心理学家和精神分析学家关注的那些东西。我们决定考察常见的不良管理风格，研究它们在组织中的表现和影响。神经质行为模式、不良

群体氛围、恶性人际互动和僵化防御机制是非常普遍的现象，精神病学文献和精神分析文献对它们讨论得比较多，但是管理学文献好像很少讨论它们。作为管理顾问和精神分析师，我们经常与组织打交道，特别是那些业绩不佳或者每况愈下的组织。我们发现，管理者的心理特征似乎明显而剧烈地影响着组织战略、领导行为、决策制定甚至组织结构。

很早就有人研究组织中的非理性心理力量了，也很早就有人承认非理性心理力量的重要性了。所以说，这两点不是我们的独创，而我们的主要贡献在于我们的取向。在对待心理问题上，组织研究有三个传统取向。第一个是人际关系取向，考察关键的社会需要及其对工作绩效的影响。人际关系理论家指出，组织应该把员工看成负责的、敏感的人体贴地对待。例如，有研究证明，把工作设计得更有趣、赋予员工更多自主权、给予员工更多关注，可以提高员工的绩效和满意度。然而，这类研究有严重的缺陷。首先，研究对象通常是一线工人而非管理者。此外，从未试着解释人类需要的形成原因和具体表现。更严重的是，未能考察或者解释个人差异。大多数理论家仅仅满足于指出组织中的“超理性（extrarational）”因素（也就是非任务因素）并讨论它们对人员管理的重要性。¹

第二个是特质取向，考察各种心理特质及其影响，具体来说，就是考察某个或者某些人格特质或者认知特点，看看它或者它们可能对风险承担、决策制定、领导行为等有何影响。例如，有研究证明了权力需要或者成就需要是如何影响领导行为的，² 控制点是如何影响战略形成的，³ 认知风格是如何影响决策制定的。⁴ 这个取向也有缺点，最严重的一个也许是，一般从单个或者少数几个特质描述人，无视人格的整体性，也无视环境的复杂性，只能揭示最一般的趋势。我们希望能够更全面、更详尽、更逼真地描述管理者的心理和行为，好把它们与关键的组织问题联系起来。

第三个是有限理性取向，考察个人认知局限在组织背景中的表现。这一取向的典型代表人物是西蒙（Simon）⁵、马奇（March）⁶ 和西尔特（Cyert）⁷，他们探讨了普遍的认知局限如何诱发甚至必然导致各种具体的决策

风格。例如，我们的认知加工能力有限，因此在解决问题时只能考虑相对很少的几个可选方案。触发决策的，是迫近的问题而非机会。此外，组织围绕短期目标做决策，此时的决策与彼时的决策，目标也许相互冲突。最后，大部分决策是渐变的、矫正的，而不是激变的、革新的。尽管认知理论学家发现了组织的一些重要倾向，但是他们和人际关系理论家一样忽视了个人差异，而个人差异对理解组织运行不良的形成原因非常关键。

我们的取向与上述三个取向有很大的不同。我们在研究和咨询中，获得了一些有用的见解。为了把这些见解系统化，我们广泛借鉴精神病学文献、精神分析文献和家庭治疗文献，构造了一些框架，用于理解、预测和澄清最常见的组织问题。例如，从高层管理者神经质风格角度理解组织失败，从群体动力学角度理解领导行为和决策制定。

强调一下，我们的取向有很多特色。第一，焦点是“神经质”行为而非“正常”行为。不过，我们认为“正常”和“神经质”只是相对的。两个概念都不好定义，一个原因就是二者位于同一维度的两极。我们要是主要关注健康组织的一般倾向，就不会投入太多注意力在神经质行为上。第二，我们关注的是组织问题的诊断和解决，所以我们采用的方法不是广泛的调查研究，而是深入的个案研究。最后，我们力求比上述三个取向更丰满地刻画心理。我们认为，人的心理非常复杂，由很多紧密相连、成因复杂的稳定成分构成，不经过大量研究是理解不了的。我们认为，只考察一两个人格维度（“沿7点量表”）就是不足以理解个体、群体和组织问题的主要原因。我们需要更详细、更复杂、更全面地描述心理。我们认为，这样的描述在精神病学的和精神分析文献中比在传统的行为主义文献中更常见。

