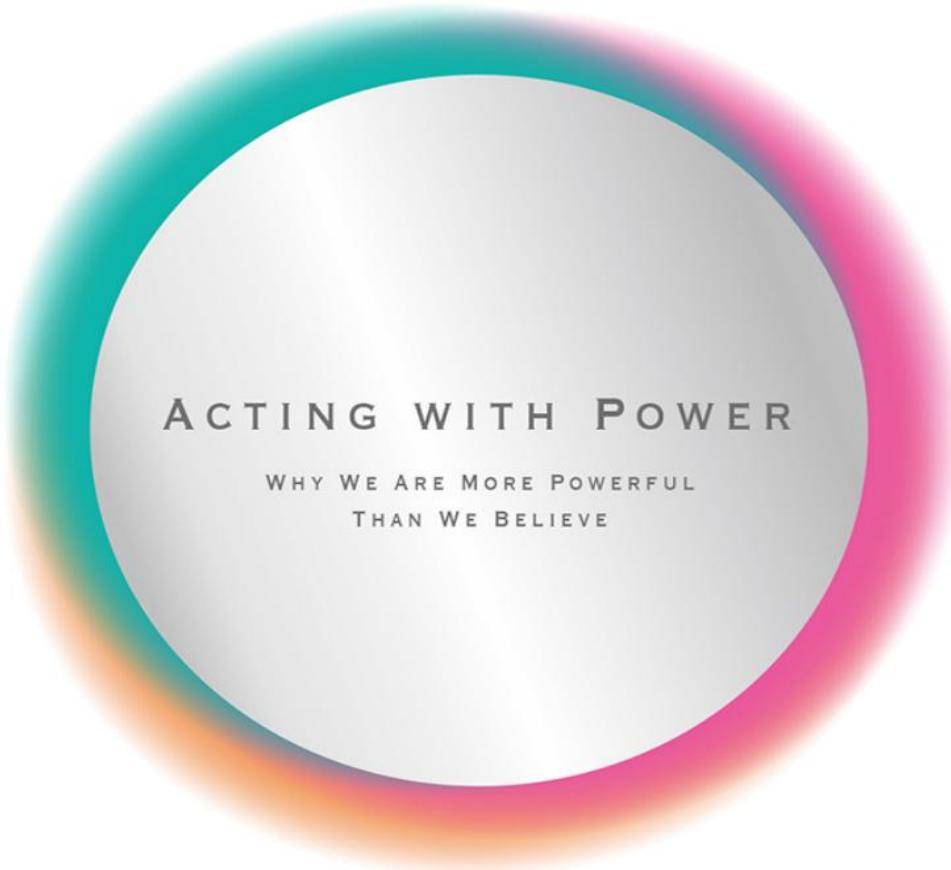


# 懂權力， 在每個角色上發光

史丹佛MBA爆棚選修課

擊敗沒安全感、霸凌，讓自己被需要就能自信發揮影響力



史丹佛大學商學院講座教授  
黛博拉·葛倫費德 DEBORAH GRUENFELD — 著 陳琇玲 — 譯

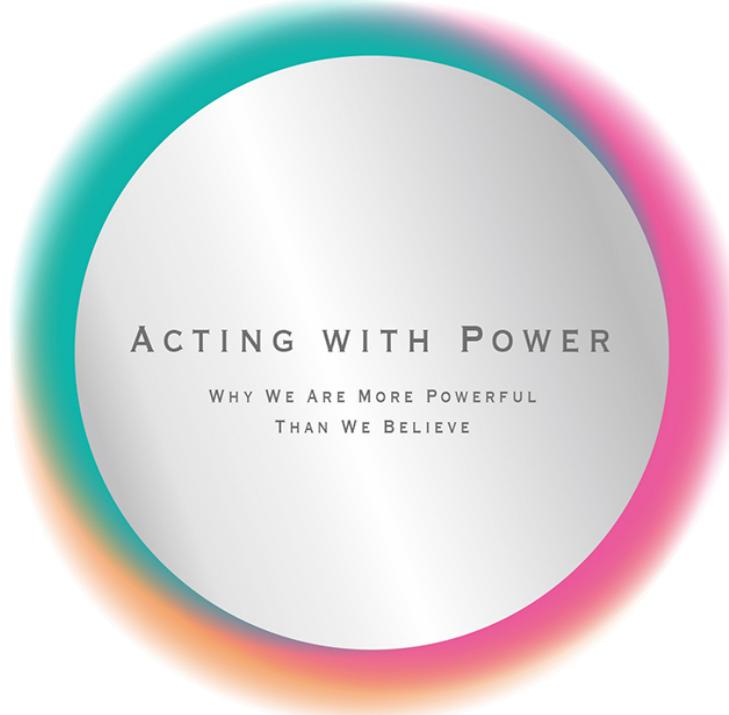
—— 全力推薦 ——

影響力學院創辦人 丁菱娟 | 唯品風尚集團執行長 周品均 | 臨床心理師 洪仲清  
Nike執行長 約翰·多納霍 | Facebook營運長 雪柔·桑德伯格 | 美國非營利組織Give2Asia慈善顧問 張灝仁

# 懂權力， 在每個角色上發光

史丹佛MBA爆棚選修課

擊敗沒安全感、霸凌，讓自己被需要就能自信發揮影響力



史丹佛大學商學院講座教授  
黛博拉·葛倫費德 DEBORAH GRUENFELD — 著 陳琇玲 — 譯

—— 全力推薦 ——

影響力學院創辦人 丁菱娟 | 唯品風尚集團執行長 周品均 | 臨床心理師 洪仲清  
Nike執行長 約翰·多納霍 | Facebook營運長 雪柔·桑德伯格 | 美國非營利組織Give2Asia慈善顧問 張灝仁

# 懂權力， 在每個角色上發光

史丹佛MBA爆棚選修課

擊敗沒安全感、霸凌，讓自己被需要就能自信發揮影響力



史丹佛大學商學院講座教授  
黛博拉·葛倫費德 DEBORAH GRUENFELD — 著 陳琇玲 — 譯

謹以此書獻給我的父母們

# 前言

# 權力，和你以為的不一樣



我在娘家一個文件抽屜最裡面找到這張圖時，馬上知道這張圖畫的是誰。這個人有好多眼睛，嘴巴緊緊閉上，也沒有手臂或手。她把一切都看在眼裡，卻無法根據自己知道的事情採取行動。那就是我，是我三歲時畫的第一張自畫像。

看看現在的我跟當時的我，似乎沒有什麼相似之處。現在，我是史丹佛大學的講座教授。從事權力心理學的相關研究、寫作和教學已有二十五年之久。我擁有滿意的職業生涯，意見受人尊重，也懂得如何善用個人意見。如今，我自己小孩的第一張自畫像也藏在我家某個文件抽屜最裡面的某個地方。回想起來，從我三歲起到現在，很多事情都有了改變。但我知道，我第一張自畫像裡的那個小傢伙，一定還如影隨形地跟著我。

曾經有一段時間，我以為只有我有這種感覺。但是，如果說我從研究權力的工作中有學到什麼，那就是：我不是孤身一人。不管個人本身

擁有多少權力，每個人偶爾都會感到無能為力。無論我們能否發揮力量，我們都擁有權力。

這樣講或許不是那麼簡單易懂。但是，對權力的觀念會使我們感到渺小。一則是，我們從孩童時代開始了解權力，那時我們處於生命中最脆弱的階段，而當時我們對權力的理解將會跟著我們一輩子。我們遇到的第一批掌權者，就是我們的父母和其他照顧我們的成年人，他們教導我們如何在大多數人永遠也長不大的家庭裡求生存。我們都帶著這種童年留下的包袱長大成人，所以在面臨關係時，我們會因為不安全感而陷入以往的習慣和舒適圈，誘使我們上演熟悉的古老戲碼，讓我們可以扮演熟悉的角色。人生中遇到的第一批掌權者，在我們的生命裡留下不可抹滅的印記。

身為學者，我寫過很多擁有權力是怎麼一回事的相關論述。但以我個人來說，我一直希望在所屬領域成為專家並獲得地位，能幫助我覺得更強大，讓我更容易成為我自己。不過，當我真的做到這些事情後，擁有權力並沒有像我想的那樣，讓我覺得強大，可以做自己。權力會引人注意，就會受到更嚴格的審視。人們會對位高權重者寄予更高的期望，這時就更容易出錯或失敗，也必須承擔更多的風險。我發現，擁有權力根本無法減輕我童年時期遺留的不安全感，只是為我提供了一個更大的舞台來展現這種感覺。

## ■ 學會扮演教授的角色

成為教授是一個相當戲劇化的轉變。我在研究所唸了五年，所以很習慣當學生的角色。我取得博士學位後，接受西北大學（Northwestern University）的教職工作。就這樣，在我成為「教授」的第一天，我仍然覺得自己跟以前沒有什麼不同，還是從事同樣的工作：進行實驗、發表期刊論文、並學習授課。但對其他人來說，我不一樣了。人們認為身為「教授」的我，應該懂很多事，應該是專家，應該要讓其他人為自己所做所為負責，並告訴我的學生該做什麼。

這是讓人最不舒服的諷刺。身為心理學家，我當時是名符其實的權力專家，但我自己仍然感到無能為力。我覺得自己是冒牌貨，不值得獲得「教授」這個角色應有的尊重和關注。當我的職業生涯愈飛黃騰達，我的地位日益提高，我就愈難以達到他人對我的身分地位所寄予

的厚望。我很清楚別人如何看待掌權者，我只是無法將自己視為其中一員。

然後，我做了一項自己平常不會去做的事，這個改變出乎我的意料。我被要求參加提供給商學院教職人員的新計畫，期能提高學校整體教學品質。這項計畫由一位有劇場工作經驗的顧問負責。這種事就算發生在演藝活動蓬勃的加州，似乎也有點賣弄玄虛；但我同意參加，因為我這個人就是這樣，我認為自己必須參加。

我跟另外八名教職員一起，在一個會讓人產生幽閉恐懼症的階梯教室裡待上整整兩天。在階梯教室裡，芭芭拉·雷布朗（Barbara Lanebrown）這位身材嬌小、精力旺盛的女士，要求我們每個人準備講課三分鐘，並向在場同事簡報。在第一次簡報後，雷布朗向操著英國口音、一頭白髮的國際企業管理專家，提出一個令人意想不到的問題，她問道：「你把哪些角色帶上台？」這位專家一臉困惑地對她眨眨眼睛。後來，有同事發現這位專家因為處境尷尬而不自在，於是請雷布朗解釋她的問題。雷布朗語氣溫和地解釋說，「教室就像劇院，我們在其中扮演老師的角色，」然後，她停頓片刻讓大家好好想想。接著她繼續說，「我們在講課時，就是在表演。跟演員一樣，我們從內在角色中進行篩選，並做出選擇協助我們演活要演的人物。」

我們當中有些人動動身體，低聲竊笑，我認為有人對雷布朗的說法感到不以為然。我記得當時我環顧四周，看看是否有人認為雷布朗說得對。然後有人說出我的感受：「我在教室講課時，沒有在表演，我只是做自己。」

雷布朗聽了這個意見後，先不作回應。接著，她問我們對於剛才看到的教學簡報有何意見。剛才簡報的這位同事，你認識他，但從未見過他上課時的模樣。他上課時的模樣，跟你平常對他的印象一樣嗎？你從他的簡報中，看到先前從未見過的面向，或從不知道的事情嗎？

答案當然是肯定的。「在台上」的他跟我們在教室外面認識的他並不完全一樣。當每個人都完成三分鐘授課後，事實一再地證明雷布朗講得沒錯。在日常生活中，通常默不作聲的學者，上台後卻像在表演單人脫口秀。另一位平常隨和又相當親切的同事，上台講課時卻變得更加嚴厲，甚至有點嚇人。他恰如其分地戲稱自己為「警長」。第三位同事在教職員會議上表現得既衝動又熱情，在教學時卻表現出猶如「部落長老」的沉默莊重。我們每個人在教學時，都透露出某部分的

自己。我們每個人都在不知不覺中，利用自己早就知道的角色，做出最好的表現，至少讓我們能最自在表現。

這真是讓人大開眼界。我知道我帶了各式各樣的角色一起授課：其中有精力充沛的角色、有熱力四射的角色、有緊張的角色、嬉戲的角色、脆弱的角色、知識分子的角色、博學多聞的角色、認真的角色、善於表達的角色，以及權威的角色。不用說，並不是所有角色都受邀上場，但他們還是露面了。而且顯然講台還不夠大，容不下我的這十個角色。事實證明，我並不信任他們當中任何一個：我擔心強者會令人厭惡，而弱者又惹人可憐。結果，這些角色都在幕後拚命掙扎，觀眾一目了然。

那天，我們每個人帶著作業離開教室：另外準備幾分鐘的授課簡報，但這次試著努力演好角色。第二天，我們出席準備迎接挑戰。有些人比其他人更樂於冒險接受挑戰。部落長老以一身皺巴巴的衣著裝扮，並用一種帶有鄉土氣息的方式說話。警長穿上牛仔靴，偶爾比出手指槍的姿勢加強效果。我不記得自己當時試著做了什麼，但我的表現生動有力。

不過，我還記得我跟某些同事不一樣，我無法停止自我審查（self-censoring）。同時，我看得出來，同事們何時擺脫自我束縛，徹底擁抱自己扮演的角色，這時他們的表演真的變得更有吸引力，也更「真實」。不知何故，表演並沒有讓他們顯得較不「真實」，反而讓他們顯得更真實。



現在我知道，權力不屬於個人，至少不是我原先所想的那樣。在生活中，就像在劇院裡，權力是伴隨我們所扮演的角色而來。成功的演員不會讓自己的不安全感，阻止他們善盡職責演好所需詮釋的角色。要把任何工作做好，要成為自己想成為的那種人，要有效運用權力（無論你是否覺得自己握有權力），你都必須跳脫自己的戲碼，學會如何在別人的故事中演好自己的角色。

