

曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯
管理思想经典文库

曼弗雷德谈领导力心理学

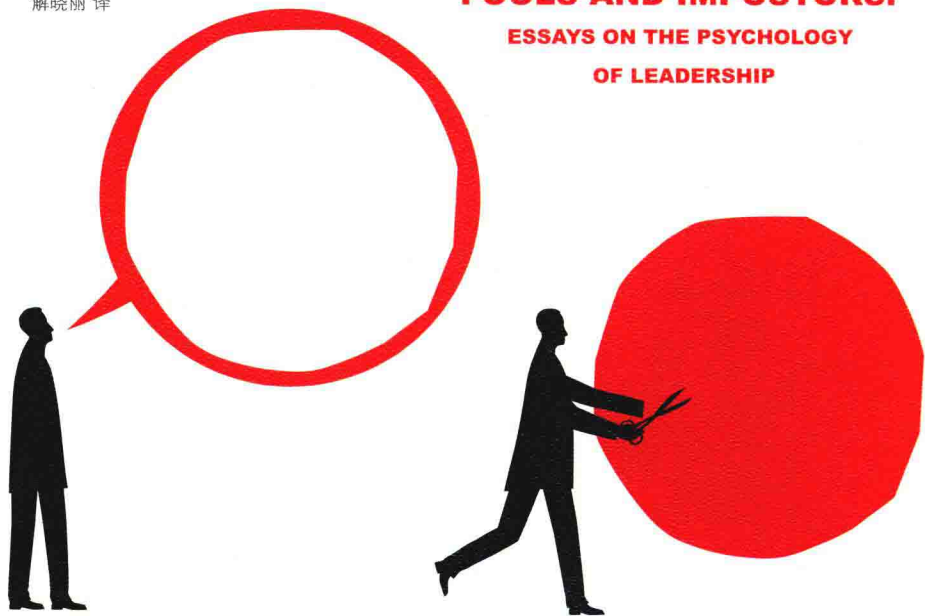
领导者、 傻瓜和骗子

[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 著

(Manfred F. R. Kets de Vries)

解晓丽 译

**LEADERS,
FOOLS AND IMPOSTORS:
ESSAYS ON THE PSYCHOLOGY
OF LEADERSHIP**



领导者和下属的互动受理性支配吗？

为何“傻瓜”在团队中地位重要、必不可少？

如何应对职场中的“骗子”？

曼弗雷德，欧洲工商管理学院全球领导力中心创始人

名列“全球最具影响力的50位管理思想家”

世界领导力发展学科与规范的6位创始人之一

与你探讨权力与领导力的疆域和边界

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media
东方出版社
The Oriental Press

曼弗雷德谈领导力心理学

领导者、傻瓜和骗子

〔荷〕曼弗雷德·凯兹·德·弗里斯著

(Manfred F. R. Kets de Vries)

解晓丽译

**LEADERS,
FOOLS AND IMPOSTORS:
ESSAYS ON THE PSYCHOLOGY
OF LEADERSHIP**

图字：01-2018-8000 号

LEADERS, FOOLS AND IMPOSTORS: ESSAYS ON THE PSYCHOLOGY OF LEADERSHIP
By MANFRED F.R. KETS DE VRIES
Copyright: © Manfred Kets de Vries 1993, 2003

This edition arranged with KLEINWORKS AGENCY
Through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.
Simplified Chinese edition copyright:
2018 People's Oriental Publishing & Media Co., Ltd (Oriental Press)
All rights reserved.

中文简体字版专有权属东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者、傻瓜和骗子：曼弗雷德谈领导力心理学 / (荷) 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 著；解晓丽 译. —北京：东方出版社，2019.6
(曼弗雷德管理文库)
书名原文：Leaders, Fools and Impostors: Essays on the Psychology of Leadership
ISBN 978-7-5207-0773-2

I. ①领… II. ①曼… ②解… III. ①领导心理学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 043390 号

领导者、傻瓜和骗子：曼弗雷德谈领导力心理学
(LINGDAOZHE SHAGUA HE PIANZI: MANFULEIDE TAN LINGDAOLI XINLIXUE)

作 者：[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

译 者：解晓丽

责任编辑：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：北京市朝阳区西坝河北里 51 号

邮 编：100028

印 刷：北京联兴盛业印刷股份有限公司

版 次：2019 年 6 月第 1 版

印 次：2019 年 6 月第 1 次印刷

印 数：1—5000 册

开 本：880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张：8.75

字 数：200 千字

书 号：ISBN 978-7-5207-0773-2

定 价：68.00 元

发行电话：(010) 85924663 85924644 85924641

版权所有，违者必究

如有印装质量问题，我社负责调换，请拨打电话：(010) 85924602 85924603

免责声明

本书首次出版于1993年，属于巴斯出版社的“社会和行为科学”系列书籍。

修订版出版于2003年。

第2章引言：来自齐诺瓦·阿切比的《荒原蚁丘》。

版权© 1987 属于齐诺瓦·阿切比。经矮脚鸡-道布尔戴-戴尔出版集团有限公司的分支机构道布尔戴出版社许可使用。此外，还获得了英格兰萨利市森德郡的戴维·博尔特联合公司以及纽约的哈罗德·欧博联合公司的许可。

