



# 斯坦福大学备受欢迎的权力课

探寻权力的本质，以及拥有强大领导力的秘密

【读书笔记】

## 权力

版权归起点书院和原创作者共有，侵权必究

[美] 德博拉·格林菲尔德 著 林明东 译

读书笔记作者：湖光山色

深度解析权力是什么

如何正确认识权力

如何正确行使权力



权力存在于每一种关系中，并且通过我们在生活中扮演的角色进行体现

权力不是地位或等级制度的作用结果，权力体现的是个体被需要的程度，及其履行社会责任的程度

权力不是自我提升的工具，也不是个人消费的资源，权力正是我们在现实中扮演的角色

当权者应将责任置于权力之前，将发展置于事实之前，以集体利益为重，并重视自己所处的环境，这样才能更好地利用权力

通过学习如何正确使用权力，我们就能更好地预防权力滥用，阻止因权力滥用而危害世人

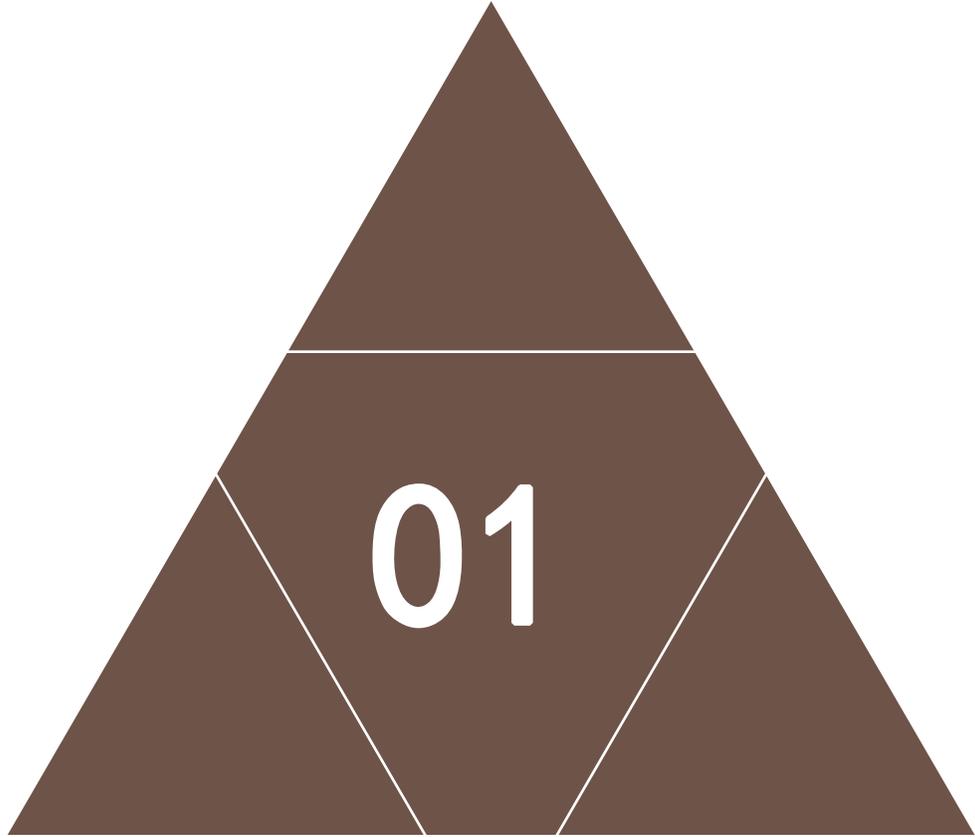
“慷慨地使用权力，以他人利益为重，打下信任的基础，并且使得他人也愿意按照这样的方式为人处世，这就是权力的意义。”

——本书作者



# 目录

- ◎ **第一部分 权力到底是什么？**
- ◎ **第二部分 权力的两面性**
- ◎ **第三部分 表演你的权力**
- ◎ **第四部分 停止滥用权力**



# 第一部分 权力到底是什么？

# 第1章 权力的本质

人类对权力的兴趣有着深刻的存在的根源。我们常常在不知不觉中追逐着权力。权力既能让人表现出其最高尚的一面，也能让他们表现出最卑劣的一面。决定我们是谁以及我们对世界的影响的，不是我们拥有多少权力，而是我们如何运用权力。

## 什么是权力？

### 权力不是地位

地位是衡量别人对你的尊重程度的标准。有了地位，通常就有了权力，因为人们想和你建立联系

### 权力不是职权

职权是基于正式的职位或头衔，告诉别人该做什么的权力。职权和权力是相辅相成的。没有正式的职权也可能拥有权力；没有真正的权力也可能拥有正式的职权

### 权力和影响力是不同的

影响力是权力作用的结果。有些人偏爱使用影响力，因为这意味着不必使用武力。当你有能力强迫别人时，根本不需要使用武力

权力是控制他人及其结果的能力

# 为什么权力不是个人的？

**误解：**权力是个人的，要么拥有权力，要么没有权力

**事实：**权力是社会的，它的存在与消亡都有其社会背景

只要一个人同意被你控制，你就有了权力。有权有势的人若违反了赋予他们权力的隐性协议条款，很少会长期掌权

权力是人与人之间达成的一种协议，规定了在关系中谁在什么方面、什么时间掌握控制权，判断标准在于那一刻谁更需要谁。权力与谁能在特定环境中增加更多价值相关

权力不是直观的，有些特点是隐性的。根据外在表现来推断谁拥有权力，很容易犯错。房间里最重要的人物通常是那些努力显得低调的人

权力是社会契约的一部分

权力不是永恒的

任何人的权力都完全取决于权力生效时的环境。权力存在和消亡于人际关系之中、目标和目的之中、环境之中以及社会角色之中

权力不是一种感觉

感觉强大并不意味着拥有权力，感觉无能为力并不意味着没有权力。要能看清所处的现实环境。没有意识到别人比我们强是许多失礼行为的根源，而没有意识到我们的权力比别人大会产生严重后果

权力不（只是）外在表现

权力不是权利

占据权力的位置并不能自动给任何人带来尊重或控制社会的权力。一个人越是需要展示自己的权势，可能他拥有的权力就越少

## 为什么权力未必是控制？

误解：权力是控制

事实：权力是控制与关系

A

权力是一种社会杠杆，可通过许多不那么激进的方式来运用、获取和投资。它既能在人与人之间制造隔阂，也能使人团结起来

B

权力差异是一种吸引力，它提供了一个用于协调和联系的结构，可以建立关系、强化关系。等级关系可使人们一起工作，高效地完成共同的目标，因为不必争夺控制权

C

通过行动帮助团队运营发展，从而赢得地位，赢得团队的尊重和较高的社会地位。带着尊重他人的心理使用权力，可帮助提高团队决策质量，让人感觉受到重视，有利于赢得他人的信任

D

为更好地运用权力，需具备两种能力：为了达到自己的目的而控制他人的能力，使别人的生活发生积极变化的能力

## 谁应当拥有权力？

**误解：**权力来自地位或职位

**事实：**我们拥有的权力比我们意识到的要多

- 父母与孩子之间，父母的地位更高、威望更大，但大多数父母也希望他们的孩子爱自己、尊重自己，认可他们作为父母的能力。
- 做父母的想要正确使用权力，取决于能在多大程度上向孩子证明，父母试图动用自己的威望时，更关心的其实是孩子的需求和不安全感，而不是威望本身

- 每个人在工作中也都有权力，不管资历、职称或职位如何。
- 在某些方面，老板的权力更大。但只要下属有价值，他们也有权力。理论上，某个不可或缺的员工掌握的权力更大。那种身怀绝技、选择范围更大的尖端人才具有强大的影响力，可得到更多他想要的资源

权力存在于每一种关系中，而不是仅仅存在于富人和名人的生活中  
要想在特定关系中掌握权力，必须有人需要你，必须使自己对别人有用

# 性别差异与权力的关系

**误解：**男性和女性对待权力的方式不同

**事实：**男性和女性对待权力的方式只有几个细微的差别，但差别的影响很大

01

男性和女性都关心权力，但他们表达兴趣的方式不同



处于领导岗位的男性和女性都应该且必须兼顾两种权力使用风格，既要彰显权威，又要体现民主

03

02

统计得出，女性领导人使用权力的方式比男性稍微民主一些，男性往往比女性更具有领导权威，但这种差异并没有想象那么大



在决定聘用或提拔人选时，男性往往比女性更受青睐。研究表明，一旦进入岗位，女性往往被认为比男性效率更高。在高级职位上，女性往往会比男性获得更高的绩效评级

04

# 权力到底有什么用？

**误解：**权力越大，越成功，也越满足。

**事实：**关键不是拥有多少权力，而是如何使用权力。

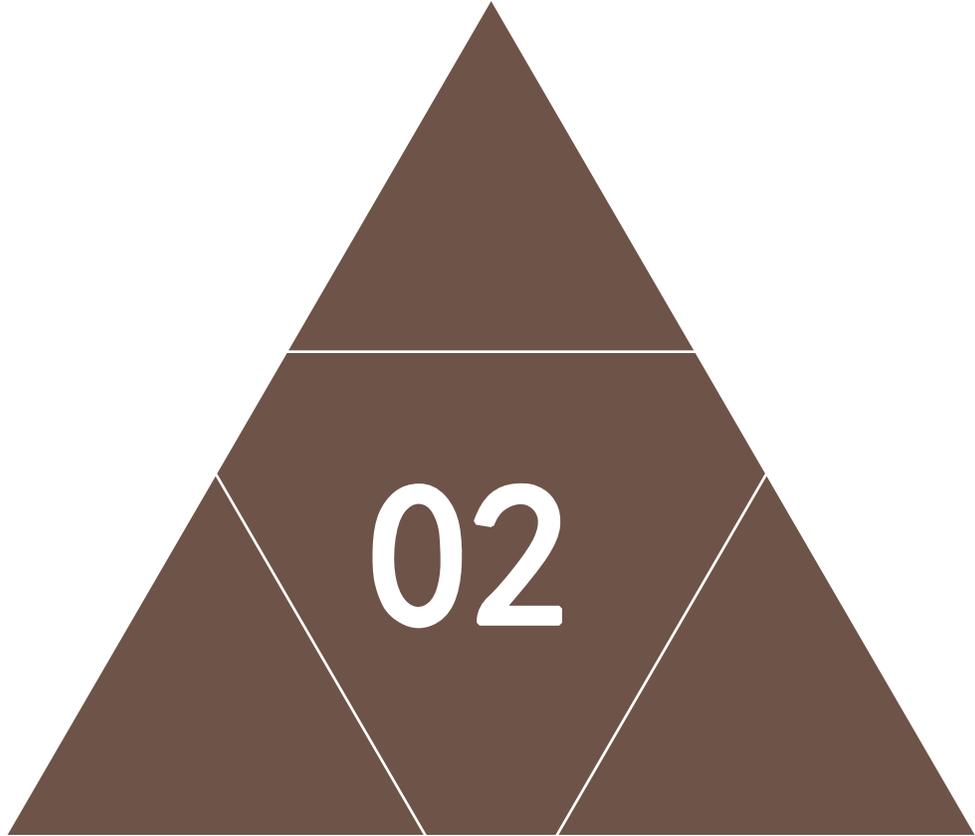
我们可以在家庭、组织和社区等群体中发现权力差异，可以帮助解决群体问题，而不是仅仅用于解决个人问题

