

<<领导的奥秘>>

图书基本信息

书名：<<领导的奥秘>>

13位ISBN编号：9787506033824

10位ISBN编号：7506033828

出版时间：2009-1

出版时间：东方出版社

作者：曼弗雷德·凯茨·德弗里斯

页数：274

译者：宫照丽

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<领导的奥秘>>

前言

人生最难的事情莫过于了解自己。

——泰利斯我记住了一点：最浅薄的人叫得最响。

——安迪·开普（漫画英雄）光是看着就能让你受益匪浅。

——尤吉·贝拉首先我想给大家讲一个小趣闻，不过这个趣闻有可能是误传。

故事的主人公是威尔弗雷德·比昂（Wilfred Bion），一位精神病学家和心理分析学家，他曾极大地影响了我的思维方式。

第一次世界大战期间，比昂还是个坦克指挥官。

对于大多数从未坐过坦克的人来说，坦克只是一个非常小的“工作环境”而已。

然而就是在这样的机器里服兵役的时候，比昂却获得了许多关于小群体行为的知识。

第一次世界大战结束后，他成为了一家精神病院的院长；这家医院专门治疗那些患有战争性神经官能症的人。

此时，比昂已经能够将他在服兵役时所了解到的一些观念运用到治疗上了。

虽然此时比昂已经对战争性神经官能症有了深入的研究，但是有很多问题仍然没有得到解决。

例如，精神病院里的病人所面临的问题是由哪些因素造成的？

是什么导致了他们神经衰弱的症状？

他们为什么饱受战争疲劳之苦？

在当时，一个更为重要的问题是，他怎样才能帮助这些人？

比昂将病人分成若干小组进行活动和治疗，并将自己观察到的心理变化记录了下来。

他的研究引起了很多人的兴趣，不过他的写作风格，非常晦涩难懂，很多构思也相当复杂。

多年前一场会议在伦敦举行，比昂要在大会上发表重要讲话。

人们对他的讲座翘首以待，对他的讲话内容感到非常好奇，期待他能够将自_己的一些复杂想法解释清楚。

据说，比昂走上讲台，看着人满为患的礼堂，说了句“大家好”，然后就走开了。

讲座就此结束。

当天午饭时，大会的一名组织者找到比昂，非常委婉地说：“比昂医生，很多人都在谈论您的讲座，都告诉我他们对您的想法极为感兴趣。

不过他们认为您的讲座太短了。

您能不能再详细地阐述一下？

能不能再多说一些？

如果我们下午再组织一个特别的会议，您介意吗？

”比昂同意了，因此当天下午安排了一个特别会议。

礼堂再次变得拥挤不堪。

比昂走进礼堂，四周看了一遍，说（据说这就是故事的结尾）：“再次向大家问好！

”然后大踏步地走了。

每当我有讲座的时候，我也常常想作出类似的举动。

在我踏上讲台之前，很多想法会涌现在我的脑海里，当年比昂肯定也是这样。

我会问自己：“我能不能将自己的想法清楚明白地阐述出来？

我能不能记住所有要说的东西？

我会不会让听众失望？

”我非常现实，因此我明白每个问题的答案都可能是否定的，因为我不是圣人，难免会失败、犯错，而且听众的个人兴趣也很广泛。

难怪每次我做陈述的时候，我都非常好奇，想听听自己究竟要说什么！

我在世界上最全球化的商学院：欧洲工商管理学院里教书，该学院的两个校区分别在法国和新加坡。

学院本部坐落在枫丹白露的森林里，距巴黎不远。

这里曾经是法国国王狩猎场的所在，现在已经成为了世界上跨地域最广的学生群体的聚集地。

<<领导的奥秘>>

我常常开玩笑地说，这里的大多数学生走路的时候，头都稍稍地向左偏（这个习惯大部分教师也有）。

这种倾向会让他们绕着圈走路。

我的大部分学生都是“理性的”工程师和经济学家，还有左脑似乎过度发达的“逻辑的”思想家。这些被理性和客观现实完全吸引住了的学生，似乎只对“硬性的”数据感兴趣，因为这种数据能够用来分析复杂的贸易形势。