第2章引言：重印自克里斯多夫·拉什的著作《自恋文化：期望值降低的时代美国人是怎样生活的》，经W. W. 诺顿出版有限公司许可。版权© 1979 属于克里斯多夫·拉什。

第3章引言：重印自克利福德·斯科特的著作《谁害怕威尔弗雷德·拜昂》。1985年10月12日首次在洛杉矶心

理分析研究协会的一次会议上读到（该著作未出版）。此处经作者许可使用。

第 1 章和第 2 章：节选自桃瑞丝·卡恩斯的著作《约翰逊与美国梦》（版权© 1976 属于桃瑞丝·卡恩斯）。获柯林斯出版社许可重印。同时也获得了英国伦敦的安德烈德语出版公司的许可。

第 4 章引言：来自安吉拉·利文斯通的著作《莎乐美：她的生活和工作》，由位于韦克菲尔德（RI 02879）凯姆博德路的莫耶贝尔出版社出版。在本书中的使用获得了许可。

第 4 章引言：来自丹尼斯·库珀的著作《更近》。版权© 1990 属于丹尼斯·库珀。获格罗夫/大西洋月刊出版社许可。

第 4 章：选自辛克莱·路易斯的著作《习惯》，版权© 1922 属于哈考特-布雷斯公司，1950 年由辛克莱·路易斯修订，获出版社许可重印。此外还得到了作者及乔纳森·凯普有限公司的 ESTATE 的许可。

第 6 章：选自艾伦·布洛克所编的《暴政研究》。版权© 1962 属于艾伦·布洛克。经哈珀·柯林斯出版社和伦敦柯提斯·布朗出版社许可重印。

第7章引言：重印自亨利·罗索夫斯基的《大学：所有者手册》，经 W. W. 诺顿出版有限公司许可。版权© 1990 所有者亨利·罗索夫斯基。

第7章：经麦克米伦出版公司分支机构自由出版社许可翻印自布鲁诺·贝特尔海姆的著作《见多识广的心》。版权© 1988, 1991, 1992 所有者汤姆·鲍尔。经美国企鹅图书有限公司分支机构维京企鹅图书公司许可。

第7章：节选自 1992 年 2 月 15 日《伦敦时报》卡罗尔·李奥纳多的文章《以生存为目标的街头霸王》。版权属于 1992 时报有限公司。经许可使用。

献 给

杰克

拉里

默里

莎茵

苏第

以及和我分享生活中其他方面的朋友们。

推荐序 老板桌后

文/肖知兴

2007年的现象级电影《穿普拉达的女魔头》中，著名女演员梅里尔·斯特里普塑造了一个典型的精神病态的（psychopathic）女老板：自信自恋，气场强大；沉着冷静，无所畏惧，享受冲突；为达目的不惜一切手段，善于操纵和利用别人，对于自己的非道德行为没有任何歉疚心理。这个女老板的表现，几乎完全符合牛津大学心理学家凯文·达顿在《异类的天赋》一书中对这种类型的人格障碍（personality disorder）的描述。与一般的精神病态相比，这个女老板因为身在时尚行业，还要加上强迫症和控制狂的一些典型症状。一个职场小白，如何在这样变态的一个女魔头的淫威之下讨生存，人们不由得对安妮·海瑟薇扮演的小实习生捏一把冷汗。

《穿普拉达的女魔头》的最后，小实习生毅然决然地放弃了女老板认为“一人之下，万人之上”的职位。在公司门口，女老板与小实习生有一次意味深长的对望。那一瞬间，女老板在想什么？也许她在想“总有一天，你会像我一样”？8年之后，扮演小实习生的安妮·海瑟薇自己也成了大明星，主演了一部《实习生》，果真变成了一个类似的女老板，成天颐指气使，吹毛求疵，看见别人眼中的刺，看不见自己眼中的梁。还好，在罗伯特·德尼罗扮演的“老实习生”的帮助下，这一次，女老板找回了自己，实现了内心的平和与家庭的平衡。

西方文化整体而言崇尚个性、尊重差异，加上大家平均的职业化程度较高，一般人都懂得“don't take it personally”（不是针对你个人，不要太在意）的道理，所以对职场上的精神病态的行为接受度较高。很多明星级的老板如乔布斯、马斯克，身上都有这种施虐型人格的影子。与之相比，中国文化高度重视人际关系的和谐，强调与人为善的传统，对于这种类型的行为模式的接受度总体应该更低。例如，英文形容人是一个“nice guy”，其实是很弱