我可能對於自己的「教授」身分沒有把握，但說穿了，其實我是對自己這個人沒信心。對我而言，扮演教授這個角色並不是「假裝」，而是接受一項共同認知的社會現實，並努力扮演好自己的角色。

我們未必總是對自己身為「掌權者」這種想法感到自在。但為了充分利用權力，我們必須在適當時機展現自己最好的一面，並將自己比較沒有安全感、比較沒有用的部分隱藏起來。或者，以英國知名女演員茱蒂·丹契（Judi Dench）的名言來說，「祕訣是認真看待工作，別把自己看得太重要。」

## ■ 被迫扮演不想要的角色

在二〇一五年開學頭一天，我發現自己上了新聞。終身職教授被逮到陷入「三角戀」，當事人包括已分居的丈夫和商學院院長，三人碰巧在同一個地方工作。這件事引發諸多關注。《紐約時報》（*New York Times*）、《華爾街日報》（*Wall Street Journal*）、《商業周刊》（*Businessweek*）和其他媒體記者，取得院長與教授之間的私密信件（你可以想像到的最私密信件），並四處打聽徵詢意見。

這不是我渴望扮演的角色，我只是成為眾人指指點點的笑柄：根據最初的報導，一位研究權力和不當行為的專家，跟上司傳出「祕密戀情」。事實上，我們倆人都是單身，已經交往將近三年，而且這段關係不是什麼祕密。或者說，我們遵守學校規定，以為我們這樣做就夠了。我跟「院長」交往一事，改變眾人的看法。我們交往的報導變成一齣高潮迭起的戲碼，還把我戲稱為「蛇蠍美人」。

身為權力專家，你可能以為我會預料到事件的爆發，認為我應該知道整件事會如何發展。但在爆出這則報導前，我跟權力仍然保持一段距離。我研究權力、思考權力，並教導權力。在成為新聞事件主角那天之前，我只是用權力做實驗，就像把玩沙盒中的玩具那樣。我把它翻過來，推一下，看看它如何變化。長大成人後，我發現權力令人著迷，但我看不出權力跟我有什麼關係。

消息傳開時，讓我最為震驚的是，這種私事竟然有人關心。在我看來，我們是兩個剛恢復單身的中年人，互相認定彼此，有機會再度陷入情網。因為這則報導，我們的世界變得很小。我們花很多時間擔心我們的小孩，以及他們如何處理我們的關係。原先，我們不認為倆人交往跟其他人有何關係。結果，我們這樣想當然錯了。我們認為世界很小，但我們所站上的舞台卻不小。

隨著時間演變，蛇蠍美人事件已經落幕。如今我知道，我不是人們嘲諷的對象。我知道，儘管我無法掌控別人怎麼看我，但別人對我的評價並不能定義我是誰。現在，我把自己當成演員，我變得更不修邊幅、但也更真實。我扮演的角色是全力以赴卻仍會犯錯、照顧別人但也需要被照顧、有信心卻又有不安全感、在某些方面很強大，但在其他方面卻很軟弱、善盡職責卻無法完美詮釋自己。

在劇院裡，要完成有感染力的表演，就要接受並承擔生而為人的真實意涵，也就是說：人本來就既堅強又軟弱，有成就也有失誤，時而強大也時而軟弱，其實，這是專業演員每次融入角色時都要面對的挑戰。要演活角色，演員必須不帶任何批判地接受角色。這個道理也適用在我們身上。藉由接受我們每個人都是如此，學習珍惜這些真理並在適當時機展現我們的這些面向，同時泰然自若地處理我們所犯的錯誤，我們就會變得更有韌性，更不會因為害怕丟臉和厭惡自己而自我設限，我們終將變得更強大。諷刺的是，真誠就源自於：別一直想要做自己，而是要學會多多接受自己。

就我而言，我經歷過難堪事件的試煉後，變得更加堅強。當陌生人知道我就是新聞事件女主角時，我目睹到他們目瞪口呆的驚悚表情。現在，我的反應是試著讓他們更自在些。因為我仍在做自己喜歡的事，試圖讓自己變得有用，並演好自己的角色。你知道嗎？我不再害怕任何事情。最重要的是，我從中知道，我擁有自己的所有權力。

我們未必總是扮演我們想要的角色，或扮演我們覺得有把握的角色。但正如大家所說，無論如何，戲都要演下去。

## ■ 對權力的誤解

我不是第一位關心權力的作家。在美國文化的薰陶下，我們對自己和他人的權力深深著迷。市面上有很多有關如何獲得更多權力的書籍，而且這方面的觀點也多到不勝枚舉。但是對我來說，只是一昧追求更多權力，這種方法並沒有抓住權力的重點。我所做的研究，以及我個人與專業經驗想要釐清的重點是：你是否成功、你有多大影響力和對生活滿意與否，不是因為你能累積多少權力，或是別人認為你多麼有權力，而是因為你能善用本身的權力為別人做些什麼。

目前跟權力有關的論述中，這個真理不言而喻，我們也從社會生活的各個領域，都能找到佐證。當我們用所有時間擔心自己沒有哪些權力，這時我們只是把權力當成個人消費和自我強化的資源。我們將獲取權力本身定義為目的，也認同這種迷思：我們大家都需要更多權力，來實現人生的目標，而且我們擁有多少權力，將定義我們生而為人的價值。無論要付出什麼代價，我們應該努力達到最高的權力地位，並在各種情況下都保持優勢。長久以來對於權力做出的反應教導我們，成功的關鍵在於，透過任何必要手段更快獲得更多權力，而且擁有更多權力的人就是贏家。

在大多數情況下，這些假設不但錯了，還大錯特錯。「我們都需要更多權力」種想法不但引發我們對自己的最深切恐懼，也強化我們最具破壞力的本能。當掌權者不明白自己擁有的權力，而感到無能為力時，當他們與周圍環境脫節，擔心自己並未掌握原有的權力時，就會啟動自我保護，無法展現寬容大度。我們都知道濫用權力意味著什麼，只要看看新聞就知道：散布仇恨的世界領導人、貪污腐敗的政客、沒有良心的企業執行長、犯下性侵的娛樂大亨，賄賂作弊讓小孩上名校的權貴家長，諸如此類的事情多到難以計數。人們運用本身的權力，處理自己無能為力的情緒，最後必定會背離自己的責任。這就是濫用權力的意思。

但是，善用權力意味著什麼，就比較不為人所知，也更加神祕。我相信，善用權力的關鍵在於接受這個事實：通常，我們擁有的權力，比我們以為的更多。這樣講一點也不牽強。權力存在於每個角色，也存在每個關係中；權力是在互相需要的人們之間流動的資源。而且根據定義，關係夥伴各取所需，互相成就。所以，權力絕對不會只存在其中一方。這表示，無論我們是誰，無論我們多麼優秀，多麼融入關係或做何感受，我們藉由在他人生活中扮演的角色，就能掌握權力。要善用權力，就必須以不同的方式思考權力。我們要對自己擁有的權力負起責任，也必須更認真看待自己扮演的角色和承擔的責任。這就是我為什麼要寫這本書的原因。

我們擁有比想像中更多的權力，這個見解可能讓人困惑。將我們彼此連結的角色和責任可能是權力的來源，而不是弱點或束縛的根源，這種想法聽起來跟美國慣有的思潮背道而馳，即使對鑽研權力的我而言亦然。而追求第一未必是獲得第一的最有效途徑，這種論調聽起來根本大有問題。但是社會科學告訴我們，這些事情都是真的。可以解釋誰能在團體中躍居首位的原因，不只是個人主動或被動、競爭力，以

及弱肉強食的社交手腕。相反地，研究顯示，在許多物種中，個人都會因為善盡職責，讓自己對團體有貢獻並解決團體問題，不是只想著把自己擺在第一位，而獲得地位或獎勵，像是受人尊重、景仰，通常情況是取得更多的權力。有個人抱負或想要保護自身地位並沒有什麼錯，但我們也可以藉由真誠地關心那些比我們更沒有權力的人，來提升自己的地位。這就是善用權力的意思。

本書旨在導正大家看待權力的常見誤解：權力是什麼，權力如何運作，以及權力如何影響社會生活的各個層面。這本書集結我二十多年來針對權力心理學所做的研究，以及我自己身為老師和學生的經驗。另外，這本書也充分運用跟我交談過的無數MBA學生、高階主管、企業家、學者、專業演員和領導人的問題、觀點與智慧，我從他們那裡學到權力的真正本質，並且獲益匪淺。此外，本書還從一門我在MBA的「權力表演課」（Acting with Power）中擷取出關鍵的經驗教訓，這門同名課程源自於我過去進行的一項奇特實驗，但它很快就成為史丹佛大學商學院最受歡迎的選修課。該課程教導大家，真正且持久的權力並非來自追逐個人地位或依附強權者，而是來自學會將權力和領導力當成我們在共同演出的戲碼中獲得更多表現的機會。



本書是一本關於權力的著作，無論你是否握有權力，只要你曾經深感無能為力，就適合閱讀這本書。如果你對於承擔更大職責感到不安，或陷入大才小用的困境，都很適合翻翻這本書。當你覺得自己像個冒牌貨，一點安全感都沒有，想要信心滿滿地演好自身角色，看這本書就對了。至於那些經常行使權力，但覺得自己可以做得更好的人，一定要好好研究這本書。

這本書適用於每個努力以不同方式運用權力，同時仍然努力做好自己的人，包括那些挺身而出且更認真承擔責任的人，還有那些想要退居幕後，不讓人感到畏懼的人。這本書也寫給自己老是被說成太好鬥或太好欺負的人。

另外，想要了解為什麼有些人濫用權力，並想學習如何面對濫權者而得以倖存，甚至想讓自己變更強大對抗濫權者，就一定要看看這本書。而以往誤用權力鑄下錯誤，渴望不受權力擺佈者，一樣要研讀這本書。那些努力讓權力得以善盡其責，讓霸凌、騷擾和其他濫用權力的景象消失無蹤，讓適當人才擔任領導者，讓人們適才適所且賞罰有

據，創造這種文化與環境並善盡職責樹立榜樣的領導者，也可以從這本書獲益良多。

這本書共分為四個部分。第一部揭露權力常見的迷思，並探討權力的實際運作方式，以及在哪些情況下，權力無法發揮效用。這部分也定義行使權力意味著什麼，善用權力又意味著什麼。在第二部，我們將探討為什麼角色在社會生活和職場生活中很重要，尤其是涉及權力時：怎樣弄清楚你所扮演的角色，以及怎樣演好那個角色，無論你覺得那樣做是否合乎本性。我們會檢視過去的角色如何跟著我們進入新的情境，以及為什麼我們當中有些人似乎只能以單一方式使用權力。要善用權力，我們必須懂得兩種做法，要能發號施令並加以控管，也能互相尊重並建立關係。因此，在第二部，我們將探討如何擴大舒適圈：如何在你直覺想跟對方建立關係時，同時指揮對方做事；在你直覺認為要尊重對方時，又能掌控對方。

第三部討論如何解決不安全感，也就是演員說的表演焦慮症，當我們走上更大的舞台時，自然會出現這種症狀。我們會檢視角色轉換這項挑戰，為什麼變換角色的能力如此重要，以及演員如何將不熟悉的新角色內化，以避免「不照劇本演出」。我們將說明認真演好角色，仍然可以做自己，這是可能做到的。

第四部分解決權力濫用問題，比如性侵和霸凌，並解釋這種事情為何會發生（箇中原因你未必想得到）。我們將探討如何避免成為受害者，或不小心成為霸凌者，以及如何避免用我們不想要的方式傷害關係。我們會說明如何在周遭發生的戲碼中扮演主動的角色，而不是扮演旁觀者。最後，我們檢視在組織高層如何運用權力，創造讓濫用權力不像現在這般常見的環境。

本書介紹的做法重視責任勝過主導地位，認為成熟比真誠更為重要，讓你變得更有影響力。這本書教你少花一點時間想自己，多專注於設想自身所處的情境。如果你跟我或跟我共事的人一樣，我想你會發現，這種社會生活方式可以改變一切，你不但能更自在地享受扮演各種角色獲得的權威、關係品質、成就和影響力，也能對於所屬團隊運作感到自在。當個人專注於集體的成果，致力於提升彼此的表現，心裡就會產生安全感，反應也更加敏捷，並且更懂得變通。同時，彼此為了爭奪權力地位而互相競爭，這種事情也能減到最少。如此一來，大家就能為實現團隊目標全力以赴。雖然聽起來可能有點誇張，但我相信有更多人能夠善用權力演好自己，就能讓整個社會因此受惠。藉

由學習如何善用權力，我們就更能防止可能導致各種社會機構受害的  
權力濫用。

以權力為主題的大多數書籍都在探討如何贏過別人。這本書講述的重  
點卻是，如何戰勝自己。

第一 部

# 權力的本質



# 01

## 權力是怎麼回事

權力是一個迷人的話題。不管我跟誰在一起，無論是女性或男性，是富豪或平民百姓、是非營利組織的主管或是事業負責人，是企業家、中階主管或高階主管，每個人都在乎權力。而且，大家這麼在乎權力是合情合理的，因為掌權者控制我們的命運。權力產生吸引和排斥，權力既能創造也能摧毀，權力開創機會也關閉機會。權力說明誰去打仗，和平為何存在，以及我們為何而戰。權力決定我們的生活方式，決定我們必須遵循什麼法律，決定在物質上誰有優勢，誰沒有優勢。英國知名哲學家伯特蘭·羅素（Bertrand Russell）說：權力是人際關係中的根本力量。如同在音樂劇《漢密爾頓》（Hamilton）中，將權力視為不朽，認為權力決定誰生，誰死，誰講述你的故事。

人類對權力的關注和存在有著密不可分的關係。心理學家認為，我們關心權力，因為我們害怕死亡，而權力承諾某種不朽。這樣講似乎有點沉重，但是在演化方面卻說得通。權力具有生存價值。權力不僅讓人更容易取得共享資源並掌控自己的成果，也讓個人與他人建立更重要的關係，並提高個人在部族裡的地位。人類心理學已經發展成支持這些演化現實的一門學問。我們認為，擁有更多權力就可以活得更久，過更美好的生活，甚至能在死後，讓人們更常記在心。