他们往往将直觉、情感和主观性看作是软弱无力和软性的产物，却并没有意识到“软性”的物质事实上可以非常“硬性”（确凿）。

由于软性物质能毁掉一个人的事业，所以我常常给学生（和同事们）“洗洗脑”，让他们的大脑恢复平衡，帮助他们合理地使用这个关键器官的两边。

不过，我的努力所起的作用是非常短暂的。

短暂的时间过后，大多数左脑发达的人就会回到“正常”状态，再次绕着圈走路了。

在我的学术工作中，我竭力想将两种学科融合到一起。

我常常喜欢这样说：我努力将约翰·梅纳尔·凯恩斯称之为“沉闷的科学”（我曾经一度是个经济学家）与西格蒙德·弗洛伊德称之为“不可能的科学”（我也学过心理分析方面的课程）结合到一起。

因此，我的兴趣在于管理和临床心理学的接合点。

在本书中，我将集中阐述有关领导行为的几个方面的问题，临床范式就是我看这个世界的显微镜（这里所说的临床范式，指的是心理分析与相关领域所依赖的特殊角度：稍后会作详细解释）。

与很多组织派的同行不同的是，我所感兴趣的，不仅仅是组织的结构和体系。

虽然在研究某个组织的时候，我肯定会考虑到这些变量，不过我更加感兴趣的是构成这个组织的人。

我研究领导行为的主要目的，是将人带回到组织里。

虽然组织对人这个因素的需要是毋庸置疑的，但是以组织为对象进行的大量研究，凸显了人：这个组织最主要的参与者被极大地忽视了的事实。

有太多的组织派专家们将组织和体系的位置摆在了人的前面。

一般来讲，实证论和客观主义在组织的世界里占据着统治地位。

其信条就是，看不见的就不存在。

对该观点的一种解释是，研究组织和体系要比研究人容易得多。

另外，人比较难以改变（我也常说，换人要比改变人容易得多）。

我对管理进行临床研究是付出了一定代价的。

我对人的故事感兴趣，虽然这一点让我的研究资料变得更加丰富，它也让我的生活变得更加复杂。

毕竟，结构和程序要比个性和传记更加的切实。

而且，我将精力集中于人的因素，这一点也使得一些组织派的学生贬低我的研究。

对于很多的组织派研究人员来说，讲故事并不是件严肃的事情。

他们将真实的生活看作是由“反应和数据”组成的；在他们看来，能够让现象变得真实的，只有那些受控实验，这些实验必须是以不会激发强烈反应的主题为中心的，并能产生清楚的数据。

没错，这种观念让商务和生活变得更简单了。

个人内心的主观世界：也就是说，整个主体间性的过程（即一个人对另一个人所产生的一系列影响）二更难掌控。

在本书中，我对人的内心世界给予了相当多的重视，对他们一个一个慢慢地进行研究。

我会问自己一些问题，比如：这个个体所关心的焦点问题是哪些？

什么能对他/她产生情感共鸣？

这个人的内心舞台的剧本和场景是什么？

不过个体的内心世界并不是全部，一个人同时也是社会的一部分，我们只有在他与其他人的关系背景下谈论这个人才有意义。

没有人是一个孤岛（虽然有些人这么想），人在与其他人的关系中产生意义，因此我也关注人与人之间的这个层面。

我所感兴趣的是人与人之间的相互作用，尤其是领导者如何对那些与其共同工作（和生活）的人施加

<<领导的奥秘>>

影响。

我努力去了解在工作环境中的个体，以其所在组织为背景研究人的同时，观察其个人和社会问题。在此过程中，我从没忘记过新闻工作者的一个基本原则：我将注意力集中到那五个“W”上。