的表扬（如果不是批评的话）；中国人说“谁谁谁是一个好人”，往往是蕴含了强大道德性和情感性内容的一种很高的褒扬，二者完全不在同一个量级上。

领导力发展行业的基础是组织行为学的研究，其有效性的前提是，这个人的心理相对比较健康，有基本的自我观照、自我觉察和自我反思能力。所以，这个行业的专业工作者在工作中碰到精神病态等各种人格障碍，是一件很无奈的事情。例如，前不久，一个小有名气的老板来参加我们的一个企业家学习活动。他的公司刚上市，体量可能比当时在场的大多数人的企业大一些。他注意到这个情况后，说话的声音就开始越来越大。在一个同学表达了要成为千亿级企业的梦想之后，他开始抑制不住地嘚瑟：“什么千亿级企业？你们见过千亿级企业吗？千亿级企业老板都是与什么人交朋友你们知道吗？”云云。大家见过找存在感的人，没见过以这种方式找存在感的人，整个会场，瞬间“石化”。

这种老板，在“dog eat dog”（指强势竞争文化）的西方职场中，也许不算什么大问题；但在注重涵养和城府的中国社会，我可以断定，几乎预示了他将来不妙的结局。当然，语言上的冒犯，与行动上的冒犯相比，算不了什么。

最近，中国某著名电商公司创始人的“强奸案”和某著名制药企业创始人的“杀妻案”的各种细节透露出来，大家可以看看这种精神病态发展到行为冒犯层面的时候，能有多么可怕。而社会大众和公共舆论，对这种行为模式的惩罚力度，又将有多大。创业者本来就是比较异类的人，再加上他们肩负各种巨大的压力，他们发生心理健康和人格障碍问题的概率比普通人更大，忽视这个问题，对员工、对企业、对社会都是一个巨大的风险。

关于企业家的心理健康和人格障碍，我的母校 INSEAD（欧洲工商管理学院）的曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯教授是西方学术界绕不过的一座灯塔。从二十世纪七十年代开始，他花了近半个世纪研究这些问题，横跨学术界与实践界，发表了三百多篇论文并出版了四十多本书，组织了无数高层培训和咨询项目，影响了欧美国家千千万万的企业和企业家。他的所有著作的清单，打印出来，最少几十页。西方一线学者有多敬业、多专注、多勤奋，凯茨·德·弗里斯是一个非常好的正面典型。

凯茨·德·弗里斯几乎单枪匹马，把 INSEAD 变成世界

领导力研究与发展的中心之一。不为人知的是他这些年经历的一些艰难的挑战。行为心理学成为西方学术界主流之后，弗洛伊德的心理分析学成为一个少数派，甚至被一些人认为是“巫术”。凯茨·德·弗里斯却一直强调他的心理分析学背景，和基于心理分析学的心理动力学（psychodynamics）及心理治疗学（psychotherapy）范式，可以想见，主流心理学学术圈是怎么看他的。自从80年代他与著名组织学者 Dan Miller 在主流学术期刊发表《神经质组织》后，主流心理学界、组织学界基本就找不到他的名字了。

还要一个原因是，凯茨·德·弗里斯的写作风格基本沿袭的是欧洲管理学界的传统，偏人文，偏跨学科，行文常常是旁征博引，如入无人之境，与美国 A 级学术期刊的偏定量、偏专业术语，讲究“无一字无来历”的行文风格，形成鲜明的对比。所以，他的文章，一般都发表在偏欧洲风格的学术期刊（如 *Organizational Dynamics*, *Human Relation*）上；他的书的出版者，一般也不是那些有严格的同行评审程序的学术出版社（如西方主要大学的出版社）。

我在 INSEAD 读博士时，凯茨·德·弗里斯不在组织行为学（Organizational Behavior, OB）系，而是在创业与家族

企业系；不是核心的、行使各种学术权力的 *tenure-track professor*（终身轨教授），而是相对边缘的 *clinic professor*（临床教授或实践教授），可以想见他在学校地位的尴尬。过来人告诉我，有一段时间，他甚至差点面临被学校解聘的情况，幸好当时在 INSEAD 的另外一位管理大师明茨伯格及时出手，危机才算化解。

当时，我们这些少不更事的博士生，每天浸淫在典型的美式研究的各种套路当中，对于凯茨·德·弗里斯的遭遇，还不免有些轻薄之心，就像财务、运营等定量学科，嘲笑偏定性的 OB 代表的是“Organizational Bullshit”一样。定量研究嘲笑定性研究，正式模型嘲笑数理统计，大家人云亦云地一起跟着鄙视链走，哪里知道这种鄙视和反鄙视背后的辛酸与无奈。多少年轻的学术梦想，在这种狭隘的对峙中灰飞烟灭。