我們經常在不知情的情況下尋求權力。而且我們也不喜歡承認權力競賽無所不在，甚至存在於我們意想不到之處。權力競賽不僅存在於職場上和家庭裡，也存在於婚姻、兄弟姐妹、朋友團體並擴及到社會中。權力是一種重要的組織力。我們總是在處理權力的差異，並針對權力討價還價，但我們通常不明就裡，以為自己在做其他事情。

當你開始注意，就會看到這些權力競賽處處可見。在跟朋友聊到跟權力無關的話題時，比如新聞、青少年宵禁、甚至是晚上約會上哪家餐廳，我們往往是在爭論誰知道更多，誰的人脈更廣，誰的利益最重要，誰成為決定者，誰擁有道德制高點，以及誰制定規則。

關於強者的論述相當多，包括探討強者的習慣、策略、弱點，許多人以恐懼、欽佩和嫉妒的心態仰望強者，來了解這些權力研究。這種

「個性崇拜」的方法似乎暗示著，權力存在於那些擁有超凡魅力和無比野心的人身上，我們其他人就沒有。這表示，要成為強者，就要追求自我擴張和主導優勢，即使犧牲一切和其他所有人也在所不惜。所以，這也讓人們發現，這種對待社會生活的方式就算不令人討厭，也很不正常。我們得到的結論是，權力不屬於我們。於是，我們走開，我們讓步，我們禮貌地交出控制權，讓自己跟壞人區分開來。事實上，我們將權力交給錯的人，因為我們無法認清自己如何變得強大，如何在擁有權力的同時，也能當好人。

我開始研究權力時，這個話題本身讓我感到不安。跟在民權時代長大的世代一樣，我從小就關心社會正義，也認識到不公平的社會生活，並相信所有人享有平等權利。我心目中的第一批英雄就是黑人民權領袖馬丁·路德·金恩（Martin Luther King, Jr.）、「鮑比·甘迺迪」（Bobby Kennedy），以及我的高中英文老師，她並未掩飾自己是女權主義者。我原以為，要當好人就要拒絕任何形式的權力。

所以，身為研究人員，我著手進行一些研究，打算揭開權力的真相，透露權力的陰暗面。這樣做並不難。在持續不斷地研究中，在各種工作上，我們發現那些被我們隨機指定賦予「大權」者，跟那些被指定「較無權力」者相比，都更加衝動，對於行動後果也更不自覺、更不關切。乍看之下，權力似乎可以將任何人的劣根性誘發出來。

但是，隨著權力科學的發展，以及愈來愈多研究人員對權力的關注，整個態勢也出現微妙的變化。有時候，當我的同事和我在實驗室裡，給予受試者權力地位，他們會變得更自私，更不遵守社會規範。但有時候，情況正好相反。權力並沒有讓每個人都變成怪物；實際上，有時權力反將人們最為互助合作、最利於社會的本能誘發出來。

在我們重視競爭的文化中，自然將權力視為自我提升的手段。但是，權力也是一種工具，讓我們可以用來照顧自己關心的人。而這樣做本身也可以做到自我提升。實際上，研究發現，當人們願意冒險做出更多犧牲，有時是做更多工作而不是更少工作，有時是動用本身資源投資他人且不求回報，在這些情況下，他們的地位就獲得提升。

隨著時間演變，我們對權力有更清楚的理解：權力讓人更有可能根據自己的良善本能和邪惡本能採取行動。每個人都有為自己著想的衝

動，但也都有以他人福祉為優先的能力。我開始明白權力的真相，權力本身並無好壞可言，掌權者也不是天生具有優勢或缺陷。相反地，我們如何善用權力演好自己，就要看善用權力的機會出現時，我們的腦袋裡在想些什麼。重要的不是我們擁有多少權力，而是我們如何使用權力定義我們是誰，以及我們對這個世界產生什麼影響。

## ■ 權力是什麼

權力這個概念可能令人困惑。權力究竟是什麼？先花一點時間討論這部分很重要。有些人認為，看到權力知道權力是怎麼一回事就夠了。但是如果你想預測誰會取得權力，原因為何以及透過什麼方式，你就必須了解權力究竟是什麼，以及權力不是什麼。如同社會心理學家庫爾特·勒溫（Kurt Lewin）的名言指出：「沒有什麼比一個好理論更實用。」如果你想要有效地處理權力差異，改變權力平衡，甚至只是想弄清楚你在特定情況下擁有多少權力，你就必須知道權力是什麼，以及權力從何而來。

從定義上來說，權力是控制他人及其成果的能力。因此，你的權力來自他人需要你的程度，尤其是為了獲得有價值的獎勵和避免遭受懲罰。當某人因為這些事情而需要你時，你就會比他們可以自己滿足需求時，掌握更多的權力。當其他人需要你時，就會積極地討好你，也讓你取得掌控權。

**權力不是地位（status）：**地位是衡量你在他人眼中獲得多少尊重和評價的標準。權力和地位當然是相關的，但是沒有地位也可能擁有權力。比方說，當你快遲到時，一個陌生人正準備駛離唯一可用的停車位，你當下情況緊急而別人掌控結果，這讓對方取得掌控權，他可以接聽電話，讓你焦急等待。無論對方是否意識到這一點。擁有地位則往往擁有權力，因為人們想跟你建立關係。

**權力也不是職權（authority）：**但是兩者相關。職權是根據正式職位或頭銜，告訴他人該做什麼。因此，職權和權力彼此相輔相成，但有可能沒有正式職權卻擁有權力，就像先前移出車位的駕駛那樣；或是有正式職權卻沒有實質權力，比如大學行政人員負責批准或拒絕研究和出差所需的額外經費，卻無法直接控制預算。

權力跟影響力（influence）是兩碼事。影響力是權力作用的結果。有些人更喜歡擁有影響力，而不是擁有權力，因為擁有影響力意味著不必強迫別人。但這是一個錯誤的區分。當你真的有能力強迫別人做事，你幾乎不需要強迫別人，別人就會乖乖就範。

簡單講，權力是社會控制的能力。這部分相當簡單，但也只是冰山一角。要有效運用權力，我們還必須了解權力如何運作。我們對於權力法則的信念和假設，會影響我們使用權力的方式。而且，我們對於權力法則的看法大多是錯誤的。為了更有效地運用權力，我們必須開始以不同的方式思考權力。我們必須開始從權力存在的層面檢視權力，也就是從人際關係、團體、組織和社群進行檢視。權力不是個人的特質或財產。權力是你在別人的故事裡扮演的角色。

## ■ 權力不屬於個人

迷思：權力屬於個人；不是擁有，就是沒有。

真相：權力屬於社會；它隨所屬情境存在和喪失。

在個人主義文化中，我們認為權力和其他所有事物一樣，是屬於個人的。我們將權力視為個人獲取或累積的特質和財產。但若仔細研究權力就會發現，我們其實沒有認清全盤重點。

權力不是自我的某個層面，無法被個人擁有。我們將財富、名望、魅力、美貌、抱負和自信，視為跟擁有權力一樣，都是個人的特質。但是，這些特質僅僅是權力的潛在來源，它們也可能是權力作用的結果，但都無一能保證讓個人對其他人產生影響。

是什麼原因讓人們變得強大，是什麼原因讓其他人願意照著掌權者的意思去做，取決於其他人有多麼需要掌權者。不管是誰，個人的權力完全取決於權力協商的情境。權力存在和喪失於人際關係中，也在目標和目的、在環境和社會角色中存在和喪失。舉例來說，在每個人都自信滿滿的情況下，自信就不是取得優勢的來源。同樣地，在俊男美女齊聚一堂時，外表出眾也無法取得社交優勢。而像財富、抱負和名望這些特質，也都是相對的。權力依附於某些固定特徵或特質，這種想法根本就誤解權力，也衍生出很多跟權力有關的謬誤信念。

權力不是永久的。權力不是以固定數量的形式存在，而是人與人之間達成共識的結果。在關係中，人們依據當時誰比較需要誰，來決定誰能掌控，掌控什麼及何時掌控。這表示你無法在某個情境中掌權，又在另一個情境中持續掌權。舉例來說，在跟直屬部下開會時掌權的執行長，在跟董事們開會或跟年少子女共進晚餐時，未必能握有權力。

權力可能稍縱即逝的另一個原因，跟誰在特定背景下增加更多價值有關，獨特的知識或技能比習以為常的知識或技能更能掌握大權。而且，權力也跟特定關係中，盟友的實力以及你能做何選擇有關。在雙方實力與技能不相上下時，沒有盟友、沒有其他選擇的人，就會比擁有人脈開創機會的人更屈居弱勢。

權力是社會契約的一部分。當別人同意受你控制，你就擁有權力。當有權勢者違反賦予他們權力所隱含的協議條件時，就不可能長久掌權。人們拋棄受虐的婚姻關係，子女長大就跟父母斷絕往來。老是粗暴虐待員工的老闆最後就留不住員工，殘酷的獨裁者讓人義憤填膺而引發革命。換句話說，權力平衡會發生變化。

所以，前一分鐘還掌權的人，在下一分鐘就完全失去權力，這種事其實很常見。幫助球隊贏得冠軍的球員，在下次選秀時會變得搶手，但在賽前訓練膝蓋摔傷後，搶手度就大幅下降。擁有較高支持率的政治人物可能在任期期間掌握大權，但在爆發貪污情事後卻無能為力，只好被迫辭職。另外，大家都心照不宣的是，娛樂界大亨運用本身的權力，染指想要成名的女演員，一旦沒有演員、導演或投資人想跟他共事，他就無法再像以往那樣恣意妄為。

權力不是一種感覺。覺得有權力或沒有權力是一回事，但是在評估我們自己的權力時，我們往往會衡量失準。就像覺得強大並不表示握有權力，感到無力並不表示你沒有權力。當我們讓自己的情緒指揮我們的行動時，事情很少能照著計畫進行。

沒錯，有時高估自身權力可能在短時間內對我們有利，尤其是當其他人也從我們的大膽行動中受惠時。而且，低估自身權力似乎是謙卑或謙虛的象徵，這兩種特質通常都令人滿意。但事實上，能夠認清自身處境的現實狀況才是上策。無法察覺別人勝過我們，就是引發許多失禮行徑的源頭。而且，沒有將我們自己掌控他人的權力加以內化，也會產生嚴重的後果。比方說，職場中不當性行為有部分歸因於，許多老闆低估本身權力對其他人造成影響。如同一家大型電信公司人力

資源主管曾透露，在面對女性下屬的投訴時，許多男性高階主管感到震驚。「有什麼問題？」他們問。「她是成年人，可以拒絕啊。」但這種說法誤解了下屬與掌權者之間的真實處境。藉由否認權力差異的真相，我們創造一種不公平，也讓每個人都陷入危險的情況。

**權力不是權利。**儘管有些強者可能作如是想，但掌權未必能自動地獲得他人尊重或社會控制。當權力使用不當時，比如欺騙所屬體制，或不考慮團體福祉而謀取一己私利，掌權者就會失去地位和合法性，而本身控制他人成果的能力也會大幅降低。這種情形經常發生在政權即將垮台的國家，腐敗政權努力維持權力，對抗憤怒民眾的意志。在沒有合法地位時，非法掌權者必須以霸凌、恐嚇和武力為手段，保持本身的優勢。通常，愈需要展現本身有多麼強大的人，實際擁有的權力就愈少。

**權力與表象無關。**但是，我們的言行可以產生影響。跟我們判斷自身權力會失準一樣，我們也很容易誤解他人擁有多少權力。會產生這種情況主要是因為，權力無法直接察覺，權力擁有隱匿的特質。我們往往在特定類型人們身上看到權力的展現，而在其他人身上則比較少見。同時，我們也假設這些人更適合擔任掌權者的角色。但是當我們試圖根據表象推斷誰擁有權力時，就很容易犯錯。

舉例來說，有更好工作機會又個性謙和的求職者，勝過沒有具體工作機會又過度自信的求職者。跟公司高層關係密切的基層員工，比職位較高或年資較久的同事更握有實權。為執行長安排行程的行政助理，可能是組織中最有權力的人（許多人已經從慘痛經驗中認清這一點）。知識幾乎總是權力的來源，而且你無法直接看到其他人知道什麼或認識什麼人。

外表可能暗示權力，比如透過運用肢體語言展現優勢，但這也可能造成誤導。動物在受到威脅時，會展現攻擊性。也就是說，動物不是在確定自己會贏時，而是在害怕可能會輸時就虛張聲勢。所以，這種說法也不無道理：喜歡開名貴跑車、走起路來趾高氣昂、比別人愛講話或笑更大聲、總愛炫耀財富或地位的人，往往是在彌補覺得某方面自己不如人的心理。其實在團體中最重要的人，通常是不出風頭，避免威脅到他人或引起不必要的那位人士。

照鏡子練習擺姿勢後，可能讓你覺得自己更強大。而且，有時我們確實可以透過擺高姿態在權力競賽中勝出。但從長遠來看，真相才真正

重要，也就是你在情境中共同面臨的現實。

## ■ 權力未必是控制

迷思：權力與控制有關。

真相：權力與控制和關係有關。

權力的運用往往跟支配和脅迫有關，或是強迫人們違背自己的意願，因為恐懼而聽命行事。但是，權力不僅僅是威脅他人的能力，也可以成為社會影響力的來源。而且，我們可以透過許多較不激進的方式，行使、取得和投資這種影響力。儘管權力在某些圈子裡聲名狼藉，但權力未必只能導致人與人之間的失和，也能讓人們合作並團結一致。

較無權力者會被較有權力者吸引，但較有權力者也會被較無權力者吸引。針對「互補原理」（complementarity principle）所做的研究就證實這一點。利用這種方式，權力差異便成為一種吸引力。權力差異提供協調和聯繫的結構，創造並強化關係。階層關係讓人們有可能同心協力實現共同目標，因為人們不必爭奪掌控權。所以，在沒有關係的情況下運用權力，根本徒勞無功。我認識一位經驗豐富的主管總愛這麼說：「如果你走在前頭，卻沒有人追隨，那麼你只是在散步罷了。」