在与人进行交流的时候，我会问下面的这几个问题：谁（who）？

什么事情（what）？

在哪里（where）？

什么时候（when）？

为什么（why）？

这本关于领导行为的书，是在我多年来围绕领导行为的一系列讲座的基础上发展起来的，这些讲座在很多不同的国家进行，国家实在太多，我觉得没有必要一一说明。

本书中所包含的很多评论和结论，都是以对领导行为的大量研究为依据的，虽然如此，我却并不想写一本理论性很高的书。

我本来就想把这本书写成业务手册，用实际的练习让渴望了解更多关于领导行为及其变迁的行政人员：即想改善自己的领导效率的个人“积极地参与进来。

虽然本书倾向于实际，却并不是简简单单地告诉你“如何做”。

本书也是对领导行为真谛的一种尝试性的思考。

书中的很多评论，都是以我多年来在组织及其领导方面的研究成果为基础的。

想进一步了解用临床方法做组织分析的读者，可以读一些原始资料（在本书的最后有一个我的研究成果的列表）。

我想提醒读者朋友们，本书中的很多内容都不是新的，有一些想法已经存在了一段时间了。

而且，很多想法似乎都是不言自明的。

但是那些没有披着金光闪闪的“新颖”外衣的想法，是不应该因为其不新颖而被遗忘的。

古老的想法并不一定就比那些新潮的想法差（当然，我也得说，也不一定更好）。

重要的是，这些想法在工作环境、真正的读者和追随者的生活中有什么样的表现。

因此，我建议大家结合自己的经验来读这本书，并以批判的眼光来评估你的经验。

问问自己，你是如何处理领导行为这个问题的。

你是如何实践自己的领导风格的？

不管你是在车间工作，还是在一座金碧辉煌的摩天大楼的顶层有一间办公室，你今天是否做了什么可以让自己成为一个更有效率的领导者的事？

你有没有做到言出必行？

你有没有努力让自己做到尽可能地高效？

有一个故事，说的是一只青蛙正趴在河里的圆木上。

因为圆木被鳄鱼包围着，青蛙完全不知道自己如何才能安然无恙地抵达河的对岸。

这时，他抬头看到了一棵树，在靠近自己的树枝上蹲着一只猫头鹰。

他问：“聪明的猫头鹰，请帮帮我吧！”

我怎样才能过河，又不被鳄鱼吃掉呢？

”猫头鹰说：“很简单，用力拍打你的腿，这样你就能飞起来，帮你过河；鳄鱼也抓不到你。

”青蛙听从了猫头鹰的建议。

就在他掉进水里被一只鳄鱼猛然吞进肚里之前，他问猫头鹰：“为什么？”