群体中地位较低的成员要为地位较高的成员服务，这样才能换取加入群体的权利，才能够得到保护，并使用其他人获得的资源



在人类和其他动物中，领袖之所以拥有权力，是因为身为领袖，他必须愿意承担风险、保护族群中的其他成员

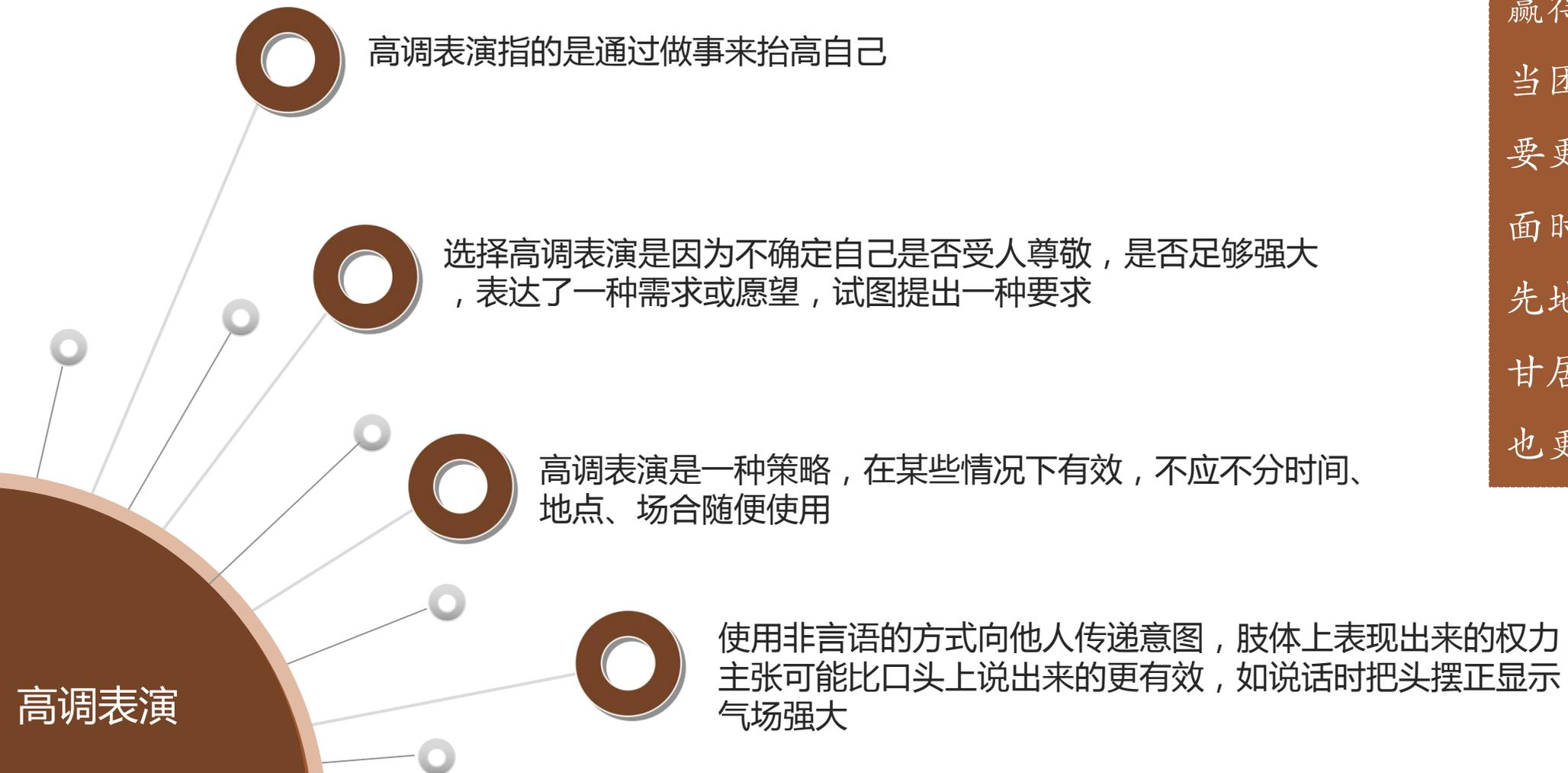
只要学会以不同的方式思考权力在生活中以及在这个世界上的目的，我们在任何年纪都可获得智慧，都能够成熟起来



## 第二部分 权力的两面性

## 第2章 刻意夸大权力影响

### 高调表演



高调表演指的是通过做事来抬高自己

选择高调表演是因为不确定自己是否受人尊敬，是否足够强大，表达了一种需求或愿望，试图提出一种要求

高调表演是一种策略，在某些情况下有效，不应不分时间、地点、场合随便使用

使用非言语的方式向他人传递意图，肢体上表现出来的权力主张可能比口头上说出来的更有效，如说话时把头摆正显示气场强大

刻意夸大权力影响是赢得地位竞赛的一种方式。当团队处于危机之中，需要更强大的力量来掌控局面时，强势专断、敢为人先地使用权力比庸庸碌碌、甘居人后的做法更受欢迎，也更受推崇。

弄权是公开声称自己有权  
根据自己的身份或等级地  
位来控制结果



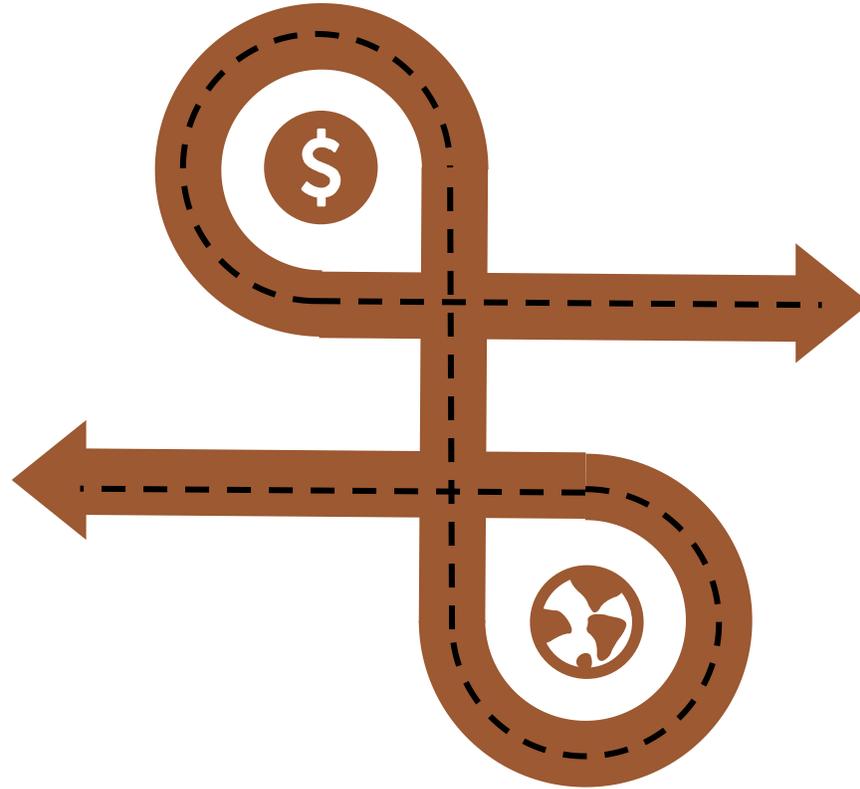
弄权是在提醒下属你拥有合法的  
权威来告诉他们该做什么，  
这是主张权力的正当理由，很  
难反驳，且效果很好