根據哈佛大學專門研究權力與人類動機的已故心理學家大衛．麥克利蘭（David McClelland）所言，大多數專業人士形容自己因為渴望更堅定自信，所以追求權力。但我們往往沒有察覺到，展現尊重、甚至順從也可以成為權力的來源。尊敬對方，表示承認對方的專業知識和經驗至少與你的專業知識和經驗一樣重要。這樣做並不表示你的能力不如你所尊重的人，而表示你在彼此的關係中，並不打算使用自己擁有的權力來對抗對方。尊敬是卸下防備，這樣做透露出沒有威脅的信號，並建立一種信任基礎，讓關係得以形成。

藉由協助團體運作和進步，我們在團體中贏得地位、尊重、較高的評價和社會階級。如果使用得當，尊重他人以獲得權力，這種做法可能成為取得地位的來源（長久下來也能獲得更多權力），因為人們認為尊重他人是展現本身的寬容大度。尊重他人有助於提高團體決策的品質，也讓他人感覺受到重視，而且對於取得他人信任也很重要。

政治學家約瑟夫·奈伊（Joseph Nye）於一九九〇年，向國際事務界提出硬實力（hard power）和軟實力（soft power）的概念。依據他的定義，硬實力包括恐嚇、軍事干預，以及包括使用經濟制裁在內的強制外交。軟實力比較像是訴諸魅力、談判和使用國家擁有的所有外交工具，讓其他國家的利益不會與本國利益有衝突。奈伊強調，幾十年來，美國過度仰賴硬實力，這樣做讓國家利益蒙受損害。當時，中國運用魅力攻勢建立聯盟，讓這個長久以來苦苦奮戰的國家順利崛起。這是軟實力可用於結合其他策略的最佳實例。中國領導人充分利用外交軟實力，並建立文化橋樑和加強商務夥伴關係，取得策略優勢地位。

另外，奈伊自創「巧實力」（smart power）一詞，描述將硬實力和軟實力相結合的外交政策，以解決不同的情況。他認為，巧實力不僅要考量自身軍備規模或動用武力的意願，也要深入了解對方及其利益，以及理想結果的構成要素。巧實力也需要了解衝突的背景，並依據發生衝突的背景決定要採取的行動、要部署的工具，以及部署的方法和時機。

讓我訝異的是，即使在人際交往上，這個道理也說得通。並不是說控制者就比較強，服從者就比較弱。不管是掌控或服從，每種做法都可能握有權力。要善用權力行事，我們每個人都需要有完備的軍火庫，充分利用這兩種「武器」。我們需要能夠分析自己面臨的情況，找出最可能奏效的方法，而不是只考慮到這樣做會讓我們看起來和感覺是強者或弱者，而是以事關重大的結果做為考量的依據。

權力是為了自己的目的而控制他人的一種能力，這是思考權力的一種方式。但是，權力也是讓他人的生活產生建設性變化的一種能力。為了善用權力，我們通常既需要控制，也需要服從。

## ■ 誰擁有權力

迷思：權力伴隨著地位或權威。

真相：我們擁有的權力比我們知道的更多。

我們往往看到他人的權力，而不是自己的權力。但權力存在每個關係當中，而不僅僅存在富人和名人的身上。根據定義，關係涉及到人與

人之間的相互依存。因此，無論你覺得自己多麼渺小，微不足道或無能為力，無論你扮演什麼角色，總有人需要你。以家長和子女之間的關係為例。我們直覺認為，家長的地位「勝過」子女。家長擁有更大的權威，也就是告訴子女做什麼的權利。但是大多數家長也希望子女喜愛他們、尊重他們、並證明他們為人父母的能力。這就是身為家長的我們，最後總是輕易地被子女說服的原因。換句話說，身為家長要善用權力，就要少動用權威，多讓子女知道我們更重視他們的需求和不安全感。在權力差異扮演要角的其他情況或關係中，這種做法同樣適用。

不管資歷、正式頭銜或職位為何，每個人在職場上都擁有權力，即使我們未必總能感受得到。在某些方面，上司當然比我們更有權力。比方說，他們控制我們的薪水、升遷和工作分配。他們能雇用我們，也能開除我們，甚至能造就或破壞我們的職業生涯。

然而，下屬也擁有權力，他們的權力也不容小覷。如果下屬勤奮能幹又忠誠，老闆往往會想讓下屬開心。不過，一切也要視具體情況而定，比方說：在勞動力短缺、員工很容易另謀高就的經濟結構中，雖然老闆有一定的權力，但照理說，不可或缺的員工就有更多的權力。擁有稀有經驗又很搶手的重要員工就具有影響力，這種人就可以得到更多自己想要的東西。讓自己被需要，有助於在特定關係中擁有權力，我們必須讓自己對他人有用。

## ■ 權力有性別差異

迷思：男性和女性對待權力的方式不同。

真相：男性和女性對待權力的方式只有些微差異，但效果卻大不相同。

人們普遍認為談到權力，男性和女性在你所能想到的各個方面都不一樣。通常在社會上，男性仍然比女性更有權力。但這並不表示男性比女性更關心權力。事實上，根據心理學家大衛·溫特（David Winter）進行的研究計畫顯示，對權力的需求（有時稱為權力動機 [power motive]），男性在這方面未必比女性來得強烈。雖然有研究顯示，女性聲稱自己不像男性那樣關心權力，但這是一個不同的現象。在我們的文化中，性別角色決定男性應該比女性更關心權力。所

以當男性表現出他們對權力感興趣時，就好像他們在做自己應該做的事。而表現出對權力感興趣的女性，往往會引發負面評價並遭到質疑。所以，女性常常不願意表明自己關心權力。而對權力不那麼感興趣的男性，也不願意表明他們更重視其他事情。男性和女性都在乎擁有權力，但他們用不同的方式表達對權力的關注。

舉例來說，男性往往更贊同階級差異，他們認為在社會上有些團體應該比其他團體更有權力；而女性看待團體和社會，往往贊同更主張平等主義的信念。理解這些性別差異的一種方法是，女性更有興趣不讓他人比自己更有權力，而不是提升自己贏過他人。根據這些信念，女性領導者往往以比男性領導者更為民主的方式運用權力，而男性領導者往往更有權威。這種差異在統計上是可信的，但平均來說，差異並沒有我們想像得那麼大。男性比女性更具侵略性，但女性還有其他主導和控制的方式。簡單講，不論男性或女性在擔任領導角色時，都應該善用權威式領導和參與式領導這兩種作風。

由於我們比較常看到男性擔任位高權重的角色，所以你可能認為男性比女性更有效地運用權力。這也是一個迷思。的確，在選擇雇用誰或升遷誰時，男性往往占優勢。然而研究顯示，一般認為女性的效能比男性更高。如果你檢視各行各業女性的全面績效評估，在位高權重的職位上，很少有人認為女性的效能不如男性，而且女性在領導角色上往往表現得比男性更好。實際上，一項大型後設分析顯示，幾乎在所有情況下女性領導者的效能評估都比較高，僅有兩項例外：在男性主導的行業，譬如金融業和軍隊這些比較要求和重視以更激進或專制的方式使用權力，男性領導者的績效評估就獲得較高的分數。而且如同許多女性的猜測，男性領導者的自我評價也比女性領導者來得高。<sup>1</sup>

## ■ 權力的作用

**迷思：**權力愈大，讓人愈成功，愈滿足。

**真相：**重要的不是擁有多少權力，而是如何使用權力。

在我們所處的個人主義文化中，我們傾向於將權力視為讓我們自我提升的工具，也是我們個人耗用的資源。但是，如果我們將範圍擴大一點，花一點時間想想，我們會看到權力差異出現在家庭、組織和社區這些社會群體中。權力差異不僅解決個人的問題，也協助解決群體的

問題。對人類和其他動物來說，首領之所以擁有權力，是因為他或她必須願意承擔保護其他人或動物的風險。在團體中，階級較低的成員就要為階級較高的成員服務，以換取歸屬權和受到保護，並被他人擁有的資源照顧到。

人們關心自己和提問「這對我有什麼幫助？」是很自然，甚至是很健康的事。但是當涉及到擁有權力或行使權力時，這種出發點就不對。我們尋求權力到讓我們感到無能為力的程度。但實際上，不管我們擁有多少權力，都無法緩解無能為力的感受。充斥在我們生活中的無力感，本身跟權力無關，而是童年的產物，是一種生存的本能，以及對「我們不會永遠在這裡」這個事實做出的反應。以這種方式來看，其實我們每個人都無能為力。我們能做的就是，順應這個事實並專注於我們擁有的時間，為他人帶來改變。在某種程度上，這種觀念轉變會隨著年齡增長自然發生。藉由智慧、生活經驗和我們對死亡有更多認識，我們開始更加關注後代，以及我們如何幫助他們蓬勃發展。我們獲得成就，開始懷疑人生的意義和目的。我們開始不再為自己的成功和幸福操心，而更加關切後代的成功與幸福。

何必等待呢？幸運的是，不管任何年齡，只要學會以不同方式思考權力在我們生活中和在世界上的效用，我們都能獲得這種智慧與成熟。

第二部

## 展現權力的 兩種姿態



## 02

### 高姿態的權力

一九九八年至二〇〇三年，朱鎔基出任中國第五任國務院總理，坐上世界最強大國家之一的領袖寶座。身為總理，朱鎔基打破中國政府官員熟知的以黨為優先的傳統。他將中國經濟帶入全球舞台，將一些國營企業分拆，並帶領中國加入世界貿易組織（World Trade Organization）。如同BBC新聞報導所說：「朱鎔基以扎實做事聞名。」

一九八四年時，朱鎔基認為中國需要商學院，所以他打算著手籌設。他選擇母校清華大學做為設立經濟管理學院的據點。他發現全球頂尖商學院都有令人印象深刻的顧問委員會，於是將目標訂得很高以證明自己的實力，二〇〇〇年十月清華經管學院顧問委員會成立，之後他陸續請到一群聞名全球的傑出人士擔任顧問委員，包括沃爾瑪（Walmart）、蘋果（Apple）、臉書（Facebook）和阿里巴巴等知名企業的執行長，以及哈佛大學（Harvard）、華頓商學院（Wharton School）、史丹佛大學（Stanford）和麻省理工學院（MIT）的現任院長。

二〇一六年，朱鎔基在北京釣魚臺國賓館召開顧問委員會議。光是為了進入會場，賓客必須穿過照顧得無可挑剔的花園和挑高的大廳，才能抵達大排長龍的接待區。而朱鎔基則由一名翻譯員陪同，坐在大廳最裡面接見訪客。見識這種大陣仗後，當然讓與會者有矮人一截的感覺。但是，當賓客見到朱鎔基時，他們發現朱鎔基既親切又有耐心，專心傾聽並問候賓客，而且言簡意賅，即使與會賓客多達四十幾人，他還是一一接見。氣勢磅礴的環境讓人們注意到朱鎔基的權力和地位。但是他接見每位賓客時的細心，展現出他尊重每位賓客的權力和地位。

這次會議在寬敞的宴會廳舉辦，並依據會議所需而特別設計過。與會者坐在有幾排座位的半圓形區域，顧問委員會委員坐在一邊，中國內

政重要人士坐在另一邊。大家坐好後，朱鎔基慢慢往宴會廳前面稍微架高的扶手椅挪動。他從容不迫地坐下來並安頓好。

與會者逐一自我介紹。全球最有權勢的商界領袖、大學行政人員和政治人物利用這次機會齊聚一堂，讓世人大開眼界。其中有許多人特地在全球跑透透的繁忙行程中，抽空前來參加這次顧問委員會議。但是，在場沒有任何人擺出傲慢的態度。與會者善盡職責地說出自己的名字和隸屬機構，好像沒人知道他們是誰似的。而且，大家都很高興來到這裡，很榮幸也很感激。每個人都展現出對他人的尊重與敬意。

現場氣氛很正式，但朱鎔基看起來卻很放鬆，彷彿他正在享受自己主演的節目。跟我講述這個故事的與會者說：「這一切發生時，朱鎔基靜靜不動，他泰然自若。如果他閉上眼，你會以為他在冥想或小睡片刻。」隨著會議進展，朱鎔基語氣溫和、開玩笑地談起最近在某些企業發生的事。接著，他感謝委員們，並稱他們為「好朋友」。然後他說：「我歡迎新成員」，並點名可口可樂（Coca-Cola）執行長穆塔爾．肯特（Muhtar Kent）和百事可樂（PepsiCo）執行長英德拉．諾伊（Indra Nooyi），這倆人很少共聚一堂。

「開會前，」朱鎔基慢條斯理地說，並讓口譯員有時間翻譯，「我問我的幕僚，你們比較喜歡哪一種？是可口可樂，還是百事可樂？」現場鴉雀無聲。朱鎔基四處張望並停頓一下，然後笑著說：「事實證明，有些人喜歡可口可樂，有些人喜歡百事可樂。」與會者開始發出聲音並輕輕竊笑。但是朱鎔基還沒有說完。他大聲地說：「我自己，則是兩種都喜歡！」這下子，現場哄堂大笑。他抬起頭來，跟著大家一起笑。

拿可口可樂或百事可樂開玩笑，這種開場白真是傑作。不僅消除讓兩個競爭對手共聚一堂而引起的緊張氣氛，還向執行長們保證，在他心中兩人是平等的，而且他打算一視同仁。這樣講表明了：**我們是朋友，我們共同面對一切**。同時也提醒他們和其他人，朱鎔基有權力協助或破壞他們在中國的發展。

從各方面來說，朱鎔基的這些話顯示出他是一位有說服力的演員。他有地位，因為他身為中國前總理名聲響亮。他有權力，因為他有能力掌控在世上最大且最迅速發展的經濟體取得商機。他有權威，這是在他自家主場召開的顧問委員會議。而他扮演角色的方式，強化他的權力。