你为什么给我提这个建议？

我马上就要被吃掉了。

”猫头鹰回答说：“对不起。

我只对想法感兴趣，把想法付诸实践可不是我喜欢干的事儿。

”这个故事表明，在不少组织所制定的策略当中，只有非常小的部分被有效地付诸实践。

大多数人并不擅长将设想和行动同步起来，也不擅长将想法和实施密切地结合在一起。

所有负责出主意的人，都需要考虑人们将主意付诸实践的能力。

仅仅盯住中心点并不能让空想家们从理论上升到实践。

<<领导的奥秘>>

领导们要想成功，必须既了解理论，更了解行动。

本书旨在通过探讨下面的这些领导主题，来帮助领导者有效地策划自己的行为。

第一章 首先对领导者是什么、做什么进行了探讨，然后对临床范式进行了介绍（我前面也曾经提到过，临床范式决定了我在组织理论和行为方面的研究方法）。

第二章 以情感智力为中心，找到了情感智力能够加深领导者的自我了解的方法，同时也丰富了领导者了解、动员和支持下属的方法。

第三章 探讨了人类抗拒改变的本质倾向：这种倾向不仅能摧毁领导者，也能摧毁组织。

它还能考察组织世界中所发生的改变。

第四章 对行政行为背后的理性和非理性的因素之间的相互作用进行了剖析，仔细探讨了像移情和自恋这些问题如何影响领导行为，并提供了抵消其影响的方法。

第五章 探讨了组织是如何将员工的生气逐步抹杀的，并提供了让毫无生气的员工重新充满活力的方法。

第六章 介绍了具体的“神经症”领导风格：即那些本来是领导的风格，最终却对整个组织有一种“毒性”影响的风格；然后为重新平衡这些神经症风格提出了建议。

第七章 探讨了发生在个人以及个人所在的组织身上的变化过程的动力学。

第八章 讨论了领导行为的需求，概括了高效领导者不同于低效领导者的一些能力。

第九章 探讨了文化差异及其对企业的影响，以及全球性领导行为的特殊要求，并强调了组织可以选择并发展那些在全球性背景下成功地工作的领导方法。

第十章 以两个矛盾：领导与管理之间的矛盾和具备领袖气质的领导者与体系结构领导者之间的矛盾为中心，对领导者如何能够在这些相互矛盾却必要的力量之间维持平衡提出了建议。

第十一章 为大家呈现了CEO的生命周期，并探讨了让继任过程如此困难的一些困境。

第十二章 探讨了组织如何去评估潜在候选人的领导能力，以及如何发展那些已经处在领导职位上的人的领导技巧。

第十三章 定义了一种新型的工作场所，并建议组织采取这种新的模式。

第十四章 为组织中的“傻子”正名，并对领导行为这个话题提出了最后的几点想法。

我前面曾经提到过，本书旨在与读者形成一种互动。

因而，书中包含了很多的测试、自我评估练习和问题。

我希望这些测试能够为读者在进行自我反思的时候提供一些帮助。

不过，请注意，虽然这些测试当中有很多都是建立在大量的研究基础之上的，但是所有的问题和回答的评估都没有经过确认。

因此，这些测试的结果不应该成为决策的唯一依据。

相反，应该将它们看作一种指导方针，帮助读者去思考并改善自己的领导能力。

我们需要将这些结构看作是因素的一部分，包括个人的经验、当前的生活情况，以及其他的一些因素。

我们的行为太过复杂，无法缩减成某一套自我评估的测试问题。

测试确实是非常有价值的，但是他们只是拼图游戏的一小块而已。

其结果应该被看作是具有指示性的，而不是决定性的。

为了帮助大家简化读这本书的过程，我没有将引用注释和参考文献列在书后。

如果大家有兴趣进一步了解我的研究结果，请参考本书最后的“相关阅读书目建议”。

<<领导的奥秘>>

内容概要

本书作者是首位获得国际领导协会年度杰出人士奖的非美籍获奖者，并于2008年与巴纳德·巴斯、沃伦·本尼斯、詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯等管理大师一起获得国际领导协会众神成就奖，被《金融时报》、《经济学人》列为全球最顶尖的50位管理思想家之一。

读过本书后，所有的高级行政人员都会说这是一本极富启发性的书，因为书中作者将自我欺骗层层剥开，揭示了我们在童年早期就基本成型了的个性是如何影响了我们领导与管理别人的方式。

<<领导的奥秘>>

作者简介

曼弗雷德·凯茨·德弗里斯，在《金融时报》、《资本》、《经济周刊》和《经济学人》评选出来的世界上管理界最重要的思想家当中，曼弗雷德·凯茨·德弗里斯就是其中之一。他不仅是领导才能培训方面的临床教授，还是欧洲工商管理学院的劳尔·德·维特里·德沃克特领导培训机构的主席，并身兼欧洲工商管理学院的全球领导者培训中心主任一职。

曼弗雷德是21本著作的作者、共同作者或编辑，他的书和文章已经被翻译成20多种语言。他是美国、加拿大、欧洲、非洲和亚洲各大企业在组织设计 / 转变和战略性人力资源管理方面的顾问，而且作为一个教育家和顾问，他已经在40多个国家工作过。在闲暇时间里，你能够在非洲中部的雨林或稀树大草原上、西伯利亚针叶林地带、帕米尔高山上、阿纳姆地或者北极圈里面找到他。