大多数人都不愿意弄权，  
但合适的人在合适的时间  
这么做，会显得慷慨  
大方或者关心对方

弄权意味着利用权威制定基本  
规则并监督实施

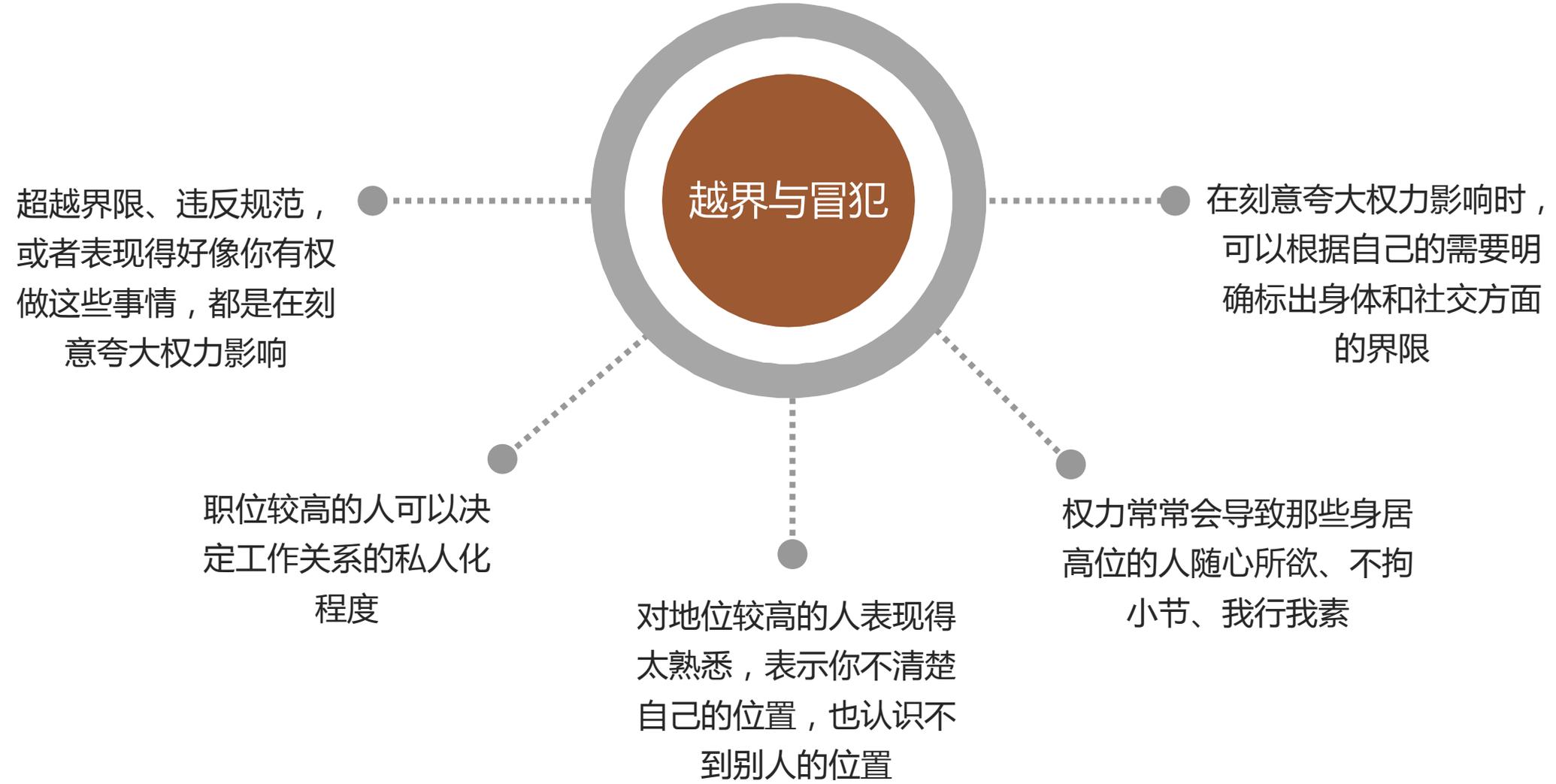
## 开开玩笑

- 谩骂中伤他人是一种刻意夸大权力影响的方式
- 心理学研究发现，在某些情况下，取笑甚至谩骂中伤他人掩盖的可能是对他人的尊重与喜爱



## 夸张的称赞

- 对某人的外表平头论足是在物化对方，研究对方
- 级别低的人最好不要赞赏级别高的人，除非对方要求你反馈



## 越界与冒犯

超越界限、违反规范，  
或者表现得好像你有权  
做这些事情，都是在刻  
意夸大权力影响

在刻意夸大权力影响时，  
可以根据自己的需要明  
确标出身体和社交方面  
的界限

职位较高的人可以决  
定工作关系的私人化  
程度

权力常常会导致那些身居  
高位的人随心所欲、不拘  
小节、我行我素

对地位较高的人表现得  
太熟悉，表示你不清楚  
自己的位置，也认识不  
到别人的位置

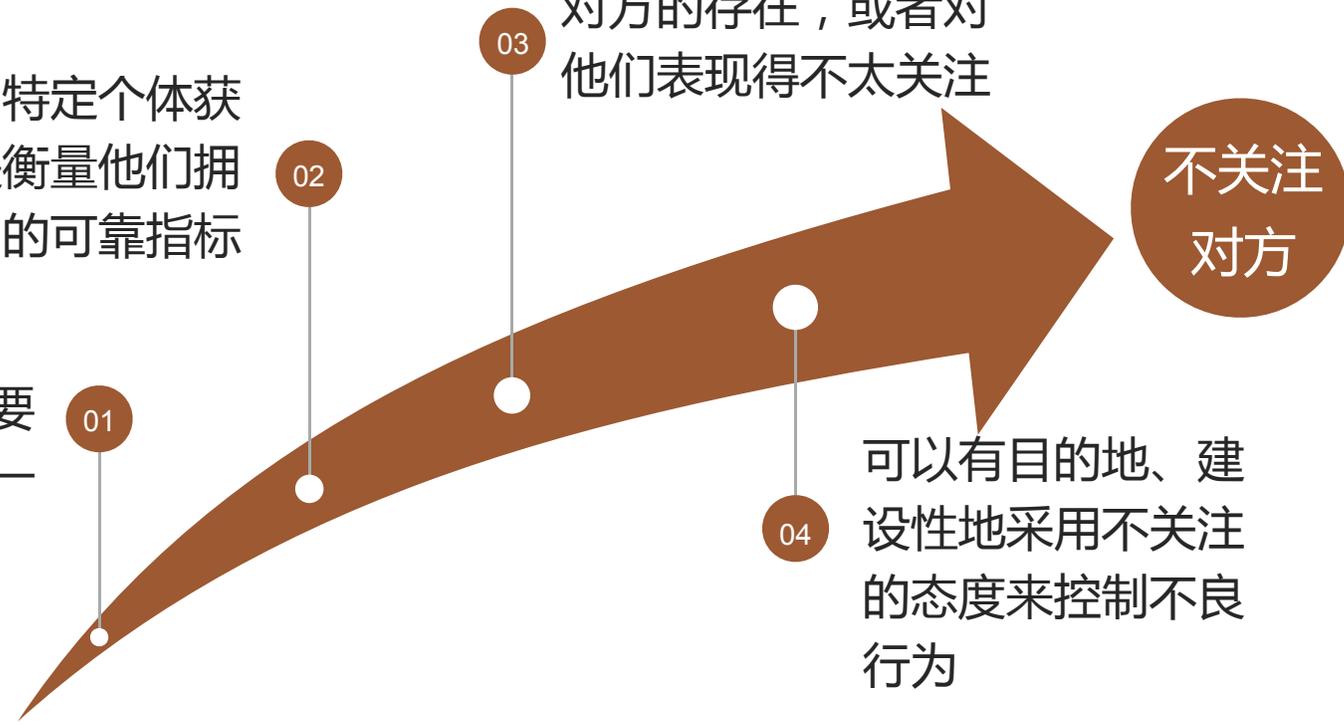
在特定环境中，特定个体获得的关注程度是衡量他们拥有多少权力的可靠指标

关注是权力的主要硬通货之一

夸大权力影响的一种常见方式是拒绝承认对方的存在，或者对他们表现得不太关注

不关注对方

可以有目的地、建设性地采用不关注的态度来控制不良行为



## 打断别人说话

01

领导打断员工讲话、左右对话内容，会压制员工的声音，但在某些情况下，是让话少的员工有发言机会，使团队受益，这是另一种夸大权力影响的方法

02

能阻止别人讲话时被打断，会彰显自己强大的权力

03

在群体环境中，为了维护自己的利益而滥用权力、刻意夸大权力的影响，会起反效果。但为了保护他人的利益而刻意夸大权力的影响是对自己有利的

行使反对、否决、变更或拒绝遵从他人意愿的权力是权威的具体体现



对位高权重者，说“不”的能力是更好使用权力的一个  
基本面

只有在掌权者出于对集体不利的个人原因，不加选择地拒绝建议、要求或机会时，说“不”才会成为问题

## 必须刻意夸大权力影响的情况

- 夸大权力影响是不是社交成功之道，取决于当时的背景：环境、目标、与你打交道的人，以及拥有多大权力
- 无论你在与同事竞争职位，还是身处上级或下级工作岗位，刻意夸大或淡化权力影响的技巧都是平衡权力所需的手段

①

作为负责人，必须学会如何以及何时以一种舍我其谁的方式使用权力

②

作为下属，要事先建立起信任，表现出清楚自己的位置，考虑了各方利益，保护自己与他人，帮助上司规避权力带来的风险

③

在同地位的人当中，夸大权力影响是获得地位和权力的有效途径。支配力是预测谁能最先、最快进入有影响力位置的最有效因素之一

④

刻意夸大权力影响是赢得地位竞赛的一种方式，但不是最佳方式。在团队需要的时候，刻意夸大权力影响是使用权力的一种有效方法

# 第3章 刻意淡化权力影响

淡化权力是一种展示亲和力的方式，它并不一定意味着放弃控制权，它是一种平衡控制和联系的方式，用于提醒别人，你能够把他们放在第一位，而且你可能需要他们的回报。

淡化权力影响就是试图与他人建立联系，将他人拉入自己的圈子，是一种刻意行为，表明更在意与他人建立联系，而不是控制他人

淡化权力的影响并不表示软弱，而表明自己足够强大，十分有把握，可以承担个人风险，将他人利益置于自己的利益之上



淡化权力的影响不是放弃权力，而是认为要想赢得一场特殊的战斗，高层人物可能需要放低姿态

夸大权力影响或淡化权力影响的能力是一项重要的社交技能，如果能在适当的时间、适当的场合谨慎使用这两种方法，就一定能团结对方，彼此达成一致，围绕一个共同目标而努力

### 夸大权力影响

- 是一种展示权威的方式
- 表明你愿意为他人而战

### 高调表演

- 意味着占用空间和试图扩大个人的身体所占空间
- 表现得强硬坚定，显示出统治力

VS

### 淡化权力影响

- 是一种展示亲和力的方式
- 表明你愿意为团队而战

### 低调表演

- 意味着试图隐藏，收缩自己的身体，或者干脆销声匿迹
- 制造和暴露身体上的弱点，希望能看上去不具威胁性

## 退让

顺从和让步表明不存在威胁，表明自己很软弱，愿意将他人利益置于首位。真正掌权者都在淡化权力影响

## 自嘲式幽默

一种典型的淡化权力影响方法，尤其是不习惯接受别人赞美和恭维的女性有时会使用这种方法

## 寻求他人的帮助

向别人寻求帮助是一种表达尊重的好方法，同时也能抬高对方的地位



## 不要越界

无论是身体上还是社交上，尊重他人的界限，表明对方有权决定是否想要进一步接近你

## 寻求认同

需要被认同是人类的一种基本动机，寻求认可和道歉是表示让步的行为，是在邀请其他人来评判和引导我们

## 合作思维

同意、服从、尊重他人的意愿都表明，我们愿意让别人的利益高于我们自己的利益

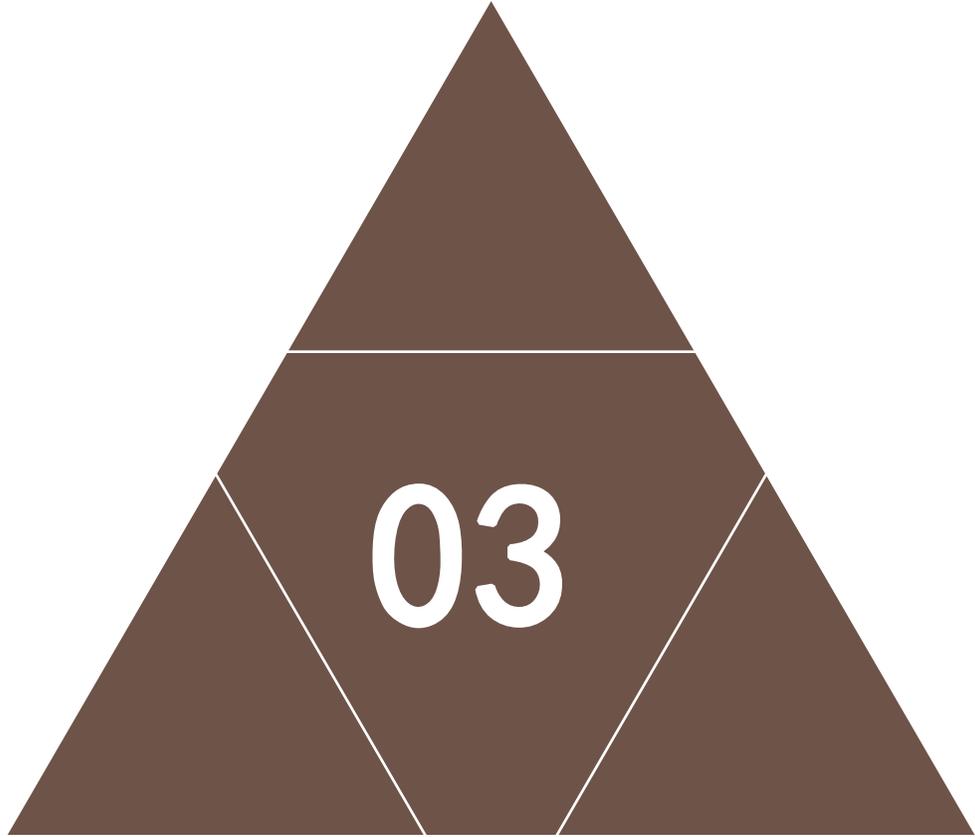


一定要注意对手的出发点，然后充分夸大权力的影响，让对方认真对待你。同时在必要的时候淡化权力的影响，避免造成威胁

如何在身份不明确的时候给人留下良好的第一印象

权力源自为团队利益最大化而努力工作，能推进共同目标，增进共同利益。有时需在不确定是否有资格情况下挺身而出，担起责任；有时需退一步让其他人来负责

要想行使权力，并且想要合理使用权力，必须真正拥有手上的权力，这样才能有意识地使用它，而不是依靠本能来保护自己。研究表明，这种对权力的追求是可以通过后天的努力习得的



