

曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯
管理思想经典文库

有毒的管理者

高管教练的挑战

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

李汀译

**YOU WILL
MEET A TALL,
DARK STRANGER:
EXECUTIVE COACHING
CHALLENGES**



自恋、疏离、偏执、对抗，甚至精神变态……
遇上以上任意一款管理者，你该怎么办？
人际压力之下，如何倾听、判断并施加影响力？
曼弗雷德，欧洲工商管理学院领导力中心创始人
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
分享35年顶级管理咨询的实战心法

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

有毒的管理者

高管教练的挑战

【德】曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 著
(Manfred F. R. Kets de Vries)

李红 译

**YOU WILL
MEET A TALL,
DARK STRANGER:
EXECUTIVE COACHING**

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

图字：01-2018-8378 号

First published in English under the title
You Will Meet a Tall, Dark Stranger; Executive Coaching Challenges
by Manfred F. R. Kets de Vries
Copyright © Manfred F. R. Kets de Vries 2016
This edition has been translated and published under licence
from Springer Nature Limited.

中文简体字版专有权属东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

有毒的管理者：高管教练的挑战 / (荷) 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 著；李汀译。—北京：东方出版社，2019.6
(曼弗雷德管理文库)
书名原文：You will meet a tall, dark stranger; Executive coaching challenges
ISBN 978-7-5207-0774-9

I. ①有… II. ①曼… ②李… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 022561 号

有毒的管理者：高管教练的挑战
(YOU DU DE GUANLIZHE. GAO GUAN JIAOLIAN DE TIAOZHAN)

作 者：[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯
译 者：李汀
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 7 月第 1 版
印 次：2019 年 7 月第 1 次印刷
印 数：1—6000 册
开 本：880 毫米×1230 毫米 1/32
印 张：6.25
字 数：110 千字
书 号：ISBN 978-7-5207-0774-9
定 价：58.00 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

谨以此书

献给赛丽·西蒙斯，她是编辑中的编辑，令我受益匪浅。

目 录

CONTENTS

| | |
|------------------|-----|
| 推 荐 序 老板桌后 | 1 |
| 前 言 | 9 |
| 关于作者 | 21 |
| | |
| <u>第 1 章</u> | |
| 引 言 | 001 |
| | |
| <u>第 2 章</u> | |
| 自恋的管理者 | 009 |
| | |
| <u>第 3 章</u> | |
| 疏离的管理者 | 021 |
| | |
| <u>第 4 章</u> | |
| 偏执的管理者 | 035 |
| | |
| <u>第 5 章</u> | |
| 双极型的管理者 | 051 |

第 6 章

心理变态的管理者 061

第 7 章

孤独症的管理者 077

第 8 章

消极对抗的管理者 089

第 9 章

强迫症的管理者 101

第 10 章

去爱、去玩、去工作 117

第 11 章

你将遇见一位高大神秘的陌生人 141

附录：关于辅导干预的简短说明 147

文献目录 153

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 *tenue-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

你说得越多，人们记住的越少。

——弗朗索瓦·芬乃伦

忍耐他人的不足，比发现他人的错误需要更高的品格。

——约翰·珀蒂·森

如果你想积累与难缠之人打交道的经验，那就养孩子吧。

——博·贝内特

一天，禅师正步行穿过村庄，一个愤怒的女人挡住他的去路，并对着他破口大骂。“你没有资格教训别人！你和旁人一样愚蠢。没什么了不起的。你这个骗子！”

禅师不发一语，只是安静地坐下来，面带微笑。愤怒的女人继续辱骂了一阵子，但除了沉默和微笑以外没有得到任何回应，她渐渐平静下来，离开了。禅师的弟子们也生起气来，无法理解禅师的沉默。终于，一个弟子站出来问他，为什么对辱骂和冒犯不予回应。

禅师答道：“如果有人给你一份礼物，但你拒绝收下，那这份礼物属于谁呢？”

弟子回答：“属于那个送礼物的人。”

禅师笑着说：“正是如此。”

如果有人情绪失控、恶语相向、反复无常，你就可以在精神上拒绝接受这份“礼物”。或者你可以做一些禅师未做的事——欣然接受这份“礼物”，因为它能帮你更好地了解他人。就像我的一位朋友说的，“欢迎神经症吧，它能给你提供大量信息”。我同意他的看法。我在和难以相处的客户打交道时发现，他们能教你新的技能，提供新的思路。

我写作这本关于高管教练的小书，主要出于两个原因。