本书是推测性的。它借鉴一个领域的框架，应用到另外一个领域。这个做法总有风险——背景变了，框架也许不再合适、不再有用了。说到这，必须强调三点。第一，我们不考察所有组织、所有群体、所有人际互动。我们主要关注组织运行不良，因此考察“有病的”组织、“有病的”

群体、“不良的”人际互动。第二，我们考察常见的“神经质”行为，而非严重的“精神病”行为，前者只是功能不良，后者近乎功能丧失。第三，我们试着根据我们在组织中的切身体验把精神病学发现和精神分析学发现与组织运行联系起来。作为管理顾问兼临床专家，我们很早就开始涉足组织、群体和人际问题的诊断和治疗，积累了很多经验；本书的案例，都是我们在工作中遇到的。

所有这一切并不是说，我们用来理解组织病理的框架是完美无缺的。定义、划分、解释组织问题的方式总是多种多样。我们只能说，我们应用的框架确实反映了我们在组织中的切身体验，有助于我们更迅速、更准确地诊断问题，更为重要的是，允许我们帮助组织和组织中的个人更有效地解决问题。

本书所有章节都既讲理论又举实例。我们构造出框架来理解组织、群体和人际问题背后的隐秘心理力量，以及理解阻挠问题解决的隐秘心理力量。每种情况，都尝试着用框架去解释，更重要的是，都配有实际案例。案例应该能够凸显框架的实际用途。

本书从头至尾既是描述性的又是规范性的。描述性的是指，说明事物是什么样的，目的在于做诊断；规范性的是指，说明事物应该是什么样的，目的在于开处方。最初几章的目的主要在于，指出组织中隐秘力量的本质，说明这些隐秘力量是如何破坏战略制定、结构设计、领导行为和决策制定的。这几章的重点在于做诊断。对比之下，最后几章讨论组织变革，说明如何通过暴露并改变不良模式来提高组织有效性。这几章的重点在于开处方。

下面粗略介绍一下每章的内容，让读者了解本书的总体布局，进而更好地阅读各章的详细内容。分析从整个组织开始，按章依次过渡到群体、二人和个人（见表1）。另外，第1篇（第1章到第5章）讨论心理动力学力量导致的组织问题，而第2篇（第6章到第9章）讨论如何帮助组织克服变革阻力，特别是讨论第1篇讨论的各种问题是如何妨碍组织变革的。

表 1 本书大纲

	心理问题/关键点	分析水平	组织问题区/关键点
第 1 篇：组织问题			
1	高级经理人神经质	整个组织	组织战略 战略制定 组织结构 组织文化
2	在共有幻想的控制下，群体成员无法专心干正事	部门 工作小组 小型组织	决策制定 组织结构 组织文化
3	过去与重要他人的关系干扰到现在与他人的互动	二人关系	领导行为 决策制定
4	上司过度约束、过度利用或者过度放任下属	上下级互动	领导行为
5	管理者经历与生命周期有关的危机	个人	工作满意度 组织满意度
第 2 篇：克服变革阻力			
6	防御和阻抗	个人	变革阻力
7	瓦解防御、克服阻抗	主要是个人	干预技术
8	上述都有	所有水平	治疗步骤
9	上述都有	所有水平	管理咨询 组织干预

第 1 章最长，可能也最复杂，考察高层经理人的神经质如何影响整个组织的运行。精神病学文献和精神分析文献发现了好几个神经质风格，我们从中选取了五个，分别为偏执型、强迫型、表演型、抑郁型和淡漠型。之所以选择这五个，是因为它们恰好与我们碰到的几类问题组织一一对应，也就是说，高级经理人具有哪种神经质风格，组织一般就会在战略、结构、决策制定和管理文化等方面表现出相应的一组问题，反之亦然。广