# 第三部分 表演你的权力

## 第4章 恪守剧情，“表演”自己

表演自己并不是试图成为别人，而是一种自律的方式，一种管理自己的行为准则。试着接受你身处的舞台，让自己完全沉浸其中，全身心投入其中，让自己以一个有意义的形象出现。

表演自己并不是试图成为别人，而是一种自律的方式，一种管理自己的行为准则

社会交往是一种表演，做自己是一种表演行为

大多数时候，为了迎合别人的期望，我们可能会改变自己的行为方式或展现自我的方式

人生如戏，每个人都要  
扮演不同的角色，不同  
的角色有不同的剧本

试着接受你身处的舞台，  
让自己完全沉浸其中，  
全身心投入，让自己以  
一个有意义的形象出现

尽职尽责扮演好各自的  
角色。我们的目标是让  
自己光彩招人，让其他  
人看起来也光彩夺目

“做自己”  
的艺术

为了更好地使用权力，我们需要恪守剧情

- 我们要与共享现实保持联系，了解谁做什么、何时做以及如何做
- 我们要遵守礼仪和规则，这是我们展示关心对方的方式

恪守剧情，保持清醒

每个人从小对待权力的方式不同，这会影响到他扮演的成人角色

- 扮演的新角色与之前的行事方式不一致时，我们必须做出调整
- 我们必须适应新事物，学会做那些感觉不自然但符合当时所处情境的事情

恪守剧情的能力——融入角色，遵照剧本，为推进共同目标而努力

这是一种挑战，需要将你的想法、感受和行动与你对他人的责任结合起来

## 承担角色 的责任

当权力伴随着实际扮演的角色一起出现时，会激活责任。以角色来定义自身的人更可能将责任置于需要之前

01

02

那些把自己视为群体中成员的人，会更负责任地使用权力

表演就是一种自我管理的方法，它把对他人的责任放在首位，目的是创造一个安全的环境，让其他人也都可以这样做

03

04

在非正式场合，在没有正式头衔或已知关系情况下，人们会试图扮演他们认为能带来地位和安全感角色，争夺角色

我们无法控制别人对我们的看法或我们在别人的剧本中扮演的角色，但我们可以控制我们的反应

05

06

要想更好地使用权力，需要认真对待自己的角色，把自己看作更伟大事业的一部分。这就是角色的作用：推进整体事业的发展

我们常根据内心的剧本，而不是共同的剧情来决定认真对待哪些角色，这会使我们很难有效地使用权力

表演是有目的的自我表达，要表演得有意义，必须忠诚于自己扮演的角色。要想在生活的舞台上获得成功，必须愿意走出自己的舒适区

我们需要多发挥一点儿自我，更用心、更勇敢，目标更清晰，需要更多想象力，才能有效地扮演角色。有时需要少发挥一点儿自我，少点儿恐惧、羞愧、条条框框

接受自己扮演的角色

康斯坦丁·斯坦尼斯拉夫斯基提出了不间断表演方法，及体验派表演方法



我们都可以像艺术家一样，将个人理解带到表演中来，以这种方式处理我们扮演的角色



不间断表演

神奇的假设



通过充分利用感官去想象角色可能经历的所有场景、声音、触觉和气味，可以解除防御冲动



具有神奇作用的假设练习需要运用想象力。它不能改变真实身份、所处环境，但可以改变自身体验和对所处环境的体验

在需要感觉自己很强大、需要表现的很强大情况下，穿着打扮能带给我们自信，帮助我们尽快进入角色

要求着装规范是有原因的，我们身上穿戴的东西会改变别人对我们的反应，也会改变我们自己



携带的东西会影响行为、对环境的理解和应对方式，以及扮演各自角色的方式

服装也能产生同样的效果。衣服具有象征意义，其目的是影响其他人，也影响自己

## 抢占地盘 反客为主

01

地盘对权力来说很重要。地盘发出了一个明确的信号，表明在特定场景中谁拥有权力

02

地盘赋予了权力，在你的办公室里开会，即使你不是与会中级别最高的，权力天平也会立即向你倾斜

03

中立的地盘可改善现有权力失衡局面。有时需要在中立场合才能打开沟通渠道，让人不再去考虑公司内部地位差异

04

地盘的种类也很重要。如在公开场合表扬下属，私密环境中指出下属的错误

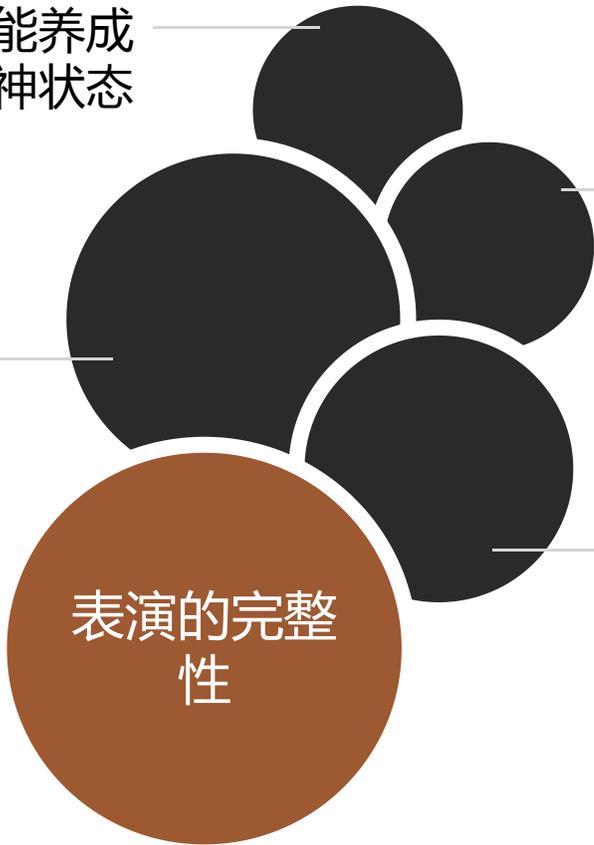
05

互联网是个无人地带，在这里许多传统的权力规则不再适用。它不是某个人的地盘，但同时也是每个人的地盘

你可以选择以何种方式来扮演自己的角色，不仅仅是穿什么服装、要成为谁，还可以选择在哪里见面，从而推动剧情的发展

采用表演的方式行使权力是在争取做事的完整性，是在竭尽所能养成一种做事负责的精神状态

表演是一种挑战，需要使人的逻辑与情境逻辑保持一致，不能相互破坏，表演时应努力保持逻辑的完整性，而不是老想着自己



完整性指的是完整或未曾分割的状态，旨在确保你在精神和情感上都做好了百分之百的准备，计划去做负责任的事情

采用表演的方式行使权力是角色扮演的一种挑战

## 第5章 根据剧情调整，甘当配角

为了有效地利用权力，我们需要掌握扮演配角的艺术。在任何情况下，看不清局势都是一个不利因素、一个危险信号，这说明你太过在意自己和自己在舞台上的形象，却对别人不够关心。



当一个人无法抗拒提升自己的机会时，其他人都会感受到压制，包括那些实际上级别更高的人

怀有超级英雄情结的人会不择手段，竭尽所能，会主动提供建议，声称自己可解决所有问题，狐假虎威，嫉贤妒能，时刻不忘炫耀自己的成就等等

害怕被忽视、被低估或被看不起的心理会让怀有超级英雄情结的人无法控制自己不去抢镜头

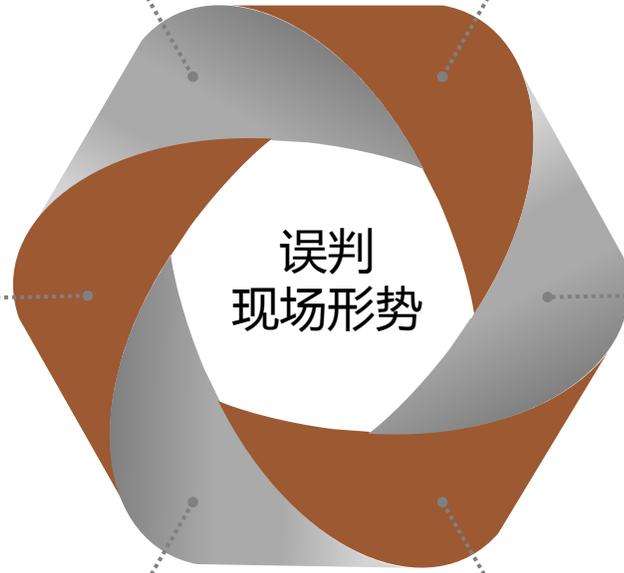
## 超级英雄情结

生活中最大的恐惧是孤独或被排挤在群体之外。出于这个原因，我们都在不知不觉中以不同的方式寻求爱与权力。当对爱的需求上升时，会试图取悦他人以赢得他们的认可。当对权力的需求上升时，会激发与角色期望不同步的行为