<<领导的奥秘>>

书籍目录

前言第一章 破译人类奥秘：运用临床范式这面多棱镜 第一节 介绍重要问题 第二节 临床范式的中心性第二章 工作世界中的情感智力 第一节 智力的多面属性 第二节 情感智力详述 第三节 培养情感智力的微技能 第四节 过分的情绪：控制感情极端 第五节 核心冲突关系主题 第六节 加深我们对自己内心世界的了解 第七节 逃离心理牢笼第三章 贻贝综合症 第一节 贻贝综合症对企业造成的后果 第二节 变化中的组织模式 第三节 持久的企业第四章 领导行为中的失败因素 第一节 行政人员的行为：误区与现实 第二节 理性与非理性行为 第三节 领导行为的功能障碍模式 第四节 移情陷阱 第五节 自恋的影响第五章 呆伯特现象 第一节 心死 第二节 让“死气沉沉”的领导者复活 第三节 完整的生活策略与延迟的生活策略 第四节 成功与近乎成功的悲剧 第五节 恢复活力的概括性药方第六章 高层的腐朽 第一节 神经模式与组织 第二节 戏剧型人格/组织 第三节 多疑型人格/组织 第四节 冷漠型人格/组织 第五节 抑郁型人格/组织 第六节 强迫型人格/组织 第七节 组织恶性循环第七章 完成个人与组织改变 第一节 改变的过程 第二节 个人改变的动力学 第三节 组织改变的动力学 第四节 为实施改变而制定领导策略第八章 高效领导行为的特征 第一节 领导模型第九章 全球背景下的领导行为 第一节 文化的车轮 第二节 识别全球性领导能力 第三节 发展全球性领导行为第十章 领导者所扮演的角色 第一节 领导行为与管理行为 第二节 领导者的双重角色第十一章 继任的动力学 第一节 人到中年的困境 第二节 CEO的生命周期 第三节 后辈嫉妒症第十二章 培养领导能力 第一节 人选问题 第二节 发展性的任务 第三节 “数字时代”的领导能力第十三章 最佳供职单位：真实且赋予人生气的组织 第一节 最佳供职单位 第二节 “健康”的人 第三节 “真实且赋予人生气”的组织的特征 第四节 性别问题第十四章 最后的几点想法 第一节 傻子：必不可少的讲真话的人 第二节 关于领导行为的最后几点想法关于作者相关阅读书目建议

<<领导的奥秘>>

章节摘录

前提1：感知不是现实临床范式的第一个前提是，你所看到的不一定就是你所得到的。

我们周围的世界要比表面上看起来的复杂得多。

很多事情的发生都是在能动意识之外的，因为我们对自我的感知过程并不能完全控制。

在我们看待事物的过程当中，某些潜意识的认知规律也在发挥作用，而这些规律决定了我们能看到什么，因此常常会导致我们对自己实际看到的事物得出错误的结论。

有些感知是我们自己想象出来的，如果陷入这种怪圈，我们就无法正确地感知事物。

而我们在这一章所谈的，只不过是认知扭曲。

如果再将情感扭曲考虑进去，这两种扭曲结合到一起，几乎就能否定“理性决策”这个短语，将直觉推上最重要的位置。

我们已经习惯性地用两极化的方法：不是/就是来看待问题，因此模棱两可的情况就会让我们感到非常困惑。

但模棱两可却能给我们提供很好的指导，教导我们突破自己传统的看待事物的方法，这能够让我们在组织生活中受益匪浅。

效率最高的领导者都是那些能够对复杂的形势进行重构（reframing）的领导者。

通过改变自己感知（perceive）问题的方法，他们改变了自己所看到的事物。

为什么重构如此重要？

世界上共有三种领导者：循规蹈矩的领导者、制定规矩的领导和打破规矩的领导者。

而在工作场所能够取得不凡成绩的，只有最后一种领导者：那些能够走出陈旧的条条框框，对出现的任何问题进行重构的人。

维珍集团的创始人理查德·布兰森就属于第三种领导者。

作为一个重构的大师，他在了解诸如顾客不满的情况以及将这些情况转化成积极的因素方面效率极高。

布兰森在航空业和娱乐业都有类似经历，当然还有很多其他的领域。

像他这样的重构大师总是会问这样一些问题：“如果……会怎么样呢？”