义而言，组织的样貌似乎反映了高层经理人的心理样貌。阐述每类问题组织时，我们都会举个案例。

第2章以群体研究先驱威尔弗雷德·比昂（Wilfred Bion）⁸的发现为基础。比昂发现，很多群体存在自己特有的幻想。这些幻想，为全体成员共有，建立在成员的主要需要之上，可能十分不切实际、非常具有破坏力。例如，比昂所说的“战/逃型”群体，幻想出一个共同敌人，把精力用在攻击或防备这个共同敌人上，结果变得效率低下、目光短浅，甚至误入歧途。比昂还发现了“依赖型”群体，在这样的群体，成员把领导者理想化了，什么都指望领导者，没有一点儿主动性。对比之下，比昂所说的“配对型”群体——也就是我们所说的“乌托邦型”群体——则坚定地相信，总有一天，现在的问题会得到解决，世界会变得非常美好。所有这些幻想都会严重损害组织的决策制定和战略形成。我们会说明具体是怎么损害的，并为每类群体举个案例。

第3章探讨移情，这个概念以前一直只用在心理治疗中。移情是指，个人在人际互动中无意识地把对方当作过去生活中的某个重要他人来对待，也就是在当前关系中无意识地套用过去关系的互动模式。过去关系通常是指人生早期与父母或兄弟姐妹之间亲密而强烈的关系，其中存在一些未解决的冲突。为了解决这些冲突（以及其他一些原因），个人重演过去关系，而重演会不可避免地涉及非常不恰当的行为。移情是个普遍现象，侵蚀着所有长期亲密关系，特别是那些权力在其中起关键作用的亲密关系——组织背景下最突出的，当属上下级关系。我们会讨论组织背景下常见的三类移情。我们认为，这三类移情各自都会引起一组独特的非常普遍且非常持久的决策制定问题和领导问题。除非认识到了这些问题的移情本质，否则很难解决这些问题。

第4章再次聚焦不良上下级关系，但是这次是从研究病态家庭动力学的精神病学家那里借鉴的框架。这些精神病学家发现，亲子互动有三个不良模式，分别是束缚模式、委托模式和驱逐模式，三个模式中父母“束缚”或者控制孩子的程度依次递减。把这一框架应用到组织背景下，就可

以把上下级不良互动分为三类。第一类，上级束缚下级，扼杀下级的主动性，限制下级的成长，本质上把下级变成木偶。第二类，上级把下级变成“代理”，从下级身上获得替代刺激，让下级去执行上面吩咐下来的讨厌而危险的任务。最后，驱逐模式，上级对下级根本没有兴趣，不给下级任何指导、支持或者保障。这三个不良互动模式都有各自的不公之处和危险之处。我们会讨论每个模式的影响，提出一些矫正建议。

第5章首先把焦点放在个体管理者身上，考察他们在生命周期各阶段在工作和家庭中遇到的挑战和机会。精神病学文献、心理学文献、社会学文献和精神分析文献已经确认出了生命周期分为哪些阶段，我们会参考生命周期各阶段的心理挑战和情绪挑战来解释工作/组织满意度。不同阶段存在差异，因此仅仅通过职位级别、工作绩效、教育水平、性别之类因素来预测满意度是不行的。我们会阐明，管理者必须在生命周期的不同阶段解决不同的问题。我们会给五个阶段各配一个案例。

组织很难进行有效的变革，一个原因是，它涉及剥夺当权者的职权、地位、威信和保障，威胁他们的自我形象，激发他们的阻抗或者防御。阻抗机理多种多样，包括抑郁、退化、否认、反向形成以及弗洛伊德及其追随者提出的其他防御机制，第6章会讨论到。不管是哪种防御，都会让人意识不到重要的现实，进而让人不能做出恰当的反应。例如，一个人也许否认他失去了某样对他而言很重要的东西，继续表现得像什么事都没发生过一样。每类阻抗都会举出一些例子，以说明这类阻抗是如何妨碍有效的组织变革或者破坏组织中的人际互动的。

第7章讨论与组织变革有关的关键挑战和组织动力学。我们会试着运用精神分析概念来说明，训练有素的组织顾问要如何通过“对质—澄清—解释”技术让管理者领悟他们的问题，而且领悟得十分深刻、十分具体，足以引发持久的变化。我们会从自己的咨询或临床工作中选取案例，说明具体要怎样促成领悟。另外，我们会描述，个人/群体在组织变革背景下必须经历哪些阶段，实现“修通”，才能彻底放弃旧方法旧角色、采取新方法新角色。在“修通”过程中，个人/群体必须为丧失“哀悼”，否则无