行动时，想要带着的是扮演的角色  
赋予你的权力意识，而不会老想着  
你对别人的角色表示出尊重后，会  
失去权力的担忧

怠慢群体中备受尊敬的人意味着你  
不清楚自己的位置，会让你付出极  
为昂贵的代价

表现得比自己的实际价值更重要，  
这种现象令人格外反感



认为自己能胜任某个重要角色，或  
者相信自己具有发展潜力是一回事，  
而假装自己和选角导演地位平等是  
另一回事

经验法则：说话过于简略不会让你  
获得地位，你只会因为没有充分阐  
明观点而局促不安

表现得你手中的权力好像多于你实  
际拥有的权力，是菜鸟才会犯的低  
级错误



## 扮演配角的重要性



只有配角将地位高于自己的人视为伙伴时，团队才能发挥作用。承认配角的重要性，需要赋予配角权力，以及与此相应的责任



组织机构和其中的角色不是仅仅用于个人发展的资源，而是为比个人发展更重要的事情做出贡献的机会



别人得到掌声时，自己能安之若素，这本身就是一种力量的源泉，表明你也有能力成为众人瞩目的焦点

**01**

即使以牺牲个人荣誉为代价，专注于工作、专注于技能、专注于更高层次目标的能力也能带来巨大的力量

**02**

专注于做好工作，专注于完善自己的技能，表明你更关心自己对团队的贡献，而不是自己得到了多少认可

保持专注

**04**

生活中，最重要的是在你能产生真正影响的角色中，为更高的目标服务，而不只是追求那些在简历上看起来光鲜亮丽的角色

**03**

角色的作用是促进集体事业的发展



1

为了集体利益愿意承担个人风险，是最可靠的地位来源。如果我们的行为表明我们关心他人，准备牺牲自己的利益来维护他人的利益，我们就赢得了他人的信任

2

为了有效地扮演配角，我们可以夸大或淡化权力影响。为了提供帮助并建立信任，我们必须与此时此地正在发生的事情保持联系，以表明我们在倾听和关注对他人来说最重要的事情

3

我们必须抓住时机、敢于冒险、使整个集体受益，要做到这点，必须与舞台上正在发生的一切保持联系，并将自己视为其中的一部分

4

要想更好地使用权力，仅靠在镜头前留足够长的时间和特写镜头是不够的，必须全力以赴，竭尽所能，寻找机会表现得与众不同

## 第6章 应对表演焦虑

表演焦虑是担任更重要角色时的正常表现。即使专业演员也会怯场，但若能以正常的心态及正确的方法迎接演出前出现的剧烈紧张情绪，就能控制焦虑，并对此积极地加以利用。

德国哲学家尼采认为，人类生存的目的就是努力获得最高的地位，而这种努力是证明人类存在价值的合理甚至必要的手段

对许多人来说，拥有权力的想法比实际拥有权力更具吸引力

很多人更愿意待在幕后，不愿身处聚光灯下，并且更愿意受人喜爱，不愿让人感到恐惧



表演焦虑  
两种反映：  
兴奋和恐惧



希望获得认可，向同伴证明自己，想要在自己扮演的角色中脱颖而出，不惜一切代价

尽量遵守规则，完全按照要求去做，尽力做到一丝不苟。在扮演自己的角色时基本上放弃了自己的权力，只是奉命行事

很友好，安慰、讨好，交朋友，提供特殊待遇，让人喜欢他们

– 在管理领域，刚开始担任重要角色时，会产生一种特别的恐惧，被称为冒充者综合征。是表演焦虑的一种表现，觉得自己并没有完全准备好扮演现在的角色

– 冒充者综合征患者暴露出来的是一种恐惧心理，会下意识淡化权力影响，甚至彻底消除权力影响。有的反应则是夸大权力影响，表现得过于傲慢，以此掩盖自身弱点

– 在不具备应对表演焦虑技巧的情况下扮演重要角色，这种冲动在很多方面都会对我们不利

重要角色会引来关注，吸引大量的观众，而且常常会招致苛刻的评论。与之相伴的是责任和强烈的期望，有时会引发嫉妒和怨恨。扮演更重要的角色会让我们登上更大的舞台，从而不可避免地感到自己的渺小。身处聚光灯下，我们会觉得自己完全暴露，弱点一览无余

如果我们的目标是在扮演重要角色时建立信任，那害怕自己不称职会分散我们的注意力，让我们无法专注于更重要的事情，更重要的问题是要学会证明我们关心下属的利益

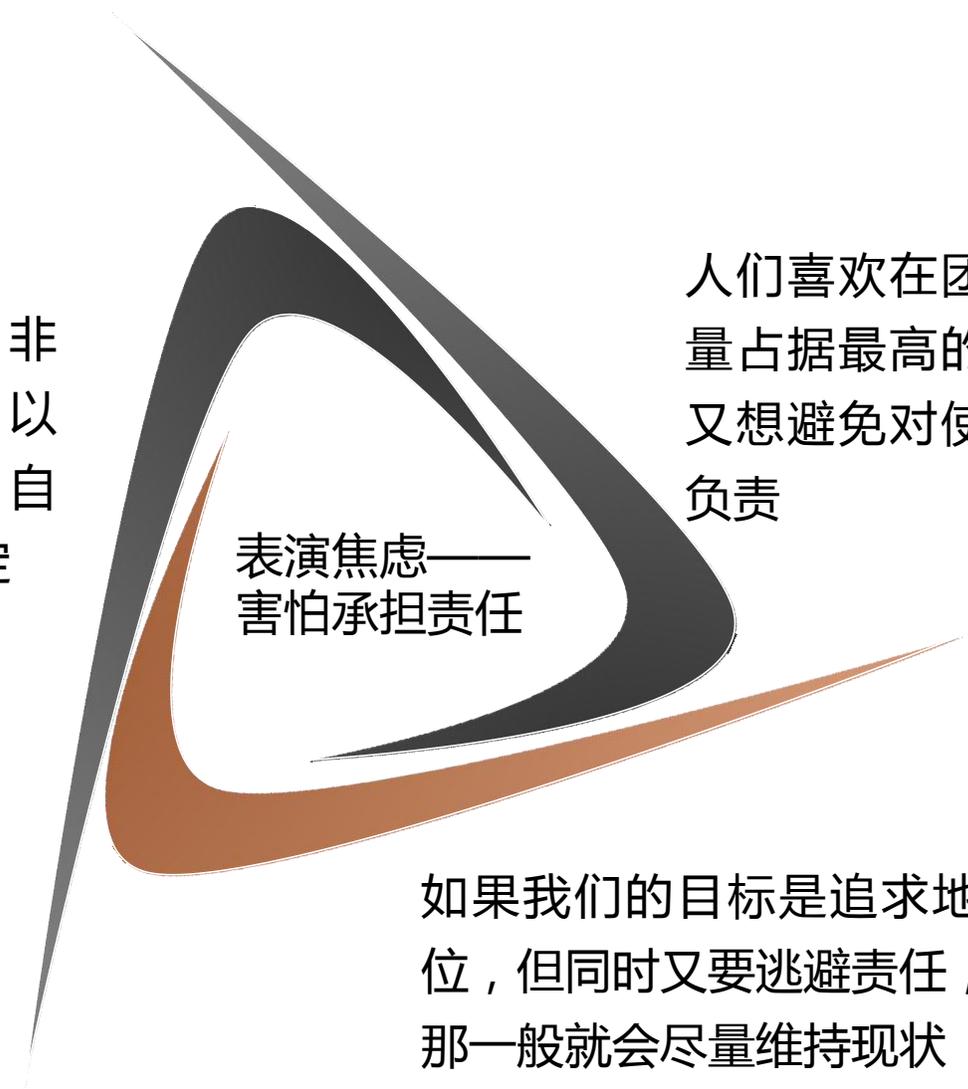
不管是不是负责人，都应即时现身。如果个人不愿意冒险，不愿意为众人抛头露面，就很难被视为团队骨干



升任重要岗位之后，上任前，等待太长时间现身，或者只是露上一面，蜻蜓点水，可能会对身居高位的大人物造成极为恶劣的影响。作为负责人，必须及时出现

身居要职，是团队其他所有人自我价值的体现，必须在第一时间向团队表明他们值得你付出时间和精力，因为你位高权重，享有诸多特权

对大多数人来说，非常害怕承担责任，以至到了紧要关头，自己坚决不做重大决定



表演焦虑——  
害怕承担责任

人们喜欢在团体中让自己尽量占据最高的地位，但同时又想避免对使用权力的后果负责

如果我们的目标是追求地位，但同时又要逃避责任，那一般就会尽量维持现状

大多数人害怕自己所做的事情会引起别人的敌意

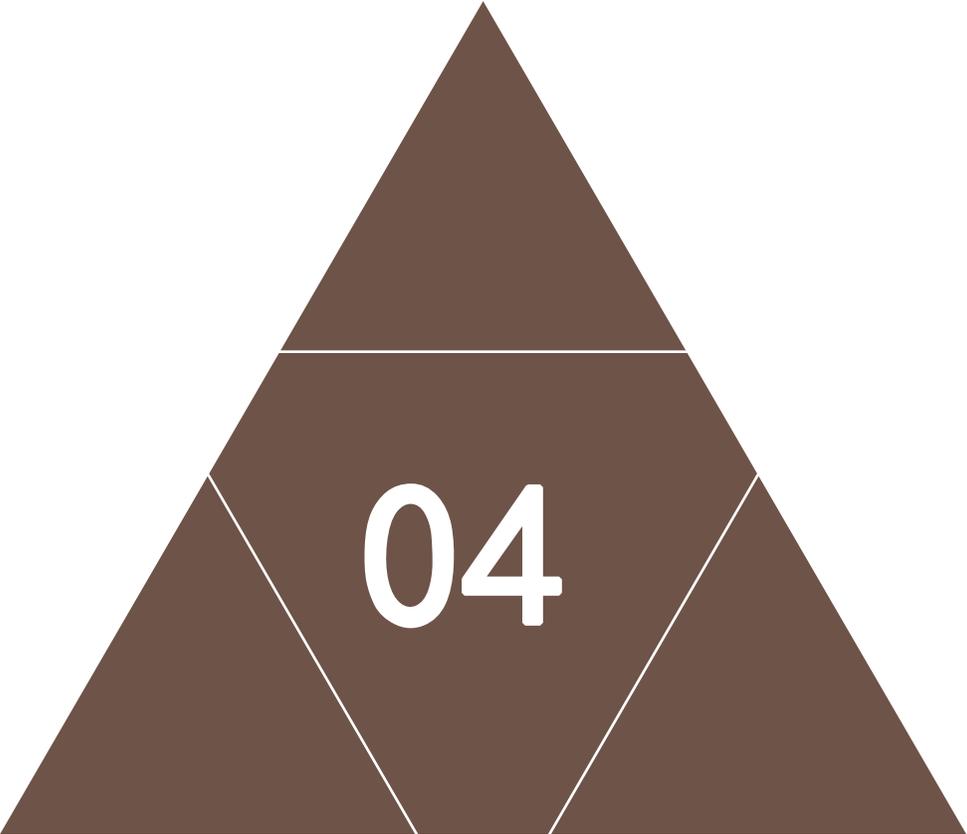
如果我们一心只想赢得大家的喜欢，就很难更好地行使权力

表演焦虑——  
害怕被人看不起

# 将恐惧转化为出色的表演

## 控制紧张情绪的办法





04

# 第四部分 停止濫用權力

## 第7章 警惕权力腐败现象

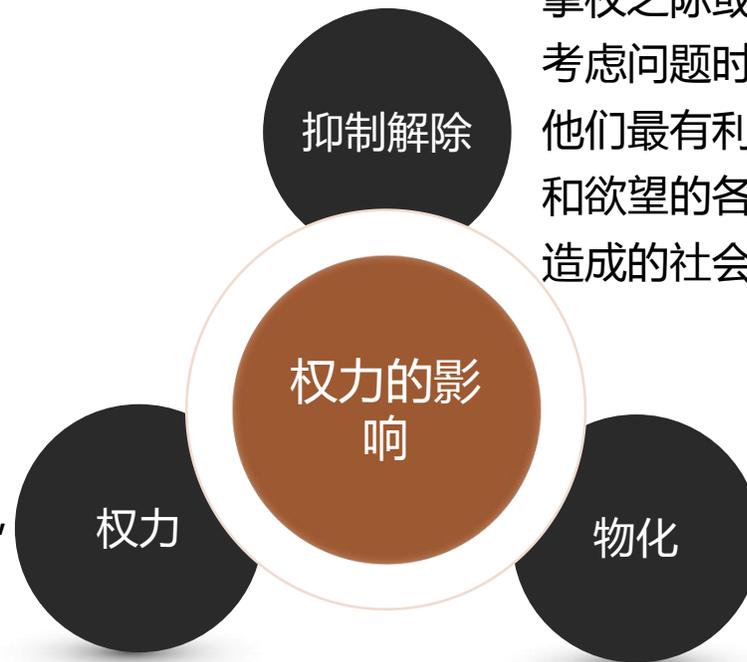
行使权力时若不考虑自己扮演的角色的责任，或者根本不想为他人解决问题，那么肯定会导致滥用职权的行为和权力腐败的现象。

