

刺猬效应:打造高绩效团队的秘诀

作者: [荷]曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

目录

[作者简介](#)

[献给苏德希尔·卡卡尔](#)

[前言](#)

[第一篇 团体和团队的生命](#)

[第1章 团体如何变成团队](#)

[团队: 什么, 为何, 如何](#)

[团队与需要系统](#)

[基本要点](#)

[不良团队的阴暗面](#)

[团队的优点](#)

[互补](#)

[情绪维度](#)

[自我表露](#)

[目前为止, 我们了解到了什么?](#)

[第2章 在关系汤里游泳](#)

[领导力团体教练: 是门艺术还是技术](#)

[一次领导力团体教练](#)

[你听懂了吗, 华生医生?](#)

[团体教练: 一次社会学习经历](#)

[第3章 领导力教练与高绩效团队](#)

[团队变迁](#)

[何时插入领导力教练](#)

[团体教练: 事半功倍](#)

[全方位图: 微观、中观、宏观](#)

[在组织里营造教练文化](#)

[第二篇 从心理动力学角度看个体和团体](#)

[第4章 理解团体中的个体](#)

[什么是临床范式](#)

[临床范式的前提](#)

[近看关系模式](#)

[双重束缚沟通](#)

[依恋行为](#)

[羞耻和愧疚的幽灵](#)

[情绪传染](#)

[镜像模仿](#)

[第5章 团体的秘密生活](#)

[团体行为线性理论](#)

[元神话理论：英雄之旅](#)

[螺旋角度](#)

[依赖](#)

[战/逃](#)

[配对](#)

[社会防御](#)

[十二怒汉](#)

[第6章 深入云：团体作为整体](#)

[集体潜意识和社会潜意识](#)

[社会潜意识的现实](#)

[权力分配](#)

[寻找替罪羊和情绪变化](#)

[整团动力作为促变力量](#)

[消极能力](#)

[盲人摸象](#)

[第三篇 打造真实活力型组织](#)

[第7章 系统取向的组织变革](#)

[系统改造观](#)

[个人转变和组织变革的过程](#)

[个人转变的过程](#)

[担忧](#)

[对质](#)

[澄清](#)

[结晶](#)

[改变](#)

[组织变革的过程](#)

[第8章 做个有效的促变者](#)

[看看促变者的世界](#)

[在团体教练里创造过渡空间](#)

[治疗社区](#)

[玩耍空间](#)

[安全空间](#)

[捕梦网](#)

[沟通：用第三只耳朵倾听](#)

[情绪阴阳](#)

[阻抗柔道](#)

[用语言表达](#)

[大胆对话](#)

[各种促变力量](#)

[打倒过去幽灵](#)

[一些事务性的东西](#)

[蒙伯格和辛瑟瑞斯的故事](#)

[第9章 团体教练之禅](#)

[自画像：打造过渡空间](#)

[生命叙事：让焦点问题浮现出来](#)

[动物比喻](#)

[悖论干预](#)

[动机访谈](#)

[竞争性承诺](#)

[禅道](#)

[确保团体教练不偏航](#)

[制定行动计划](#)

[第10章 组织干预全方位设计](#)

[发动大家参与变革](#)

[组织干预](#)

[用制度把变化巩固下来](#)

[一个应景的案例](#)

[结语](#)

[学习和去学习](#)

[师父和徒弟们](#)

[附录 工具](#)

[1. 领导原型问卷](#)

[2. 人格审计](#)

[3. 全球性经理人领导力问卷](#)

[4. 内心剧场问卷](#)

[5. 组织文化审计](#)

图书在版编目（CIP）数据

刺猬效应：打造高绩效团队的秘诀/（荷）弗里斯 著；丁丹译．—北京：东方出版社，2014

书名原文：The hedgehog effect

ISBN978-7-5060-7362-2

I. ①刺 II. ①弗…②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（2014）第056899号

The Hedgehog Effect: the Secrets of Building High Performance Teams

by Manfred F. R. Kets de Vries

Copyright © 2011 John Wiley & Sons Limited.

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 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 copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

Simplified Chinese edition copyright © 2014 by Oriental Press.

All rights reserved.