下一步该怎么做？

”他们知道如何玩竞技性的柔道术，而且会非常享受比赛的过程。

反过来，也就是那些循规蹈矩的领导者只会从场外冷眼旁观，只有当机会出现在自己的竞争者面前的时候，他们才看得见。

重构有时会产生一些非常出乎意料的结果。

例如，某个行政人员有个非常令人不快、有时还满口脏话的上司，让她感到很恼火。

熬过了郁闷的几年之后，她觉得自己已经受够了。

虽然她很喜欢自己所在的这个组织，但她不愿意为一个自己既不喜欢又不敬重的人放弃自己的生活。

那天晚上她回了家，告诉丈夫自己想再找份工作。

丈夫却劝她先按兵不动，说新工作可能需要全家搬到另外一个城市。

他还提醒她，说自己的工作既令他满意，同时报酬也颇丰，孩子们也喜欢这里的学校。

虽然自己的丈夫有各种各样的顾虑，这个行政人员还是去拜访了一个猎头，看看还有没有别的工作机会。

在她跟猎头谈的时候，她突然灵光一闪，意识到自己可以用一种能让大家都开心的解决方法来重构自己的困境。

她立刻改变了主意，不再强调自己的优点，反而开始一再强调自己上司的各种优点和美德。

她称赞了自己上司的能力；详细地阐述了他在管理整个部门方面所展露的才华；她还谈到了他是一个多么棒的领导者。

猎头为她的描绘所吸引，联系了她的上司并为他提供了去另外一家公司工作的机会，她的上司接受了。

上司走了之后，这个行政人员获得了提升的机会。

<<领导的奥秘>>

通过成功地重构自己的问题，她不仅摆脱了令人不快的上司，还得到了上司的职位。

显然，她将自己左右两边的大脑都充分地加以了利用。

不幸的是，我们中的很多人都曾经受到过某些重要人物的警告，告诉我们打破条条框框是非常危险的，而我们给予了这些警告过多的重视。

结果，我们很少敢于去摆脱老套的思维模式。

如果我们是听着这些警告长大的，也就是说如果我们的创造性思维被扼杀了，我们创造的火花被扑灭了，此时我们就会开始将革新看作是违规，而最终我们自己也会滔滔不绝地给别人以同样的警告。