如果赋予普通人比其他人更多的权力，或者即便是暗示他们想象自己大权在握，他们多多少少都会丧失应有的立场



权力有时的确会滋生腐败。但滥用权力并非不可避免。当使用权力的机会出现时，权力可以使人们更有可能去实现最显著的目标

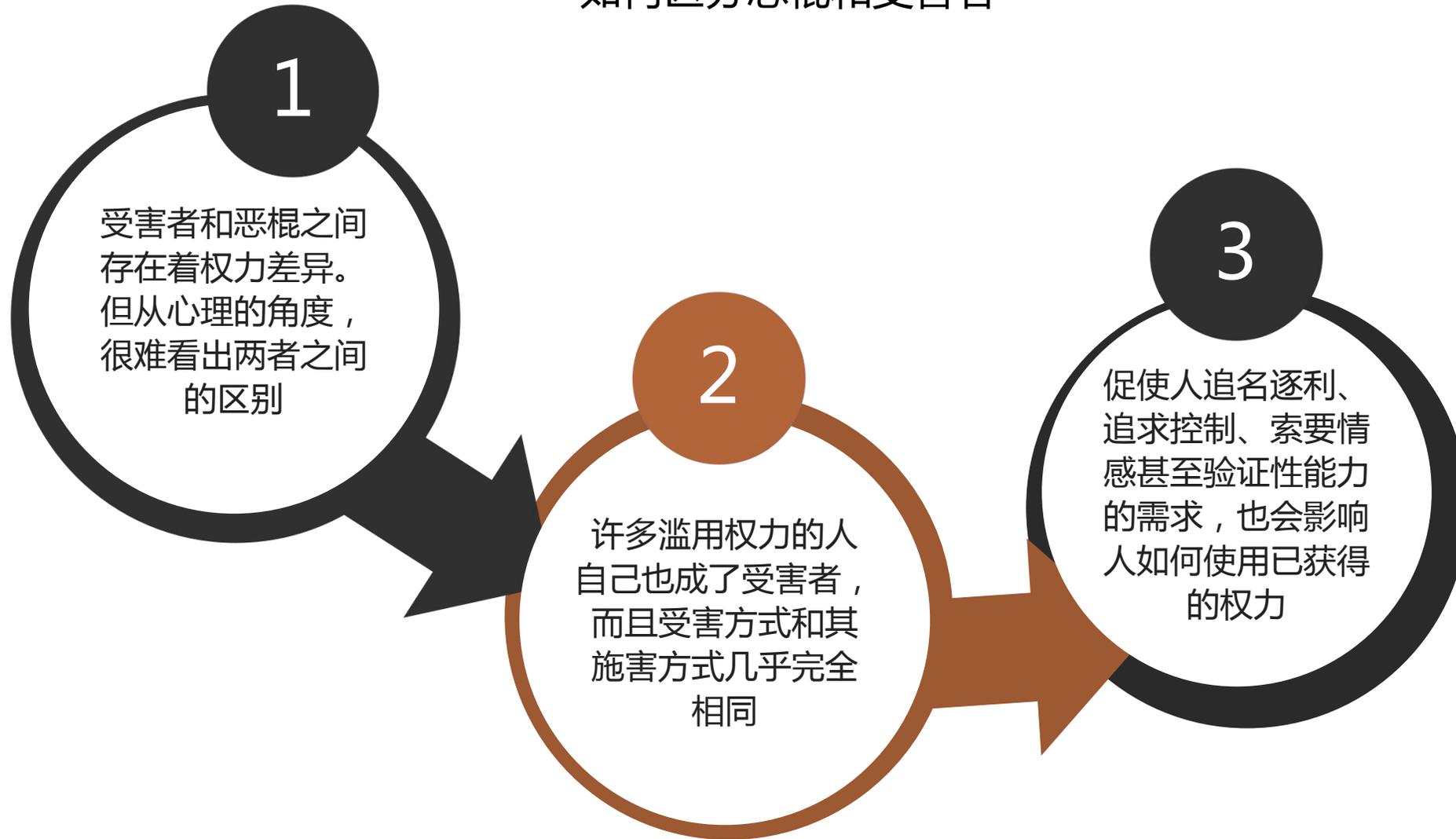
掌权者可能表现得好像可以为所欲为，好像应该得到想要的东西，就因为想要得到。当掌权者在不属于自己权力范围的场合享受不到特殊待遇时，会表现得不依不饶



权力可以解除抑制。研究表明，人在掌权之际或者在被要求从掌权者角度考虑问题时，更容易随心所欲，以对他们最有利的方式获得满足个人需求和欲望的各种好处，不太关心其行为造成的社会后果

滥用权力的表现总是剥削他人。物化有不同的形式，取决于掌权者的需要。权力可以抑制对那些没有利用价值的目标的攻击

## 如何区分恶棍和受害者



恶霸

01

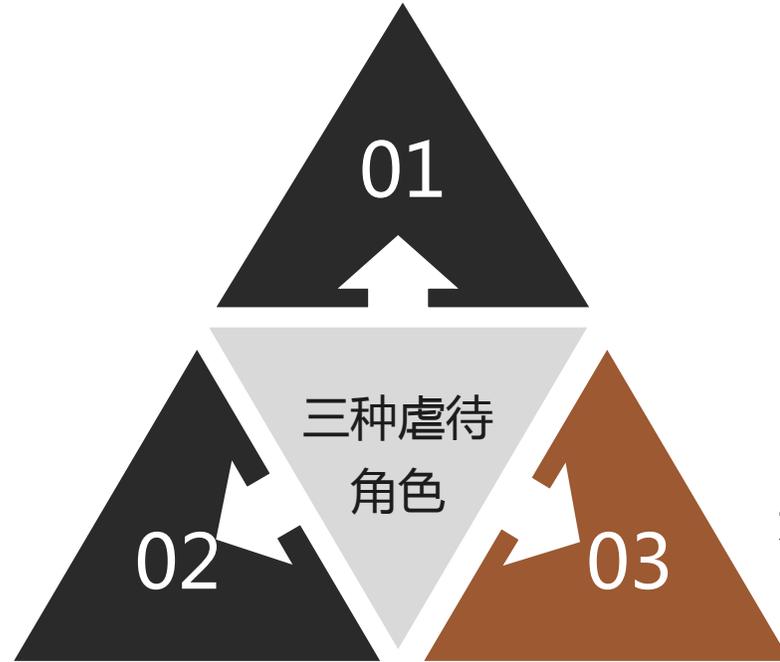
三种虐待  
角色

02

03

自大狂

花花公子



## 恶霸式老板

- 会利用自己的权力最大限度地加强控制，以此提升自己的地位
- 总是小题大做，动不动就批评、指责或贬低人
- 看似喜欢批评某个人，而不只是批评其工作
- 总是故意恐吓、羞辱或威胁人

## 严厉的老板

- 利用权力控制集体的结果，从而提升他人的地位
- 会设定很高但可实现的标准，并让每个人都负起责任
- 赏罚分明，勇于担当，不会把别人的成就归功于己，把失败归咎别人
- 提倡团结，反对分裂，对下属总是心平气和，直言不讳，光明磊落，不会当众发飙、当众动粗和背后使绊子

## 自大狂

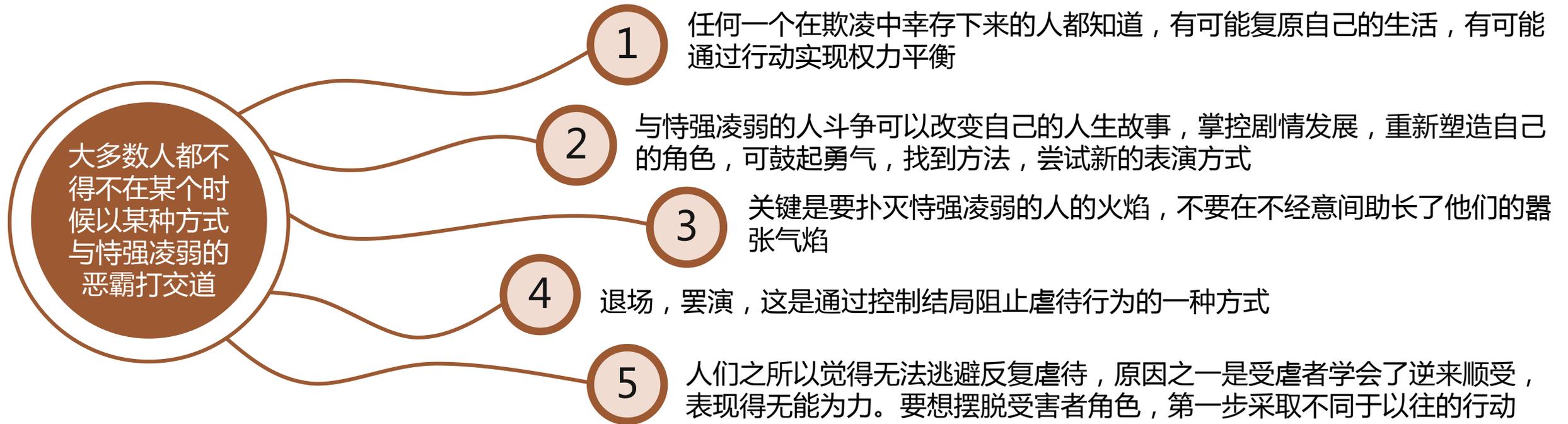
- 为了满足自己对尊重、钦佩和权力的需要，会不择手段
- 对自大狂来说，每一次社交活动都是一次攫取权力、争夺地位的机会，可借机提醒别人自己有多重要、别人多需要自己、自己有多出色。达不到目的不肯罢休，不能接受失败，不能承认错误，把每一次成功都归功于自己，失败归咎他人，凡事必以自己为中心