在某種程度上，朱鎔基展現自己的權力。他絕對不會讓任何人忘記誰是老大。但他有時也會放低姿態，對周圍的人表示尊重和敬意。他掌控大局，也選擇建立關係。他用自己的權力吸引其他人靠近，而不是將他們推開。他讓大家彼此建立關係，而不是彼此對抗。他營造一種安全感，而不是挑起別人的不安全感。

無論你是誰，權力具有兩種面向。你可以增強權力影響，炫耀權力，並提醒其他人誰占優勢。你也可以弱化權力以對，將權力最小化，並提醒其他人，他們有多重要。大多數人傾向於先表現權力的其中一個面向，而且有點過度依賴這個面向。要善用權力，就必須自在地表現權力的兩個面向。

## ■ 擺高姿態

我開始和演員合作時注意到的第一件事是，大多數人在思考如何做出有說服力的「表演」時，都將大部分時間用於擔心該說些什麼。但是，演員有劇本為依據，這表示他們有更多時間思考肢體動作。運用權力，可以透過注意我們的措詞用語，以及如何表達這些台詞學到很多。

表演這個職業是一門藝術，在舞台上表現高姿態，是表達藝術的一種方式。演員學習如何展現權勢地位的張揚和低下，這是表演專業培訓的基本功。英國劇場導演暨即興劇場先驅基斯·強斯頓 (Keith Johnstone) 指出，他所說的「角色地位扮演」 (status play) 對兩個角色之間任何關係基礎至關重要。對於演員來說，掌握這些行為劇目是必要的，這樣才能融入所扮演角色持續變化的情境。<sup>2</sup>

強斯頓以「擺高姿態」 (play high) 一詞來形容演員用肢體語言，努力從地位爭奪賽中獲勝。在舞台上，沒有人做任何事情是出於習慣或「覺得像我自己」。選擇擺高姿態是基於策略考量。每當演員扮演的角色想要獲得更高的地位、更多的尊重，或需要獲得更多的認可，不是觀眾的認可，而是現場其他演員所扮演角色的認可，這樣做就有道理。當演員擺高姿態表演時，就是在爭取更多地位和權力。

根據強斯頓的說法，擺高姿態的作用是在與他人關係中，拉抬自己的地位。做法是提及自己見過或認識的名人、聲稱身懷絕技或仗勢欺人、或透過批評或評斷某人、不認同他人、嘲笑他人或不把他人放在

眼裡。我們很容易誤以為擺高姿態總能達到預期效果。但是正如強斯頓敏銳的觀察顯示，無論劇場或生活中的角色，人們之所以擺高姿態，不是因為他們比別人更強大，而且這一點他們心知肚明，只是因為無論現實為何，他們不確定自己是否受到尊重或足夠強大。

根據強斯頓的說法，擺高姿態未必表示要占上風，而是表達有某種需要或渴望，試圖提出自己的主張。強斯頓認為，我們在生活中和舞台上擺高姿態時所發出的訊息就是：不要靠近我，我會咬人。

在劇場裡跟在生活中一樣，擺高姿態這種策略在某些情況下奏效，但在其他情況下則行不通。是否奏效就取決於做法，最重要的是要看時機對不對。擺高姿態可以傳達敵意、自大、漠不關心和傲慢，或者可以表示能力、尊嚴、鎮靜，甚至寬宏大度。無論如何，這不該是一種不分時地場合表現的作風。你可以一直擺高姿態，但看起來會很像卡通人物。

## ■ 宣示地盤

強斯頓針對我們如何「擺高姿態」的觀察，展現出科學敏銳的判斷力，而他講授的大部分內容都可以得到科學驗證。擴大自身的存在感，比如伸展四肢、揮動手臂、張大嘴巴並露出牙齒，全都跟社會科學家所說的支配行為（dominance behavior）有關，意指各種動物用種種行為表明，為了打勝仗願意動用武力。

在傑克·倫敦（Jack London）的經典小說《野性的呼喚》（*The Call of the Wild*）中，主角巴克是聖伯納犬和蘇格蘭牧羊犬的混種。他原本跟主人住在加州，卻被偷走賣到加拿大育空地區的克朗代克當雪橇犬。為了在弱肉強食的新環境中生存下來，巴克必須重新發現自己最基本的動物本能。他眼前所見從只要乖乖當隻親切的狗狗、擺低姿態就能得溫飽的文明世界，轉變為要獲得溫飽，連睡覺時都要睜一隻眼、露出牙齒保持警戒、甚至必須奮戰至死的競技場。

在野外，大多數動物（包括人類）成群結隊地生活。為了被團體接受並盡可能地生存下來，動物必須優先考慮如何保障自身安全，其次才考慮如何在團體中脫穎而出。有時他們必須展現服從，有時則必須展現優勢，因為他們在努力完成這些目標時，也同時爭奪地位。

為了展現優勢，動物會擺好姿勢跟對手正面交鋒，直接以眼神接觸表示準備開打。在展現優勢時，動物就像人類一樣虛張聲勢。有些物種會豎起頸背部的羽毛，有些物種則以後腿站立。他們身體膨脹，並增加足跡大小。他們裸露自己的武器，不僅張牙舞爪，也擴大身體體積。跟人類一樣，他們「耀武揚威」以顯示自己有多強大。

想到這些姿勢出現在人類身上，就讓有些人不舒服。但我們必須接受這個事實：其實人類以完全相同的方式打量彼此。我們一直有意無意地以非口語訊息，傳遞我們對他人的意圖。當我們在文明世界裡善用權力行事，控制我們的肢體語言，就是在舞台上或在野外完成令人信服演出的關鍵。我們往往信任他人的非口語訊息，而不是口語訊息。而且，權力的非口語主張可能比口語主張更有效。

當然，我們說話的方式也很重要。說話本身就是一種肢體行為。擺高姿態的人會刻意放慢語速，並以完整的句子結尾，最後加上一點音調或尖銳的輔音。不急不徐，不為占用時間或注意力而道歉，同時也不邀請對方做進一步的討論。擺高姿態時，聲音通常會以較為深沉的聲音說話，也就是以丹田而不是喉嚨說話。不過，擺高姿態也會故意低聲碎唸，尤其是當衝突逐漸高漲，因為需要聆聽者全神貫注，並在面對情緒波動時要避免自己失控。

當擺高姿態時，講話會將頭抬得高高的。我認識一位沒有執行長架勢的年輕創業家，他接受指導在參加重要會議前，要練習「戴上皇冠」。想像自己頭頂上戴著沉重的皇冠，注意一下你的身上會有什麼變化。你會把身體挺得更直，肩膀放鬆，你的步伐會變得更慢，就連呼吸也變慢了，你的下巴會稍微抬高，以免皇冠掉下來。

不管是字面意義或象徵意義，擺高姿態就是宣示地盤。擺高姿態的人不會「悄悄」出現，而是昂首闊步、果斷優雅地「進場」，有時甚至穿著高跟鞋或發出聲響的鞋子，讓大家都注意到她（他）。擺高姿態會將身體開展並微微後傾。如同我的同事丹·克萊恩（Dan Klein）喜歡說的那樣，「不當使用家具」：將腳放在桌子上，跨在椅子上，將手臂放在別人的辦公椅背上，以及斜躺在辦公室長沙發上；這些動作都是典型的例子。擺高姿態會占領空間，並讓自己感到最為舒適。他們會在場景中緩慢地移動，以整個身體明確展現自己的意圖，沒有一絲猶豫或懷疑。

## ■ 利用位階掌權

利用位階也許是人們增強權力影響的最明顯例子，尤其是在職場中。利用位階是依據個人地位或職級，明確聲稱自己有權控制結果。譬如說，當你的孩子發現他們可以跟你討價還價，提問為什麼他們必須遵守你的命令，而你說，「因為我是你媽媽，所以我說了算。」商場中的類似情況是，據說亞馬遜（Amazon）執行長傑夫·貝佐斯（Jeff Bezos）曾因為團隊沒有依照他的指示去做而發飆，他生氣地表示難道需要自己寫一封信說，證明「我是執行長」。

再舉一個例子說明，根據報導，亨利·福特（Henry Ford）建議那些質疑他的人乖乖聽話，因為「我的名字刻在這棟大樓上」。利用位階提醒下屬，你擁有合法職權，也就是你的角色或正式頭銜附帶的權利，告訴他們該怎麼做。這樣做顯示出你握有掌控權，具有難以辯駁的正當理由，而且可能達到很好的效果。但是，這樣做也可能讓彼此關係疏遠，尤其是當地位或某種形式的正式職權是個人擁有的唯一權力來源。

利用位階也意味著運用權威制定規則並進行監管。要在職場上營造讓員工努力將工作完成的氣氛，就有必要這麼做。我認識的一位執行長在開會前，會將與會者的手機和其他隨身物品放在一個盒子裡。我還聽說有主管帶著玩具槍（Nerf）開會，還允許與會者可以對不守規矩者開槍，還有一些人堅持違規者必須繳交罰金，大家可以拿這筆錢吃午餐。我認識的另一位主管在剛到新東家時也先制定規則，某次開會有人遲到，他暫停會議進行，要求遲到者跟他一起到走廊談談。沒人知道發生什麼事，後來那名主管獨自回到會議室。

我認識的一位教授，在開始上課時就把教室的門鎖上，遲到的學生只好站在外面。還有另一名教授則堅持，上課時如果學生的手機響了，就由她接聽電話。她會開心地說，「嗨，」手機主人就會在座位上一臉尷尬。打電話來的人難免一頭霧水地說，「嗯，我可以跟隆恩說話嗎？」或「你哪位？」她就會提高音調說，「我是教授，你在我上課時打電話來。隆恩在這裡，但他現在沒空。你有什麼話要我轉告他嗎？」不用說，這種殺雞儆猴的事情發生一次，大家就會謹記在心。

大多數人都討厭這麼做，但是由適當的人在適當時機這麼做，利用位階也可能展現寬容大度。父母有責任保護自己子女的安全和健康，教

授有責任確保學生用功學習，主管要對自己主持會議的生產力負責。有時這意味著，提醒人們知道，身為正式負責人，我們有權利和責任，告訴他們該怎麼做。

## ■ 嘲弄挖苦

幽默是非常階級化的，因為許多笑話是在打壓別人或詆毀別人。看看推特上面發生的事情就知道。拿別人的名字開玩笑是增強權力影響的一種方式，而且這種方式特別難以對付，因為回應這種事表示你開不起玩笑。川普總統就很會玩這種把戲；他為所有政敵想出朗朗上口（又損其人格）的綽號，並不停地用綽號口頭上羞辱對方。川普幫政敵取的綽號似乎旨在貶低他人，但也要注意當他的詆毀無效時，對他自己的身分地位有何影響。在打壓他人後又想詆誹他人，這樣窮追猛打可能讓自己的權力受損。

從另一方面來看，心理學家達契爾．克特納（Dacher Keltner）的研究發現，在某些情況下，取笑或取綽號甚至可能讓別人覺得你不值得尊敬，也傷害彼此感情。<sup>3</sup>有時候，你取笑別人，反而點出你跟對方關係特殊；我可以取笑你，因為我們的關係很特殊。我唸中學時，游泳隊教練曾叫我「鼻子」，他自己的鼻子也很大，他給我取這個綽號，好像我們是特殊且獨特俱樂部的成員。雖然我覺得這個綽號有點傷人，但我確實認為隊友們都希望教練偶爾也注意到她們，也能跟她們開玩笑。

## ■ 誇大吹噓

這些明褒實貶、挖苦人的讚美幾乎總是在展現權力。那是因為評論別人的外表，無論是褒還是貶，不僅是把人物化，也認為自己有權利打量別人和做出評判。這就是為什麼下屬稱讚上司的外表是一種禁忌，但上司稱讚下屬的外表卻是完全可以接受的。

我認識的一位主管透露，以前他的一名下屬每天都稱讚他的外表，比如「你減重了嗎？」或「我喜歡你的髮型」。他無法理解對方為什麼這麼做，他說「聽到這些話都讓我毛骨悚然」。這些評論困擾他，因為在某種程度上，這表示自己被打量，而他跟對方又沒有很熟，對方也沒有權利評判他。他覺得自己身為上司的地位受到損害。

有時候，我們因為想讓別人對自己感到滿意而稱讚對方。不過，我們可以選擇比較適當的方式去做這件事。比方說：「很高興見到你！」而且，在說話時要跟對方眼神交會（不可以打量對方的身體！），並說「你看起來棒極了！」但是，職位較低者不應該評斷職位較高者，就這麼簡單，除非對方要求你提供意見。

## ■ 刻意越界與冒犯

前述這位主管對於下屬奉承感到厭惡，突顯出一個眾所接受、界定階級生活的潛規則：位高權重者可以劃分社交界限並定義社會規範。所以，跨越界限、違反規範或表現出自己好像有權利做這些事，就是增強權力影響的一種方式。

這種特殊的社會慣例有些微妙，不容易察覺，還有許多虛假的消息來源。上司問下屬週末過得如何，是完全可被接受的事；但是，換成下屬問上司週末過得如何，就比較不讓人接受。同樣地，上司也可以邀請下屬共進午餐，但若是反過來，下屬邀請上司一起用餐，這樣提議就有點自以為是或有點不合適。舉例來說，一九九一年，諾曼．史瓦茲科夫（Norman Schwarzkopf）將軍在西點軍校發表演說，在回答聽眾的問題時，一名西點軍校學生突然邀請他一起喝啤酒。此舉引起哄堂大笑，史瓦茲科夫將軍雖然覺得逗趣，但也感到尷尬，聽眾跟著起鬨。那名學生透過邀請將軍來自抬身價，但他懂得放低姿態，每講幾句話就加入「長官」一詞，禮數還算周到。於是，史瓦茲科夫將軍接受他的邀請。

職場關係可以多親近，由職位較高者決定。在這種由上而下的食物鏈中，上級的邀請並不期望得到善意的回報。我有一些名人朋友就開玩笑說自己都不出門，因為沒有人敢邀他們出去，話雖如此，他們經常是這樣自娛自樂！