当然，与德鲁克长期得不到学术界的接受，甚至直到今天仍为一些人所轻薄相比，凯茨·德·弗里斯这点尴尬，就算不了什么了。西方管理学界的这种理论界与实践界、理论知识与实践知识相互脱节的奇怪情况，也是管理有多复杂，管理学有多复杂的一个很好的注脚。权力、派系、资源……

象牙塔内的斗争，甚至比象牙塔外面还要更为激烈、更为不择手段、更为“精神病态”。所以，如果没有一定的使命感与责任感的支持，大家还是离这个学科远一点为妙。

学术界倾向于认为，信息技术的发展、传播的便利、各种娱乐方式的大繁荣、全球化导致的竞争加剧，也许都在某种程度上加大了人们平均的精神变态的程度，或者说，至少是加大了人们对各种精神变态的接受程度。例如，第一代硅谷创业者如 Dave Packard、Bill Hewlett（惠普公司创始人）、Andy Grove（英特尔公司前 CEO）看起来都是温和儒雅的谦谦君子，到了乔布斯、马斯克时代，却仿佛印证了 Andy Grove 的那句话：唯有偏执狂才能生存，唯有偏执狂才能成功。对事的偏执狂，大家容易接受；对人的偏执狂，就离人格障碍和精神病态不远了。

难道这个世界必然要被《穿普拉达的女魔头》那样的疯子、变态和怪人所主导？我倾向于没那么悲观。心理学的维度之外，还有一个神学的维度。我写下这篇文章的时候，巴黎圣母院刚刚燃起熊熊大火。与很多人认为这标志着法国和欧洲信仰的失落相反，我反而认为这也许是他们

的宗教文化之复兴的一个转折点。这种宗教文化，强调英国作家 C. S. Lewis 所定义的 agape（上帝之爱、无缘无故的爱）的力量，对于维护人们的心理和精神健康，遏制精神病态尤其是企业界的精神病态扩散的趋势，将起到一般中国人难以想象的巨大作用。

反倒是我们中国有些人，好像除了对金钱，包括金钱代表的地位和金钱所能购买的东西以外，对其他东西，都鲜见坚定的信仰，未来将如何应对这个问题，更让人担心。大火之后，巴黎圣母院的主体结构还在，我们的“巴黎圣母院”呢，早就不知道经历过多少次大火了。我在《以热爱战胜恐惧》中总结的正念、良知与天命三个概念，算是在文化的废墟里努力拣起一些相对完整的碎片吧。这样一片瓦砾遍地、尘土飞扬的土地上，技术演进的巨轮还在越转越快，娱乐至死的文化还在愈演愈烈，没有底线的资本用更大的力量让用户上瘾，看那一张一张麻木的脸，因为过度使用电子产品而逐渐失去血色。这些东西，将把我们带向何方？

我没有答案。

（作者为领教工坊联合创始人）。

前 言

根据多年的经验，我知道领导者及其追随者形色各异。我发现，遇到的领导者越多，就越难描述典型的领导风格是什么样子的。对于领导者及其追随者的关系来说，情况也是如此。对领导力的研究激增，这使得“什么样的领导风格更好”这个问题更难以回答。最合适的答案可能是：要视情况而定。因为很明显，在不同的情况下，采用不同的领导风格是有必要的。

不仅领导者发现自己所处的每个具体情况是独一无二的（在这里我想到的是公司及企业的具体细节，还有下属的期望具体如何），而且特定的民族文化特性也会产生很大差异。把领导者的特征限制到一个包含几个常见方面的清单之中（这在领导力的研究中很常见）是对读者智商的侮辱。但是，没有明确的清单并不意味着领导行为没有共性。毕竟，领导者也是人。尽管有些领导者可能会比其他人出

色，但是人类本性中的某些共性自然也适用于他们。诀窍在于，要知道怎样利用这些共性来加深我们对领导者的理解。

范围和治疗

在破译各种人类行为模式的过程中，西格蒙德·弗洛伊德的前瞻性著作给了我很大帮助。弗洛伊德第一个让我们意识到，在应对周围环境时，我们是受到约束的。他指出，我们感知到的对周围世界的控制不过是我们的幻觉。他强调了理性在认知和情感方面的一些限制，证明我们对于周围环境中正在发生的事情从未完全了解——某些事情是在我们的意识之外发生的。弗洛伊德最重要的贡献之一就是他对日常生活中无意识动机的描述。他的著作可帮助我们理解人类行为中因果关系的本质。他的著作还论证了过去的行为和现在的行为之间的连续性、入睡状态和清醒状态之间的连续性，以及健康和病态之间的连续性。事实证明，弗洛伊德的深刻洞见对于理解人们行为的原因非常重要。在本书中，我尝试将弗洛伊德的这些观点应用于我