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：01-2014-1750号

刺猬效应：打造高绩效团队的秘诀

(CIWEIXIAOYING: DAZAO GAOJIXIAO TUANDUI DE MIJUE)

作者：〔荷〕曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

译者：丁丹

责任编辑：薛芊

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：北京市大兴县新魏印刷厂

版次：2014年6月第1版

印次：2014年6月第1次印刷

印数：1-5000册

开本：710毫米×1000毫米 1/16

印张：15.5

字数：210千字

书号：ISBN 978-7-5060-7362-2

定价：39.80元

发行电话：（010）65210056 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

作者简介

有很多人在研究领导力、个体转变和组织变革，曼弗雷德的视角颇为独特。他有经济学背景，拥有阿姆斯特丹大学经济学博士学位，也有管理学背景，拥有哈佛商学院（Harvard Business School）国际教师培养项目毕业证、工商管理硕士学位和工商管理博士学位，还有心理学背景，是加拿大精神分析学会和国际精神分析协会的会员。他利用这三方面的背景，探索出了一条从临床心理动力学角度研究管理问题、进行组织干预的取向。他感兴趣的具体领域是教练、领导力、团队建设、家族企业、继任计划、经理人压力、企业家精神、跨文化管理、生涯发展动力学和组织变革动力学。

在位于法国、新加坡和阿布扎比的欧洲工商管理学院，曼弗雷德担任着领导力开发主席职位，创办了全球领导力中心，与人共同主持着高级经理人培训项目“领导力挑战：打造有效的领导者”和“变革咨询和教练”，获得过五次杰出教师奖。另外，他是坐落在柏林的欧洲管理技术学院的领导力开发研究中心（Leadership Development Research Center）的杰出访问教授。他曾在麦吉尔大学、蒙大高等商学院、哈佛商学院做过教授，还曾在世界多地的管理学院开过讲座。

美国的《金融时报》、法国的《资本》、德国的《经济周刊》和英国的《经济学家》评价说，曼弗雷德是世界一流的领导理论家。“管理思想家世界五十强”、“人力资源管理界最有影响力的人物”这两个排行榜上都可以看到他的名字。他还获得过美国心理学协会的“哈利和米利亚姆·莱文森奖”、荷兰精神分析学院的“弗洛伊德纪念奖”。2008年，在洛杉矶举办的国际领导力协会第十届大会上，他和另外六人因为“把领导力开发创建一个领域和学科”而被授予“终身成就奖”。现在，他被视作组织领导力临床研究的领军人物。

曼弗雷德单独完成或与人合写、编辑了不止35本书，包括《高处不稳定》（Unstable at the Top）、《神经质组织》（The Neurotic Organizations）、《组织悖论》（Organizational Paradoxes）、《领导、傻瓜和骗子》（Leaders, Fools, and Imposters）、《经理人快车道生死赛跑》（Life and Death in the Executive Fast Lane）、《领导力的奥秘》（The Leadership Mystique）、《幸福等式》（The Happiness Equation）、《恐吓式领导的启示》（Lessons on Leadership by Terror）、《新的全球性领导者》（The New Global Leaders）、《沙发上的领导者》（The Leaders on the Couch）、《教练和沙发》（Coach and Couch）、《家族企业》（Family Business）、《家族企业的人际困境》（Human Dilemmas in the Family Firm）、《性、金钱、幸福和死亡》（Sex, Money, Happiness, and Death）、《至高无上的囚徒》（Reflections on Character and Leadership）、《世界停一下，我要下车》（Reflections on Leadership and Career Development）、《悬崖边的能人组织》（Reflections on Organization）、《教练万花筒》（The Coaching Kaleidoscope）和《棘手的教练》（Tricky Coaching）。有些书的标题正在拟定之中，这里就不列出了。他的书翻译成不止31种语言。

另外，曼弗雷德发表了不止350篇科学论文，有的是作为书中章节发表的，有的是独立发表在期刊的。他还写了大约100个案例研究，其中有7个获得了“年度最佳案例（Best Case of the Year）”奖。他还定期给数家杂志投稿。《纽约时报》（New York Times）、《华尔街日报》（The Wall Street Journal）、《洛杉矶时报》（The Los Angeles Times）、《财富》（Fortune）、《商业周刊》（Business Week）、《国际先驱论坛报》（The International Herald

Tribune）、《经济学家》和《金融时报》之类报纸杂志特别报道过他的工作。他是17家杂志的编委会成员，还是管理学会（Academy of Management）资深会员。他与人合作创办了国际精神分析取向组织研究学会（International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations），是该学会的终身杰出会员。

曼弗雷德是美国、加拿大、欧洲、非洲和亚洲某些一流公司的组织设计、组织变革与战略性人力资源管理顾问。他是全球领导力开发咨询公司KDVI的董事长兼大股东。作为老师和顾问，他在不止40个国家工作过。