當地位較低者對地位較高者表現得過於熟絡時，就會讓每個人都不自在，而且其中原因可能很難理解。表現出跟地位較高者過於熟絡，不僅讓人覺得你沒有自知之明，也表示你不尊重對方。有時，地位高的下屬可以回應上司的這些行徑（譬如，被上司取笑就自嘲），而沒有獲得權利跟上司這樣開玩笑的同事若做出同樣的行為，則完全不被接受。

權力通常會導致那些位高權重者隨心所欲或放肆，以為能和臆想中的表現出與對方親近，甚至到達親密程度，這一點是位低權輕者做夢也不敢想的。舉例來說，男上司抱抱女下屬，認為自己這樣做只是親切的表現，卻沒意識到女方會覺得自己無權拒絕這種舉動，也覺得他的行為令人毛骨悚然。有時候這種情況真的會失控。

我曾經遇過一位上司，我們在他的辦公室開會時，他竟然悠閒地用牙線剔牙，而且他也沒有因為這種失禮行為而道歉，甚至不知道自己做了什麼。曾貴為總統的林登·詹森（Lyndon Johnson），在任時也經常一邊如廁一邊下達指示。

我們曾經設計過一項研究，故意在實驗室裡擺放電風扇對著參與實驗大學生的臉吹。我們發現，寫完自己擁有權力經歷的學生，更可能未經許可就將眼前的電風扇移開。但是，寫完別人掌權、自己居下位經歷的學生，更可能坐在那裡不動，忍受電風扇直接對著臉吹的折磨。這兩組學生都在同一個場景裡，但第一組學生樂於表現自己就像在家裡那樣舒服自在。

跟大多數規範一樣，熟悉度或稱親近度的規範也是按階級區分的，在有人打破這種規範之前，一切都只是潛規則。當你增強權力影響時，你會根據需要劃清身體和社交的界限。

## ■ 不理會對方

注意力是權力的主要貨幣之一。我們只會將更多注意力，分配給我們認為更重要的人。所以，特定情境下哪些人獲得較多的注意，就是衡量他們擁有多少權力的可靠指標。因此，拒絕承認他人的存在或不給予他人全部的關注，就是人們增強權力影響的一種常見方式。這也是約會遲到、開會或上課時查看手機會冒犯人的原因，但如果遲到者或開會查看手機者的職位較高，這種行為就比較容易被接受。而且，人們可以依據策略考量採取這些行動，讓別人知道你的時間最重要。

不過，當情況不對又使用不慎時，這種做法可能適得其反。譬如說，我教過的一名研究生、現在已經當上終身職教授，也是我的友人。最近她打電話找我出去「問清楚」，因為我在某個場合見過她的未婚夫，卻當做沒有這回事。這對她來說是一種侮辱，儘管我辯稱，我在其他場合見過她交往過的男朋友們，當時我並不知道那個人就是「他

的未婚夫」。無論是有意或無意，當我們表現出不想理會周遭人的存在時，或是不去回想我們見過他們，甚至記得他們的名字，別人可能覺得我們要表達的是，「我的時間很寶貴，你不值得我花時間或需要我關注。」

通常會發生這種情況，表明在當下這個注意力供不應求的世界中，你需要優先考慮分配注意力。所以，當上司似乎忘了在門口徘徊的下屬，並不是上司無禮，而是因為有更緊急的事情讓他分心。最近，一家新公司創辦人告訴我，他們公司是開放式辦公室，員工卻覺得他不在乎他們。因為他老是躲自己的辦公室裡，還把門關上。「你在你的辦公室裡做什麼？」我問。他跟我說：「我每天戰戰兢兢，只是努力維持公司營運，讓員工有薪水可領。」

你也可以善用不予注意這種做法，有效控制不良行為。比方說，專家建議家長在孩子鬧脾氣時「不做反應」，因為跟不予注意相比，責罵反而是一種正向強化（因為孩子發現你注意他，往往會繼續鬧脾氣）。我以前教過的一名學生最近告訴我，他到現在還跟同學們打趣、聊起以前我在課堂上無視某些人存在、四兩撥千金的做法。課堂討論時，總有一些學生隨便插嘴把持發言，講一些不著邊際的評論，根本不知道自己在說些什麼，浪費其他同學的時間，這時我就不予理會。有時候，為了維持事情正常運作，你必須對某些人置之不理。

## ■ 打斷別人發言

打斷別人說話，通常被認為是一種惡劣的行為，但這種行為卻一直發生。出現這種行為可能因為意外使然。我教過一名學生把自己打造的新創事業經營得有聲有色，最近他把這個事業賣掉後，難為情地向我透露：他向教練抱怨他的團隊不夠踴躍發言，但經過分析後，原來他在開會時習慣打斷團隊成員的發言。他解釋說：「我只是很興奮，我的想法和點子會源源不絕地冒出來。」他並不是故意威嚇員工，要他們保持沉默或暗示他的想法比別人的想法更重要，而是這種情況就發生了。

當領導者打斷他人說話、主導對話時，就可能扼殺意見，造成士氣低落，甚至讓人們產生不安全感，覺得自己的意見不被重視，發表意見會受到懲罰。但是在某些情況下，同樣的行為可能會產生恰好相反的效果。比方說，領導者打斷團隊或小組中最愛發言的成員，好讓比較

安靜的成員可以發言，這樣那些原本可能沒有機會發言的人就能提出見解，團隊也能因此受益。這就是增強權力影響可能有幫助的另一種方式。

很多人問我，當他們的發言被打斷時，如何為自己挺身而出。我試圖改變他們的看法。堅持己見並不是改變權力平衡的最佳方式。當我們阻止別人發言被打斷時，我們就將權力發揮到極致。對我來說，這是獲得獎勵的機會。在團體中，增強權力影響保護自身利益，最後往往會對我們不利。但是增強權力影響保護他人利益，卻總會對我們有利。你想跟誰為伍：是不論對誰都愛喋喋不休的人、講話被打斷時憤而抗爭的人，或是在你發言時，阻止別人打斷你發言的那種人？

## ■ 學會說「不」

說「好」很容易，支持他人努力做好事情，會讓他們快樂。說「不」就難了，是增強權力影響的一種練習。行使反對、否決、改變方向或拒絕遵守他人意願的權利，是權威的具體展現，也就是有權告訴他人什麼可以做和什麼不能做。當你能盡責地運用權力，那麼說「不」的能力就是善用權力的一個基本方面，尤其是擔任位高權重的職務時。為了讓團隊專注於最優先事項，並讓專案符合進度且預算不會超支，也防止人們偏離常軌或改變方向，就要勇於說「不」。唯有在掌權者基於對團體無益的個人原因，不分青紅皂白地拒絕建議、要求或機會時，說「不」才會成為問題。

我已經學會說「不」的技巧，因為我已從內心接受身為教授應擔負的行政職務。教授的權力很少，地位微不足道，但卻責任重大：要確保學生跟上進度、完成課程並順利畢業，也要確保我評估學生成績的流程是公平的。起初我不知道這個角色會帶來怎樣的挑戰，但後來我發現，我以自身「職權」所做的大多數事情就是，拒絕給予學生特殊待遇。

我擔任教職接觸的大多數學生都忙於工作，不但兼顧課業也遵守規則，從來沒有在下課後跟我聯繫。但總有幾位學生常常跟我要求一些他們沒有資格獲得的權利。我學會用很多不同的「措詞用語」當面拒絕他們，我會在聽他們講話時，頭部保持不動，而不是頻頻點頭，偶爾也會噘起嘴巴不表認同。如果是以電子郵件回覆學生的要求，我就

會控制節奏，確保我有足夠的時間考慮他們的要求和正當性，這表示我不會很快回覆。

有時候，讓人們知道他們認為「要緊」的事，對我來說並不要緊。我學會盡量以簡短內容回覆，以免讓學生有可以討價還價的餘地。我學會向人們指出，他們的要求對其他同學不公平。你一定要知道，有很多好方法可以拒絕別人。

## ■ 表現高姿態的有效時機

從這些例子來看，你可以發現增強權力影響跟贏得比賽是不一樣的。在社交互動中，增強權力影響是否是一個成功的選擇，取決於當下的條件，包括：背景、你的目標、對方是誰，最重要的是，你實際擁有多少權力。這本書的後續內容將詳述增強權力影響的做法和時機。但就目前而言，可以告訴大家的是，增強和弱化權力的影響是一種可以學習的行為，而且有些人比其他人更專精此道。有些讀者看到這裡可能心想，我為什麼會想這樣做？你應該學習如何增強權力影響，因為有時候其他人需要你用這種方式行事，來保護他們的利益。也有些讀者可能心想，我怎麼會想採取別的做法？道理也一樣。當你可以將權力收放自如，視情況增強或弱化權力表現，就能讓你最關心的人感到更加安全，你也更可能成功，因為你在收放權力時，會感到更「自然」或更「真實」。

在大多數情況下，大多數人想要的不外乎是：在不會讓別人覺得受到威脅或覺得你高高在上的情況下，讓別人印象深刻並贏得他們的尊重。無論你在階層組織內部的職位為何，實際情況就是如此。不管你是否跟同儕爭奪某個職位，不管你是擔任上司或下屬，增強和弱化權力影響都是你管理權力平衡的必備工具。就像站在蹺蹺板上一樣，或是哈佛大學心理學家理查·哈克曼（Richard Hackman）所說的「權威平衡木」（authority balance beam），你必須知道如何移動，或者至少知道將全身重量從一條腿移到另一條腿上，以便因應別人在做什麼，這樣做只是為了避免自己摔下來。<sup>4</sup>

增強權力影響似乎會讓人覺得有敵意。但請切記，在許多團隊情況下，增強權力影響卻是最能表現寬容大度的做法。在所有團體中，我們都需要有人挺身而出，發號施令並維持掌控。知道有人準備就緒讓

事情步入正軌，並立即制止不當的行為，就讓每個人可以放鬆並專注於眼前要處理的工作。

當你是掌權者，就必須願意做好這個部分。你必須讓人們知道，我已經掌控大局。老實說，誰也不想當混蛋。但要讓依靠我們的人做對事情，我們都必須學會如何以及何時主導權力的運用。

即便擔任下屬角色，也可以善用增強權力去影響他人，只是這樣做風險較大。為了支持你的上司，你偶爾必須提供現實查核。有時上司會犯錯、會跨越界限、會承擔不必要的風險。有時你必須讓他們知道，如果他們無法改變對待你的方式，你就盤算離開。重要的是，你要清楚身為下屬的權力，你有權保護自己，保護他人，並保護上司遠離伴隨權力而來的風險。重點是，事先建立信任，證明你知道自己的身分地位，並表達你的行為都是為對方利益著想。

在同儕中，增強權力影響當然是獲得地位和權力的有效做法。針對各種社會階級制度進行的研究顯示，主導優勢是最能預測誰最快升遷到有影響力職位的指標之一。舉例來說，在卡麥隆．安德森（Cameron Anderson）、唐．莫爾（Don Moore）和加州大學柏克萊分校（UC Berkeley）同事的研究中，受試者要回答一組問題。研究發現，在回答問題時展現過度自信的那群人，比懂得拿捏分寸的人更容易獲得地位。然後，即使團隊成員得知最受他們尊敬的隊友其看法有誤，但這些過度自信成員的身分並沒有受到損害。<sup>5</sup>這項研究證實，過度自信並不像我們想像的那樣危險。我們都感謝願意承擔個人風險、推動團體前進的人。

因此，增強權力影響就是在爭奪地位中勝出的一種方法。只不過，這樣做並非是最好的方法。當團體陷入危機並覺得需要有強者出來獨當一面時，以支配或權威的方式行使權力，就比以參與方式行使權力更受人們感謝與接受。此外，研究也顯示，掌權者利用主導優勢、控制權、甚至侵略行為，來讓權力較小者受惠，或是以損害自己的方式讓所屬團體獲益，就會被認為是既有能力又有愛心。這兩種特質就是構成信任判斷的基礎。所以，經驗法則告訴我們：只要團體認為有必要，增強權力影響就是運用權力的最有效做法。

## 03

### 低姿態的權力

要在階級社會中出人頭地，掌握增強或弱化權力影響的能力都是有用、甚至是必要的，但大多數人常常只依賴其中一種方法。我們當中有些人似乎注定扮演主角，而另一些人似乎注定扮演配角；有些人擅長進攻，另一些人則精於防禦；有些人天生讓人備受威脅，另一些人天生令人卸下心防。毫無疑問，這些特質有些是天性，但生物學無法解釋全部。增強和弱化權力的影響是後天可以學習的行為技能，我們能否自然又熟練地掌握這些技能因人而異，就看我們從生活中如何取得所需，以及從成功學到什麼。

紅杉資本（Sequoia Capital）是美國創投界的翹楚。據估計，其投資的公司包括Apple、Google、PayPal、甲骨文（Oracle）、YouTube、Instagram和雅虎（Yahoo!），這些公司的總市值高達一. 四兆美元，占納斯達克（Nasdaq）的二二%。該公司憑其實力與聲望享譽全球。對一名企業家來說，和紅杉資本會談既是美夢，也是惡夢。一方面是，贏得紅杉資本的支持是令人引以為傲的成就；但另一方面，要打動在場滿滿一屋子的紅杉資本合夥人，實在令人望而生畏，某些企業創辦人甚至不敢接近他們。

在創投界，紅杉資本的合夥人以聰明頂尖、具備殺手本能聞名於世，各個精準敏銳、冷靜沉著且無所畏懼。紅杉資本於一九七二年由唐納. 瓦倫丁（Donald T. Valentine）創辦，目前美國業務由羅洛夫. 博塔（Roelof Botha）負責。博塔是南非外交部長之子，不管身在何處，他幾乎總是全場最聰明的人。他畢業於開普敦大學（University of Cape Town），獲得他所修學程有史以來最高平均成績。在史丹佛大學商學研究所時，他是畢業生致詞代表。博塔身材魁梧像一隻大熊，人很親切且笑口常開。但你可別誤會，就算你的論點再棒也會被他批評得一文不值。