## 花花公子

- 有权有势的男人长期的性行为不端和滥交，是在权力带来机会时，为一种绝望的不安全感或压抑的挫败感寻求解脱的宣泄
- 通常性吸引、性强迫和性侵犯被看作强烈情感的表达，事实上，这些都可能是对伴随着焦虑、压力和恐惧而来的各种普遍生理唤起的反应

## 第8章 勇敢拒绝，不再扮演受害者

被恶霸欺辱，会让你觉得自己是一个无能为力的受害者。但是被恶霸欺辱并不意味着你只能扮演受害者的角色。如果遇到滥用权力的人，你需要改变策略，你需要鼓起勇气说“不”，阻止对方的霸陵行为。

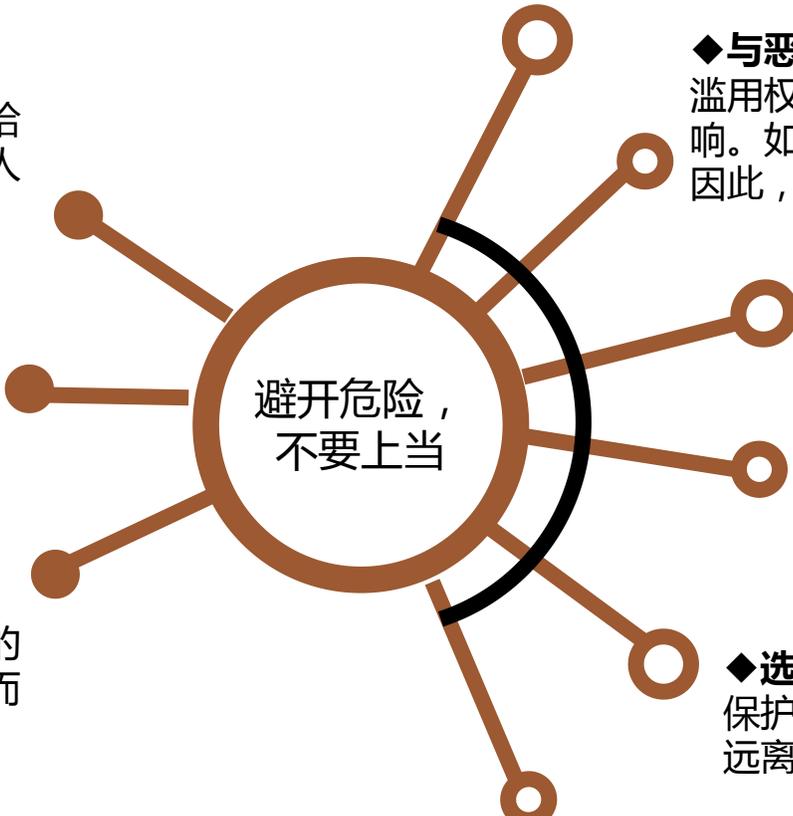


– 滥用权力的人往往极具诱惑力。他们在控制他人时表现出的力量、刚毅和成功使人在他们面前感到安全

– 权力之所以具有诱惑力，是因为一个强大的伴侣就像一件战利品，它可以向世人证明自己的地位和价值

## 致命的诱惑

– 强势父亲类型的领导者特别吸引那些认为自己需要保护的人，以及那些感觉在强硬父母的领导下更安全的人



避开危险，  
不要上当

◆直面恶行，表达自己的不悦

直截了当地表明态度可以警告作恶者，让其给出正当理由。如果能镇定地将聚光灯对准他人的恶行，就可以改变权力的失衡

◆直视对方，绵里藏针

恶霸通常表现得很有侵略性，因为他们觉得自己很软弱。有时虚张声势是能带来好处的

◆学会共情

有时通过表示理解对方可能会阻止虐待行为的发生。共情并不等同于支持或原谅作恶者，而是在战略上表示尊重，以保护自己 and 他人

◆相信自己的直觉，注意危险信号

滥用权力的人对控制有一种极端需求，非常善于展现魅力，善于吸引、引诱和操纵别人，极端挑剔，极度需要成为所有场合中最重要那个人，要提防认为你很出色，同时对所有人都表现出不尊重或蔑视的人

◆与恶霸保持距离

滥用权力的人渴望证明手中的权力，证明其所作所为会产生影响。如果表现出恐惧、愤怒，甚至愧疚，就会让他们产生兴趣。因此，尽可能表现得愚钝一些，表现得比较冷淡

◆了解自己，不要自责

受害者常为他们忍受的痛苦而自责。受虐者必须学会认清虐待行为的本质，认识到自己没有做错什么。必须学会安全的反击方式

◆不要表现得像个受害者

对犯罪行为的研究揭示了攻击者在受害者身上寻找的特点：看起来容易得手。遇到攻击时，一定要表现出明确的立场、明显的喜好和坚定的决心

◆选择安全的环境

保护自己不受欺凌的一个好办法是远离过于隐私的环境，或者远离那种无法清晰界定正当行为规范和彼此角色的环境

◆坚守底线，友好且坚定地拒绝

如果有人越界，必须做出反应，直截了当地表现出来。一定要当机立断，表现出零容忍的态度

## 第9章 不做旁观者，与盟友齐心协力

人们很容易把作恶行为看成“别人的问题”，他们把自己定位成旁观者的角色，或是观众中批评者的角色。宽容的环境容易导致权力滥用，因此每个人都可以更好地选择自己在剧中扮演的角色。

### 如何阻止卑劣演员抢镜

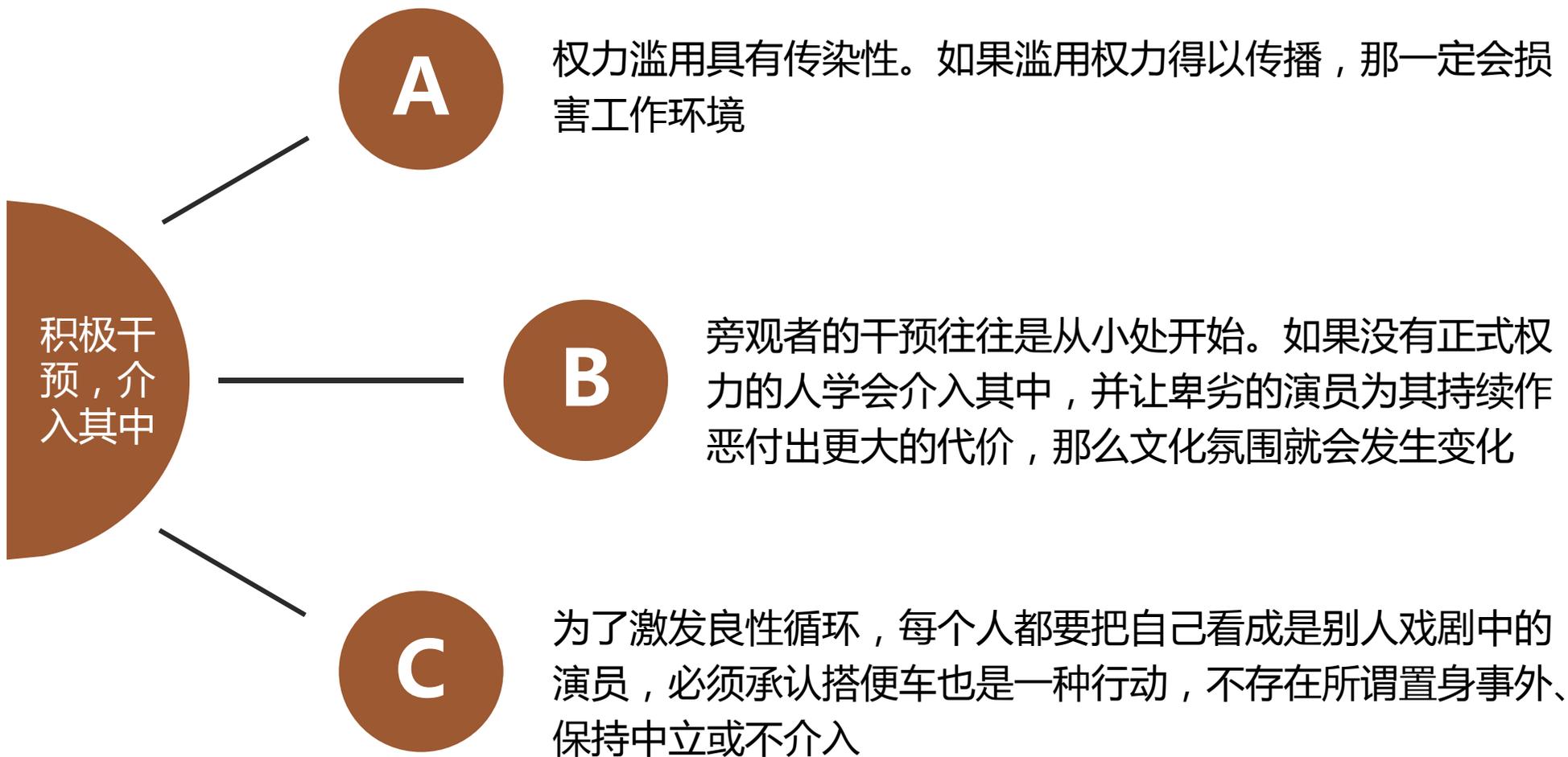
#### 超级英雄——零食侠

纽约地铁上两名乘客冲突，一名建筑师一言不发，头也不抬站在两名打架乘客中间，吃着零食。旁观者介入进来，劝说双方罢手。整个过程被拍视频传到视频网站，很快就火了

此次事件被广泛关注原因：  
这位零食侠体现了所有人都渴望的那种镇定、冷静、勇敢和泰然自若

## 为什么我们选择扮演旁观者

- 每个人在事情发生时选择置身事外原因很多：避免反应过度、未能阻止虐待，或冒犯他人引起的尴尬，避免自己受到伤害、遭到报复，或被人利用
- 如果每个人都把需要集体行动来解决的问题看作是别人的责任，那问题会变得很糟，每个人都会遭殃，这种情况就是社会困境
- 解决各种社会困境的唯一有效办法是让现场的旁观者，承担第一波风险，建立信任基础，促进和他人的合作
- 如果人们相信可以指望别人也为群体利益做出牺牲，支持他们或回报他们，那他们自己就更有可能这样做