荷兰政府授予曼弗雷德“奥兰治·拿骚命令官（Officer in the Order of Oranje Nassau）”的殊荣。他是第一个在蒙古国飞钓的人，而且是纽约探险俱乐部的会员。在闲暇时间，他的身影可见于中非的热带雨林或者

稀树大草原上、西伯利亚针叶林、阿纳姆地、帕米尔高山上、阿尔泰高地或者北极圈里。

献给苏德希尔·卡卡尔

我们过什么样的生活，取决于我们选择什么样的人做朋友。他是我在世界各地进行野外探险的伙伴，帮我为自己创造了一个全新世界。这些年，我们也许没有一起生活，但是我们一起成长了。

前言

合则立，分则败。

——伊索

多个蜘蛛网合在一起，足以困住一头猛狮。

——埃塞俄比亚谚语

社区就像一艘船，其中每个人都该做好掌舵的准备。

——亨利克·易卜生

有一种组织特别好，几乎人人都渴望为其工作。这种组织最出名的地方是，营造出了一种特殊的企业文化，让人们快乐而高效地工作。我把这种组织叫作“真实活力型组织”。这种组织有一套元价值观，这套元价值观赋予了组织成员以目标感和自主感。另外，在这种组织，人们有胜任感、归属感、做主感和幸福感，胜任感指觉得自己能够做好工作，归属感指自己作为组织的一员被组织接纳，做主感指能对组织中大大小小的事务发表意见并被组织尊重和采纳，幸福感指从工作中获得乐趣和意义。这样的组织富有活力，鼓励玩耍和创造；在这样的环境工作，人们不仅效率高、产出多，而且快乐又自豪。在这种组织，人们喜欢合作，因为他们明白合作比单干更有趣、更有效。有着真实活力型文化的组织，不仅把员工照顾得很好，而且大多具有很强的盈利能力和可持续发展能力，因此堪称最佳工作之地。

在最佳工作之地，人们：

- 能够充分发挥想象力和创造力，觉得工作是快乐的
- 信任上司、同事和下属，觉得组织就像温暖的大家庭
- 能在工作中找到意义，为自己所做的事情而骄傲

真实活力型组织的元价值观是乐趣、关爱和意义。你工作的组织是这样的吗？

我认为，真实活力型文化给组织带来的一个竞争优势是，能够打造高绩效团队。在这个日益复杂的世界，公司只有能把研发、生产、物流、人员管理、市场营销和客户服务方面的专业人员聚到一起迅速有效地开发出新的产品或服务并推向市场，才能在激烈竞争中立于不败之地。教育、公共服务、卫生保健、行政管理等领域的组织，如果所处环境同样复杂，那就面临同样的问题，进而也十分需要员工密切合作。对很多领域的组织来说，团队合作都能提供竞争优势，化机会为成功。

既然真实活力型组织让外部人如此羡慕，让内部人如此愉悦，那么为什么只有如此少的组织称得上真实活力型组织？为什么团队运行不良是如此常见的现象？答案也许部分在于人的本性：我们只能在一定程度上信任彼此，这个程度也许不足以让我们好好地合作；我们知道合作可以带来很多精神上 and 物质上的好处，可是我们很难超越人的本性通过合作实现这些好处。

叔本华的刺猬

叔本华的散文集《附录与补遗》收录了一则寓言，描述了刺猬在冬天面临的两难困境。天气变冷，两只刺猬靠在一起取暖。靠得太近，就被对方身上的刺扎着，于是离远一些。离得太远，又感到冷，于是靠近一些。这样反反复复地靠近又离远，两只刺猬终于找到一个既不会冻着也不会扎着的最佳距离。

叔本华的这则寓言，西格蒙德·弗洛伊德1921年在散文《团体心理学与自我分析》中的一个脚注里引用到了。他把刺猬的困境与长期人际关系中“厌恶和敌意的沉淀”联系到了一起。在这篇散文中，弗洛伊德还就人类最常见、最自然的一个社会性需要——亲密——提了很多没有答案的问题：我们其实能够忍受多大程度的亲密？我们需要多大程度的亲密才能在这个世界存活下去？刺猬的困境也是人的困境。

所有长期人际关系几乎都会“沉淀”消极情感，可是，因为压抑，我们意识不到这些消极情感。正如刺猬

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《刺猬效应_打造高绩效团队的秘诀》[荷]曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/417.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