更糟的是，即使我们有时候希望看到一个不同的结果，我们也仍然会坚持这个警告。

换句话说，我们努力想要改变，却什么也改变不了。

高效领导行为的挑战，就在于摆脱老套的思维模式。

前提2：非理性以理性为基础我们刚才已经看到了，临床范式的第一个前提是你所看到的不一定是你所得到的。

第二个前提是，所有的人类行为，不管看上去多么不理性，都有一个理性的依据。

把这两个前提结合到一起，其结果就是，一切的人类行为都有理性的依据，包括我们每个人所特有的个人在认知和情感上的感知扭曲。

弄清这个理性依据，能够帮助我们了解所有模式的行为，甚至是那些看起来不理性的行为。

如果我们无法理解自己或他人的某种特定行为方式，那么首先我们可以努力去找到它的起源。

在我们收集到了足够的背景信息和前后关系信息之后，即使最难以理解的行为都会变得合情合理了。

我是最极端的理性主义者，我相信我们每一个人所做的（或所想的、所说的）任何事情的背后，都有理性的依据。

不过，要找到这个理性依据往往是很不容易的。

在企业生活中，你必须做一个机构侦探，弄清这个经理的离奇行为或者那个经理傲慢背后的原因。

但是有了敏锐的洞察力和适当的毅力，任何有一定情感智力的人都能完成这个解构的过程。

一般来讲，非理性行为与移情反应（transference reactions，指混淆了时间和地点的反映）有关，我会在第四章更详细地阐述这种关系。

举个例子：某个CEO临时得到通知，让他做一件非常困难的事情：与一个行政人员面谈，告诉她在完成某个项目的过程中，她的表现非常不好。

这个时候，这个CEO可能会十分的犹豫不决，因为在他小的时候，每次与母亲对抗，他都要面临非常不快的后果。

移情反应是无意识动机的一种表现形式，暂时说这一句就足够了。

我们的很多愿望、幻想和恐惧都是无意识的。

不过，即使隐藏在表面之下，这些情感也能给我们以动力。

确实，我们很多行为的催化剂都隐藏在意识之下。

绝大多数人都不愿意听到这种话，因为他们认为屈从于无意识是软弱的表现。

这种反应是完全可以理解的。

任由我们个性当中自己根本没有意识到的部分支配，这实在令人感到害怕。

不过不管你喜不喜欢，我们所有的人都有“盲点”，而我们面临的挑战就是把这些盲点弄清楚。

关于无意识作用的重要性，诗人、小说家和哲学家写了大量的作品。

不过，第一个围绕无意识这个概念建立了系统的心理理论的人，是西格蒙德·弗洛伊德。

他指出，无意识的幻想（也就是那些掺杂了感情的形象）在人类的行为中扮演着主要的角色。

根据他的理论，有意识的动机引导着我们有意识的选择行为，而无意识的动机引导着我们长期的行为模式。

因此，我们很多关于人和事的联想都是在我们的意识之外发生的。

甚至我们性格的各个方面，都能够在我们的意识之外存在，不管是好还是不好的方面。

因为我们每个人都具备了一种自卫体系，它控制着我们的冲动思维和想法，所以我们可能无法认识到自己真正的性格。

例如，即使我们自以为已经将自己熊熊燃烧的怒火抛在了身后，我们却可能意识不到，自己像例行公

<<领导的奥秘>>

事一般做的事情可能会激怒别人。

如果我们在这方面无知到了极点，精神病学家就会说我们有“性格障碍”（CharacterDisorder）。

有人可能会说，性格障碍是一个连你自己都不知道自己有的秘密。

它是在意识之外发挥着作用的。

性格是记忆的一种形式，是一个人内心世界的结晶，是他/她个性中中心问题的完形。

与健康的人一样，有性格障碍的人也能够反映出他/她所听到的、看到的、成为的和所做的一切。

虽然每一个人在性格和性格障碍方面都有独一无二的特点，但是相似之处也是存在的。

障碍中的相似性在精神病学家的指南书《精神疾病诊断与统计手册》

（TheDiagnosticandStatisticalManualofMentalDisorders，DSM-IV-Tr）中有记载；这本手册由美国精神病学学会发行，书中还列出了10种性格类型。

其他一些专家的研究更加深入，还列出了这10种之外的其他类型。

人们将这些分类用于评估、诊断以及给别人提出应对人生变迁的建议。

我们来看看他们命名一致的几种类型，这些类型的人在我们的工作场所中都是可以找到的。

<<领导的奥秘>>

媒体关注与评论

曼弗雷德·凯茨·德弗里斯深刻地揭示了领导行为的奥秘。

《领导的奥秘》揭开了无意识的面纱，引领我们每一个人进入自己的“内心世界舞台”，并指出了组织更新过程中所涉及的人的因素，正因为如此，本书成为了一本领导行为入门必读读物，告诉人们如何聪明地导入一个需要达观、魅力和人性的新时代。

——迈克尔·尤西姆宾夕法尼亚大学管理学教授，沃顿商学院领导行为与变化中心负责人在本书中，凯茨·德弗里斯教授在领导行为的研究方面成功地完成了一个不同凡响的壮举，让读者参与到了一种让其受益匪浅的内省当中，同时也向读者们揭示了高效领导者的情感与思维过程。

书中他运用了自己的诙谐与幽默、各时代的智慧，以及很多与管理理论当中所包含的陷阱和谬误有关的例子。

总之，品读《领导的奥秘》会让你感到兴味盎然。

——亚伯拉罕·扎莱兹尼克哈佛商学院，松下幸之助领导学荣誉教授读过本书之后，所有的高级行政人员都会说这是一本极富启发性的书，因为书中作者将自我欺骗层层剥开，揭示了我们在童年早期就基本成型了的隐性个性是如何影响了我们领导与管理别人的方式。

——卡罗尔·肯尼迪《领导者》（Director）杂志

<<领导的奥秘>>

编辑推荐

《领导的奥秘:揭秘组织中的领导行为》由东方出版社出版。

<<领导的奥秘>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>