博塔在紅杉資本迅速崛起，二〇一七年起開始負責該公司 在美國的業務。儘管紅杉資本有聞名全球的名望和聲譽，但公司內部仍努力適應

持續變遷的周遭世界。當時，紅杉資本在美國大約有十二名投資合夥人，但沒有一位是女性。

博塔知道這種情況必須改變。他解釋說：「長久以來，我們這個行業都是從本身投資的公司尋找精英人才。跟這些公司招募人才很容易，因為是從現有人脈招募人才，所以關於這些人才，我們掌握很多資訊，況且對方也了解我們。但是這些人處事方式往往跟我們很像，思考模式也大同小異。」

要跳脫原本的招募管道就要花一些工夫，但博塔知道，公司要成功得有多元化的觀點，而且他們將從中受益更多。二〇一三年時，博塔跟紅杉資本合夥人林君叡（Alfred Lin）一起參加高盛（Goldman Sachs）舉辦的投資大會。在其中一場座談會中，認識傑絲·李（Jess Lee）這位年輕的女性執行長。當時，傑絲在現場向潛在投資人推銷其新創公司Polyvore，這家數位時尚平台最後被雅虎收購。博塔說：「她令我印象深刻，所以我後來邀她共進午餐。」

傑絲回憶說，當博塔第一次向她介紹自己時，她簡直欣喜若狂。她說：「紅杉資本對我的公司有興趣！我以為他們想投資。」當她得知他們想說服她離開公司，到紅杉資本工作，她真的大失所望。她說：「當時我並不想成為投資人。這個角色一點也不吸引我。」

博塔鎩羽而歸，但他並沒有放棄。兩年後，Polyvore被賣給雅虎，傑絲接到一通電話。她回想道：「這次他們請我到辦公室參觀一天。我去了矽谷沙丘路（Sand Hill Road，紅杉資本所在地），見到投資團隊並參加一些宣傳會議，最後我意識到自己正在接受面試。」他們想錄用傑絲，但傑絲基於對雅虎團隊的忠誠就婉拒了。真讓人訝異！誰會拒絕在紅杉資本工作的大好機會？儘管如此，合夥人們還是下定決心，要讓傑絲回心轉意。但是他們必須接受這個事實：用原本的做法是行不通的。

博塔說，要讓傑絲點頭答應，過程真是漫長。以往他們都是邀約對方到高檔餐廳共進晚餐，這次他們花時間觀察傑絲，並試圖弄清楚她這個人，了解她喜歡什麼。博塔說：「我們希望她明白，我們願意去適應她並與她保持聯繫，我們了解到她很務實，開著一輛中古車，而且她真的很喜歡打扮成動漫人物。」

所以，博塔的前輩吉姆．戈茲（Jim Goetz，博塔上任前的美國業務負責人）想到這個主意：『我們何不打扮成動漫人物找她喝咖啡，並在咖啡館裡錄用她。』於是，我們倆人週末相約各自去了服裝出租店。我先試穿《摩登原始人》（*Flintstones*）的裝扮，但發現那種裝扮會傳遞錯誤訊息。我拿著一根棍棒，胳膊露出來，太大男人了，不合適。然後，我又試穿了《玩具總動員》（*Toy Story*）主角胡迪（Woody）的裝扮……戈茲發現一套巴斯光年（Buzz Lightyear）的服裝，我們互傳訊息，他還找了兩個和角色互搭帶有搖頭公仔的頭套。」

這可不是什麼老掉牙的卡通人物裝扮。創投界兩位頂尖投資專家為了招募新合夥人，打扮成皮克斯（Pixar）製作的最滑稽可笑、最可愛也最忠誠的兩個卡通人物。不僅如此，他們還請來紅杉資本設計主管詹姆斯．巴克浩斯（James Buckhouse），幫助他們想出一個別出心裁的方式秀出來自公司的邀請。巴克浩斯說：「我們做一張通緝令吧，採用牛仔風格。」而且他提議用《玩具總動員2》中，加入行善團隊的女牛仔角色翠絲（Jessie）。令人難以置信的是，這個女牛仔的名字跟傑絲的名字很像，簡直是完美演繹。這張通緝令海報下方的標題寫著，請問妳願意加入我們的新事業嗎？

他們跟傑絲約在洛斯阿圖斯（Los Altos）的皮爺咖啡館（Peet's）見面。博塔說：「她不會想得到即將發生什麼事，我們試圖讓她措手不及。」他們點了飲料，先坐在一張桌子旁邊，還戴上搖頭公仔頭套等她過來。

這次，傑絲比較有考慮餘地能接受其他工作機會。雅虎的情況發生變化，她正在重新考量自己的選擇。她走進皮爺咖啡館，先掃視一圈尋找二位北加州專業人士打扮、一身高檔休閒服的創投業者。但當她環顧四周，並沒有人做此打扮，只有兩個打扮得像胡迪和巴斯光年的傻子坐在那裡。她看到他們時，第一個反應是想用手機趕快偷拍一張照片，傳到Snapchat並打上「搞什麼鬼」（WTF, What The Funk）這幾個字。但後來她再仔細一看，這兩個人抬起頭舉起海報。「我放聲大笑，」她說，然後徑直走過去。「好，我加入。」她想都沒想就答應了。後來才問他們打算給她多少薪水。

傑絲回憶說：「我被驚到了，我明白這表示他們想要跟我一起工作，也接受我就是這樣的人，他們認為我有怪癖也沒關係。我覺得跟他們

一起工作會很有趣，感覺就像一個團隊。在那一刻，我覺得很滿意，我可以預見到，我會跟這些人建立真正的關係。我覺得很特別。」

不用說，博塔跟同事所做的當然非比尋常。但這樣做很聰明，也有策略意義，儘管覺得有點冒險，但其實一點也不。他們找到打動傑絲又不會讓她覺得被脅迫的方法，也讓傑絲知道他們了解她是怎樣一個人，他們珍視並尊重她的不同。

與其盛氣凌人地提供更多薪水、宣傳公司有多少資產，試圖表明公司有多棒，他們反而放低身段、自降身價。這荒謬嗎？也許。值得冒險嗎？絕對。而且不用花大錢就能贏得傑絲的信任，他們表明為了讓她覺得可以安心加入團隊，他們什麼都願意做。這種行為也在公司內部樹立榜樣：為了實現多樣化的目標，要做什麼都行。在那次面試之前，這些超級成功的創投專家已經將他們能做的都做到極致：他們沒有花太多力氣宣傳自己的實力，甚至既不高調張揚也不炫耀，實際上一切只是水到渠成。以高姿態表現權力通常是為了有意或無意地抬高身價，讓自己脫穎而出，要求獲得掌控權，可以發號施令並獲得敬重，提醒別人你有多特別，而不是試圖韜光養晦。這樣使用權力至少有部分要依賴脅迫和威嚇，因為增強權力影響的做法顯示出，你是打算贏的競爭者。正如我們在前一章所看到的，我們往往將這種作風跟有權勢的人連結在一起。但是紅杉資本這個故事清楚地表明，在善用權力這方面，放低姿態也是一種致勝法寶。

這些投資專家決定有意識、有計畫地弱化自身的權力影響。他們設法提高自己成功的機率，放下身段並放棄優勢。放低姿態並不會令人顯得弱勢，而是顯現出自己夠強也夠有把握，能夠承擔個人風險，將自身利益擺一旁並以他人的利益為優先。當我們弱化自身權力，我們會做一些事情來表現對他人的尊重、體貼和服從，而不是對他們發號施令，以讓對方能夠解除戒備並卸下心防。

弱化權力是試著建立關係，把別人拉近自己的圈子。就像增強權力一樣，弱化權力也是一種刻意行為，讓我們看起來不那麼咄咄逼人，比較不那麼志在必得，也沒有實際上那麼殘酷無情。但這並不表示你就是虛情假意的。當我們弱化權力影響時，我們正在表現自己更關心的是與他人同甘共苦，而不是高高在上；也表現出我們更在意與他人建立關係，而不是掌控他人。弱化權力不是放棄權力，而是決定贏得這場特殊的戰役，可能需要犧牲對居上位者來說，原本是力量和舒適感

來源的一些地位和權威。就像對紅杉資本那些創投專家來說，想順利說服傑絲加入投資團隊一樣。

一般認為，有權勢的人總是強化自己權力的影響，因為他們可以這樣做；而沒有權勢的人總是弱化自身的權力，因為他們不得不這樣做。但事實上，你不能將這些都視為理所當然。一般也認為，增強權力影響帶有敵意，企圖恐嚇或威脅他人，有時情況確實如此。但增強權力影響也可以是照顧需要被保護者的一種方式。同樣地，儘管弱化權力影響往往被視為試圖妥協或卸責，但這種做法也可以表達尊重，建立信任並讓別人有安全感。

增強和弱化權力的影響不只是個別演員的選擇或風格，也是彼此對話的一部分。就像一場舞蹈或擊劍比賽，每一個動作都是對之前動作的回應。當兩名演員都在表現增強權力，看起來就像一場競賽，你會感覺到火花四射。當雙方都弱化權力表現，看起來就像是陷入僵局，因為兩人都堅持要遷就對方，行動就會慢慢停下來。連環漫畫《阿豐斯與加斯頓》（*Alphonse and Gaston*）便是以此為主題，兩個堅持遷就對方的丑角說：「你先走！」「不，你先走！」「不，我堅持讓你先走！」當雙方堅持對方「先走」時，結果誰也走不了。

光是基於這個原因就可以知道，表現權力收放自如的能力是重要的社交技巧。而且這兩種方法在適當時間、適當情境下謹慎使用時，就能有效地讓他人為共同目標一起努力。



弱化權力影響的作用和增強權力影響的作用一樣有用，只是訴求的目的不同。如果增強權力影響是展現權威的一種方式，那麼弱化權力影響就是展現親和力的一種做法。如果增強權力影響顯示你願意為別人而戰，那麼弱化權力影響就表明你願意為團隊的利益犧牲個人利益。弱化權力影響可能會帶來風險，許多人擔心這會讓自己看起來是弱者。但是，弱化權力影響未必要放棄掌控權，也可以是實力的一種象徵。弱化權力影響是一種平衡關係和控制權的方式，提醒其他人你有能力優先考慮他們，也提醒他們日後要記得報答你。每當我們採取弱化權力影響的做法時，我們讓其他人知道，我們願意犧牲個人的聲望，以增進團體的利益。這樣做也樹立榜樣，讓別人有樣學樣。

這裡講的不是要你在不關心別人的利益時，還要假裝這麼做。一則是，這件事本來就不容易做到。我在此提出重點是，藉由將權力天平向他人傾斜，來表現對他人的關懷。只要放下身段就能做到，你可以：道歉、自嘲、設法讓自己消失於公眾視野、允許其他人為你做決定、或採取行動表示你不值得獲得地位和關注。但是，你也可以透過拉抬別人來做到這一點，比如對別人表示尊重與服從，傾聽他們說話，同意他們的看法，或是設法預先考慮他們的需求，明裡暗裡支持他們追求自己的目標。

即興劇導演強斯頓將這些行為描述成「放低姿態」（play low）行事。他強調，我們往往不自主地這麼做，以避免招惹他人。而在生活中，我們也經常不是刻意這麼做（擺高姿態時也一樣）。但是在劇場中，演員其實是刻意選擇做這些事情，以體現角色面臨的現實。表現放低姿態時，演員會選擇講話很快但吞吞吐吐，有時會結結巴巴，常用嗯、喔、你可知道、比方說這種透露不確定、試探和自我懷疑的語助詞。

從某方面來看，放低姿態通常給人寡言的印象，而擺高姿態則往往表現口若懸河。但是在說話時，放低姿態會使用更多字詞，更多聲音，並急著在很短的時間內把這一大串話講完。然而，擺高姿態就不一樣，他們會花更多時間慢慢講。放低姿態者講話時會避免冷場，他們講話像連珠炮，以免有機會讓別人打斷他們。放低姿態者會修正自己講的話，最後話音越來越小逐漸減弱消失，或在結束時提高音調（尾音升調），好像在陳述需要他人回答的問題。表現放低姿態時，我們的音調會更高，語氣更加急促、更刺耳或緊張，有時也可能突然大喊大叫和尖叫。你或許感到訝異，但這是因為失去控制，會讓人恐懼、沮喪和產生防備：當人們覺得自己已經失去優勢時，就會出現這些情緒特徵。

演員表演放低姿態時，會傾向停止眼神交流，環顧四周，然後在講話時將視線移開。但是當別人跟他說話時，他會專心凝視說話者，確保自己沒有漏聽任何細節。

表演放低姿態時，也比擺高姿態更常面帶微笑，這並不是因為低聲下氣的生活更美好。相反地，他們帶著歉意在微笑，確保沒有人覺得不自在。這種笑容看起來有些勉強、無力，而且笑得很僵。英國劇作家奧斯卡·王爾德（Oscar Wilde）曾經形容這種笑容為「讓步的標誌」（a badge of appeasement）。針對笑容所進行的科學研究顯示，傻

笑也是表示順從的行為。跟刻意面帶微笑一樣，傻笑試圖確保自己沒有冒犯人，並讓別人知道不必跟他當真。微笑和傻笑通常伴隨著揚起眉毛、點頭、身體前傾，以及抬起頭來張大眼睛盯著人看，一副「天真無邪」的表情。放低姿態者傾向以轉瞬不定的方式移動身體，傳達出一種不確定性、猶豫、能量發散和缺乏承諾。這些行為也傳達出，此人不具威脅性。