## 识别掌权者的可疑行为

1

在应对掌权者的可疑行为时，最棘手的挑战之一是要识别它，并发现其本质

2

真正危险是反应过度，在没有正当理由的情况下声称受到虐待，结果破坏了关系、声誉和事业

3

所有不确定性可能的确都存在，同时给不作为披上合法的外衣。如果不采取行动，还为施虐者的行为寻找各种理由，那么当虐待发生时，我们不仅是在袖手旁观，而且是在为虎作伥

1

对待权力更成熟的方式是将拥有权力视为一种责任和机会，能够为他人挺身而出

一些不起眼的行为可以改变我们的行为准则。如果每天都能采取一些让人感觉有风险但实际上没有风险的不起眼的行动，就可以鼓励其他旁观者也这么做

4

挺身而出，仗义执言

2

要想成为挺身而出者，需要转变思想，需要学会把自己看成群体中的一员

闲谈无益，重在行动。没有实际行动、无法给他人带来好处的闲谈没有任何益处

3

干预与否不仅取决于我们对正在发生的事情有多么关心，还取决于我们心理上是否觉得自己有理由可以介入其中

激发旁观者内心亲社会行为最可靠的方法之一，是为他们创造全新而明确的角色



角色可以使人们理直气壮地为了当事人的利益采取干预行动

旨在遏制权力滥用的正式干预措施依赖于有影响的人的支持，得到位高权重者支持的干预措施往往能更迅速地引起关注，产生更大的影响

扮演挺身而出者角色的另一种有效方法是以盟友的身份登场

## 阻止不良行为有很多方法

### 加入安全维护队

人多力量大。即使是两个持不同意见的声音，也比单独一个持不同意见的声音更能有力地表达观点，因为它们更可信，更难被忽视，被报复的风险也更小

### 打造“受罚席”

如果圈子内某人行为不端，暂时把其排除在圈子外，驱逐到受罚席。受罚席是一种有效的制裁方式，同时也为作恶者留下了自我救赎的空间，关键是不能记仇

### 尝试幽默

采用幽默诙谐的办法阻止人际交往中的不当行为，这种方法非常有效。既可以向当权者传递真实意图，又可以加强人际关系

### 齐心协力，相互支持

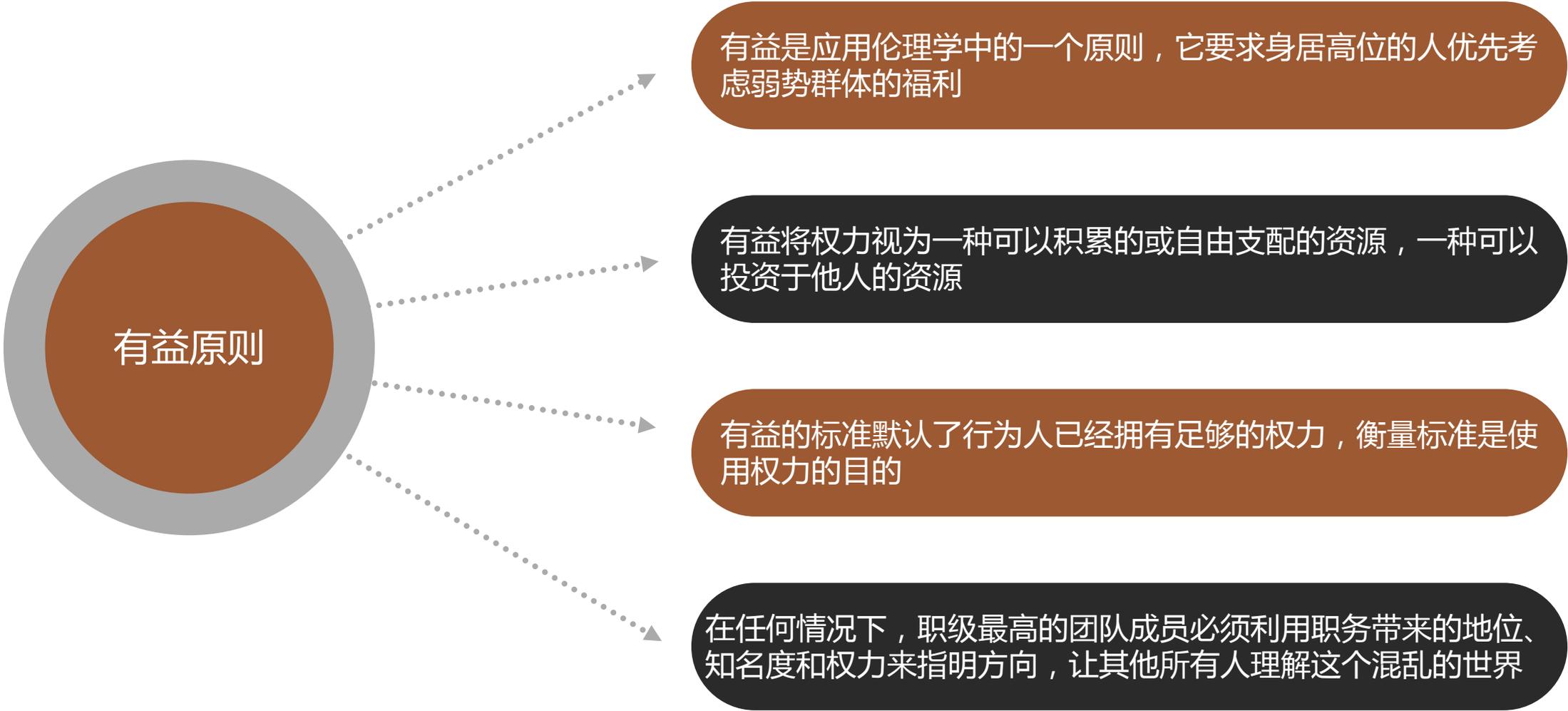
如果我们可以选择将自己视为参与者而非旁观者，将自己视为全体演员中的一员而非观众，权力滥用就可得到有效监督，甚至可能得到控制

## 第10章 正确使用权力，发挥权力的意义

强大的领导者不仅推动结果的产生，领导的作用实际上是“消除疑虑，培养组织成员对组织宗旨的信念，培养组织成员的希望和信心”。慷慨地使用权力，把他人利益放在首位，打下信任的基础，并且使得他人也愿意按照这样的方式为人处世，这就是权力的意义。

### 汲取榜样的力量





## 有益原则

有益是应用伦理学中的一个原则，它要求身居高位的人优先考虑弱势群体的福利

有益将权力视为一种可以积累的或自由支配的资源，一种可以投资于他人的资源

有益的标准默认了行为人已经拥有足够的权力，衡量标准是使用权力的目的

在任何情况下，职级最高的团队成员必须利用职务带来的地位、知名度和权力来指明方向，让其他所有人理解这个混乱的世界

作为领导者，善用权力其实就是为下属提供安全基地。即一个人、一个地方、一个目标或一个物体，能够提供一种保护感、安全感和关怀感，并为勇敢、探索、冒险和寻求挑战的行为提供灵感和能量

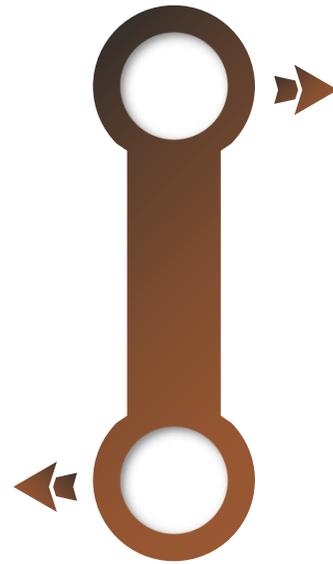
掌权者不仅要对自己的行为负责，也应当对他任内发生的作恶行为负责



领导者不仅要确定方向和担当主角，还要确保其他组织成员能得到奖励、晋升，并能根据有益标准和成熟度担任重要的角色

## 警惕演员定型的危险性

演员定型现象非常普遍，  
社会地位高的人被期望扮演领导角色，社会地位低的人则被期望扮演配角



借鉴以往的经验，选择那些看起来适合角色的人，这种做法被称为“演员定型”，也叫偏见

在商业领域，成王败寇文化带来的好处备受吹捧，竞争文化能激发出人的最大潜能。研究发现，在此类组织机构内部，危害最大的非法作恶行为和骚扰行为最为猖獗



成王败寇心态的解药是有益文化，在有益文化中，掌权者用他们的权力制定规则，让每个人为自己的行为负责，并且掌权者每天会在他们的行动中表现什么才是为了组织利益行使权力

## 识别领导能力的标准

### 成就取向

个人抱负和自我提升并不代表一定具有领导能力。要想创建能有效使用权力的组机构，在选派角色时一定要选择那些技能迅速崛起，又关注表演质量的人

### 奉献取向

在选派角色担任重要岗位时，不应该依靠个人魅力和声望，应考虑寻找能证明其能力的证据，再看对他人的关爱和奉献精神

### 成熟取向

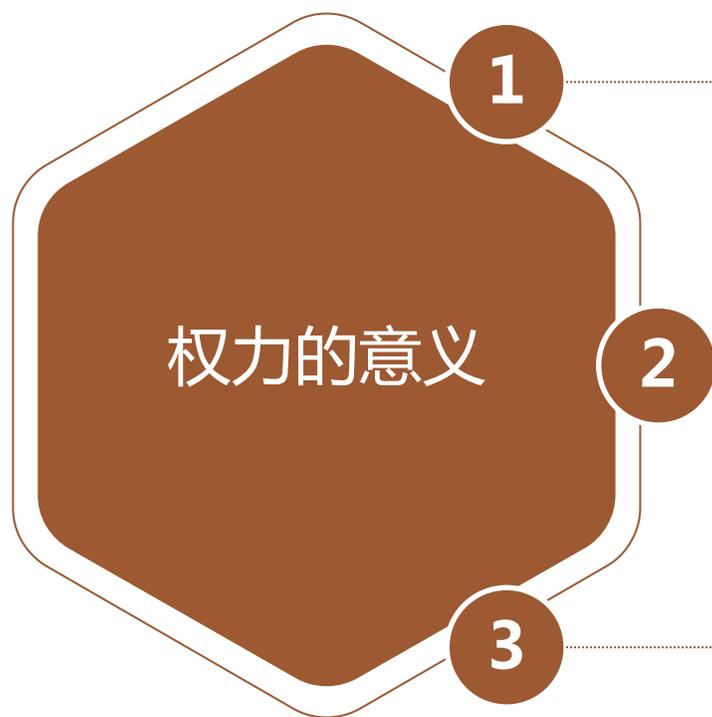
忠于群体，愿意为群体利益奉献付出，愿意根据群体发展壮大的需要牺牲个人利益或机会，愿意积极行使权力或将其让与他人，这表明这个人使用权力的方法是成熟的

人们把自己视为部族的一部分彼此联系时，就会互相照顾。社会联系是心理健康状况最重要的预测因素。把自己看作集体中的一员，可在心理上把我们和其他人联系在一起，和比我们更伟大的事业联系在一起



有益的力量

如果我们在物质上对彼此的需求越来越少，那么我们在心理上对彼此的需求就会越来越多。认真对待自己扮演的角色是建立良好关系的秘诀



如果我们认为别人想要伤害我们，没有人可以信任，我们在这个世界上孤立无援，那么我们会利用权力来保护自己

如果我们心存恐惧地采取行动，就会创造一个人人自危的世界

如果我们满怀希望地采取行动，都富有同情心，那么我们会慷慨地使用权力，把他人利益放在首位，打下信任的基础，并且使得他人也愿意按照这样的方式为人处世