如果說擺高姿態表示要占領空間、宣示地盤，並試圖擴大自己的實體存在，那麼放低姿態就表示設法躲藏、身體後退、或讓自己像隱形人般消失不見。放低姿態者迅速移動，安靜地融入人群中，而且步伐很小（想想藝妓怎麼走路），好像想讓自己隱身不見。放低姿態者是利用身體表現困惑、缺乏方向和自我懷疑的一種方式，就好像為自己的存在而道歉。放低姿態的行為是為了保護自己免於身體上和心理上受到威脅，也會顯得不自在，比如拉拉衣服、摸摸臉和頭髮，坐立不安。這些都是代償性的習慣，可能很難控制，但卻完全有可能控制。

擺高姿態可以透過表現強硬來發揮主導作用，而放低姿態則透過創造和暴露自身弱點，試圖顯得不具威脅來達到目的。根據強斯頓的說法，放低姿態傳遞的訊息就是，請不要咬我，我不值得你這樣做。

## ■ 妥協退讓

儘管放低姿態的行為往往不是刻意為之，但這些行為卻有策略意義，就跟擺高姿態的行為一樣。你會放低姿態是有原因的。在大多數社會環境中，大多數動物（包括我們大多數人）都不願意打架。這是一種很好的生存本能。因此，如果一種策略是張牙舞爪，企圖威嚇對手退縮，那麼更安全的應對措施可能是，笑不露齒並趕緊打退堂鼓。動物在遇到打不過對方的狀況時，就會躺在地上用背打滾露出肚皮示弱，讓對方沒有任何理由發動攻擊。

動物行為學家用順服（submission）和讓步（appeasement）等措詞，來描述動物在爭奪稀有資源時，設法讓對方知道，他們不會構成威脅並願意退讓。這兩個措詞可以互相替換使用。對於人類來說，順服和退讓也傳達出不具威脅、存在弱點，並願意以他人的利益為優先。再次強調，這樣講並不表示選擇順從或讓步的動物沒有力量，而是表示在那一刻，牠不打算使用所擁有的力量。簡單講，弱化權力影響就是這個意思。

當我們思考強大意味著什麼意思時，通常不會想到低調（low-key）這個字眼。但是，世上真正的當權者在很多時候都會放低姿態，一則是因為他們知道這樣做有很多好處。在階層組織中，人們蔑視比自己階層高的那些人，可能也想取得他們擁有的優勢。所以，真正有權力的人往往有動機要保持低調。

## ■ 自嘲

取笑別人是一種試圖貶低他人、讓自己高人一等的方式，但自嘲則是試圖自貶身價以先發制人。我們偶爾都會拿自己開玩笑或自我嘲諷，有人會說女性尤其深黯此道，女星艾米·舒默（Amy Schumer）針對這類話題的搞笑對話，為自嘲做出完美詮釋。「艾米，我喜歡妳的帽子，」有位女士跟她這麼說。艾米回應：「妳醉了嗎？我看起來像亞美尼亞男士吧！」再比如這樣的對話，有人祝賀她：「恭喜妳獲得升遷！」她回應道：「我將快被解僱，可能在兩秒鐘內。」聽起來很誇張嗎？也許吧。但有趣的是，這種對話隨時都在發生。

自嘲式幽默是弱化權力影響的典型舉動，尤其是女性有時接受褒獎和稱讚想刻意自謙，就會這樣做。在許多情況下，女性的地位和權力都低於男性，為了讓他人對自己感覺良好，最容易達到這個目標的做法往往是：突顯我們的所有缺點，並確保他人知道，我們認為自己無論如何都沒有比他們優秀。許多女性（和男性）藉由自嘲式幽默使自己格外受人喜愛；和他們在一起時，其他人總會自我感覺良好。但是這種情況也點出問題所在。如果每個人都不斷地自嘲，那麼對話就會進行不下去，沒有互相坦誠的機會，也很難完成任何事情。最後，誰也沒有真正獲得提升。

當別人注意到你的成就，你感到不好意思是可以理解的，想顯得謙虛是很正常的事。但如果你的目標是讓讚美者對他們自己的感覺更好，那麼接受讚美會比謙虛否認要好得多。如果你讓某人印象深刻，而你認為他們對你的看法有誤，這是否暗示他們的判斷有問題？有時，最好只是說聲謝謝，並改變話題討論更重要的事情。

## ■ 尋求幫助

尋求幫助是表達敬意，同時抬高他人地位的大好方法。我認識的一位女性，就以此做為談判策略。她會向老闆提出請求，但把這個請求說成她設法解決的問題，比如「有另一個機構提供工作機會給我，但我真的很想留下繼續跟您共事，所以您能幫幫我，讓我可以更容易開口婉拒對方嗎？」這樣講讓她的老闆感覺很好，同時也讓她得到想要的東西（假設老闆想要她留下來）。

我們通常不願意尋求幫助，因為我們認為別人會感到不便。但我在史丹佛大學的同事法蘭克·弗林（Frank Flynn）所做的研究顯示，一般而言，大多數人都樂意在能力所及範圍內伸出援手。沒有人喜歡扮演壞人，而且回應請求幫助會讓人產生英雄氣概；我們都喜歡知道自己是被需要的，知道我們有能力讓別人的生活變得不一樣。

當有權勢的人請求幫助或承認自己存在弱點時，反而可以成為他的力量的來源。星巴克（Starbucks）前執行長霍華·舒茨（Howard Schultz）打造出現代史上最成功的連鎖品牌企業，他在接受《紐約時報》記者亞當·布萊恩（Adam Bryant）的採訪時說：「偉大的領導者和傑出執行長的潛在優勢之一，是可在適當時機示弱，因為這會拉近你和他人的距離，讓他們看見你人性的一面。<sup>6</sup>」當人在權力的位置上，尋求幫助是與其他人拉近關係並請他們支持你的一種方式。

## ■ 謹守分際

另一種弱化權力影響的方法是，允許其他人劃定社交界限。我們每個人都在私人空間裡活動，它界定了公眾和私人領域之間的分際。在大多數情況下，私人空間的大小對應人所處的社會地位。職級愈高的人擁有的私人空間愈大，和他人的距離也愈遠。所以，職級較高員工往往跟職級較低員工的座位，分處辦公室的不同區域。在開會時，你的地位愈低，坐得離大老闆（或會議主席）就愈遠。這是對上級的尊重，他們有權擁有個人空間、決定誰能進入他的圈子。因此，和最資深人士同桌時，保持安全距離是一種信號，表明我們沒有高估或低估自己的重要性。

尊重他人的界限，無論是在身體或社交上，都是一種弱化權力影響的方式，表明別人有權決定想跟你多親近。而職位較高者讓別人來決定哪種距離感覺更舒服，是抬高對方並放低自己的一種做法。它傳遞出的訊息是：你制定規則，我遵守規則。

## ■ 尋求認同

需要被認同是人類的一種基本動機；我們都想要別人喜歡我們，正面評價我們。尋求認同其實是在弱化權力影響。有些人在採取行動前，會先徵求許可；有些人則喜歡先行動後道歉。無論採用哪種方式，徵求許可和道歉都是展現讓步的行為，都是邀請他人給予評判和指點我們調整方向。道歉的行為則承認，接受道歉的對象需要一個解釋。

僅憑地位等級，願意授予某人超出他應得的控制權和權利，是弱化權力影響的一種有效做法。而無論他人職位高低，承認他人的認同很重要，並以此向他們表示尊重，這種能力非常重要，是讓階層關係運行順暢的絕佳方法。

## ■ 採用合作思維

同意、服從和尊重他人的意願，都是表明我們願意讓別人的利益高於我們自身的利益。在與職位比我們高的人打交道時，我們更有可能這麼做，也應該這麼做。這是階層組織中最強有力的規範之一，而遵從他人的願望，表明我們清楚自己的位置。

但是，有些人把這種手法做過頭了，即便這樣做對誰都沒好處，只因為在當下說「好」似乎比說「不」更容易。沒有人會因為表現得唯唯諾諾而獲得地位，這樣的人不管老闆是否錯得離譖，總是同意老闆的看法。

此外，當你心裡不認同某人，卻說你認同某人，或是當我們無意做某件事，卻同意去做那件事，這樣都是不對的。這些行為不是「演好自身角色」，而是「說謊」。當我們說一套卻做一套，只會侵蝕我們的誠信及破壞對彼此的信任。這樣做等於表明，我們認為維護自身利益安全無虞，比對方需要真誠對待還來得重要。

我們當中有許多人也在不應該順從的情況下表現順從，只因為想要討好對方。但是，領導人若是經常弱化權力影響、試著扮演「大夥兒中的一員」（想想演員史提夫·卡爾[ Steve Carell] 在情境喜劇《我們的辦公室》[ *The Office*] 中扮演的角色），那麼在必要情況下就很難當回「老闆」的角色。二〇〇三年，大衛·麥克利蘭（David McClelland）和大衛·柏南（David Burnham）在《哈佛商業評論》發

表的一篇文章指出，諷刺的是那些非常擔心別人是否喜歡他們的經理人，往往因為自己製造混亂和雜亂無章的工作環境，而被認為是讓人討厭的主管。他們為了保持良好形象，還偏袒並通融難搞的員工；員工則認為他們善變又讓人捉摸不定。[7](#)

去年，我在一百多名新事業創辦人參與的研習營中擔任講師。這些創業家都拿到創投資金，正從一群擁有酷炫構想的夥伴，轉變為管理數百名員工的高階主管。我遇到的這些創業家，有人擔心自己沒有得到足夠的尊重，又怕自己脾氣太好會顯得不夠權威，也有人擔心自身採取的控制方式，會讓自己看起來像個混蛋。

我告訴這些人，我對他們的期望是，他們在工作中所做的一切對他們而言無比重要。無論人們是否喜歡你，那都無關緊要。如果你真的很在意這件事，大家也都看得出來，你可以抓緊權力不放，或是乾脆放棄權力。因為在考量你當下面臨的挑戰時，這些行動對公司營運來說都是有意義的，其餘一切事情自然會迎刃而解。

## ■ 表現低姿態的有效時機

很多年前，我參加朋友辦的一個晚宴。我們倆人因為小孩是幼稚園同學而認識，彼此因為興趣相投而成為朋友。當時，我剛好共同主持一項女性領導人高階主管教育計畫，而她是一位出色的主管，不但有正職工作，業餘還在撰寫有關雙薪家庭的書。她的先生是史丹佛大學校友，兩人決定辦一場晚宴，邀請史丹佛大學商學研究所的幾位女校友，以及她認識的幾個教職員和一些熟識友人，一起談論女性領導力。

這是一個非正式的小型活動。當我正在仔細打量要吃什麼蔬菜沙拉時，一名性格開朗的年輕女性走近我，向我介紹自己並表明有人告訴她，應該和我在晚宴上見個面。她很好奇我對女性領導力面臨的挑戰有何看法。她說她在Google工作，有一些問題想請教我，問我是否可以坐一起聊聊。於是我們同桌用餐、討論，而我發現她是個很棒的夥伴：她熱情、活潑、開放，熱切地吸收著我提供的意見，也分享個人見解、觀察和經驗。晚餐結束時，我們互相道別。

「抱歉，」我問她，「請問芳名？」

「雪柔．桑德伯格（Sheryl Sandberg），」她回答。我喜歡她，所以我想記住她的名字，聊天時我還不知道她是誰。

從那之後，身為LeanIn顧問委員會的成員，我開始跟她變得熟識。不管在哪一方面，桑德伯格都很有影響力。她的名字出現在許多名單上。她當然很出名，而且很有錢。身為臉書這家全球最強大企業之一的營運長，這項職務既重大且面臨的挑戰日益增加，她必須巧妙處理這些職責所需承擔的利弊得失。

但是，桑德伯格的個人實力——這樣的實力足以解釋她到目前為止所取得的成就，與她扮演的任何一種專業角色關係不大，而跟她處理人際關係的方式較為有關。桑德伯格非常有才華也非常努力，而且她有非比尋常的專注力。儘管臉書目前仍然面臨被敵對分子濫用來對選舉流程造成危害的嚴峻挑戰，但我也相信桑德伯格可能是我見過最有愛心的人。她很熱情親切，讓人自然而然卸下防備，而且她有自知之明。但更重要的是，她認真看待自己對別人做出的承諾。她樂於助人，也想發揮影響力，想成為有用的人，這一點從她維持人際關係的方式就能獲得佐證：她會介紹自己、提供見解和建議；她會推薦工作給別人，也會提拔員工、推薦董事會成員或顧問；她要求為她工作的人善盡職責；並建立社群推動她關心的事項。

當我們談論權力及權力的來源時，桑德伯格真心感到困惑：「現在還有人認為權力就是支配與主導嗎？」桑德伯格的權力並非來自操縱或控制，或施加壓力；而是源自於別人真心想跟她保持關係並報答她的關懷行為。

弱化權力是低姿態行事的表現，卻能產生極大的影響。它是我們建立關係與信任，讓人們對於我們的存在感到安全的方法。當我們想起有影響力的行動時，可能不會想到尊重他人也屬於這種行動。但是，即使在競爭激烈的二十一世紀文化裡，表現對他人的尊重，卻是一種普遍可行又成功的權力運用方式，甚至還經常讓人獲得更多權力。仔細想想，箇中道理似乎顯而易見。為了在階層結構中向上移動，首先必須表現出對他人的尊重。正如我認識的一位主管所言：「尊重他人是你取得領導權的關鍵。」

針對同儕團體進行的研究也證實了這一點。在一項研究中，心理學家喬伊．鄭（Joey Cheng）及其同事要求幾組學生完成一項團隊決策練習，然後每個人針對其他成員的影響力進行評分。每位團隊成員也獲

得其他成員和外部觀察員針對下列行為進行的評分，包括：支配他人、傾聽、分享專業知識、並捍衛自己的立場。支配他人是評分的指標之一，研究人員將其定義為：「使用暴力和恐嚇手段引發恐懼」，與預期的一樣，依據這個指標預測出小組成員的地位和影響力。但研究人員也發現一種取得同樣成功的替代方法，就是聲望。

聲望被定義為：「分享專業知識或技能來獲得尊重」，那些有自信、肯參與，但不去爭論或試圖強迫他人接受其觀點的學生，他們傾聽別人的意見並做出回應，運用試探性的措詞，並根據需要提出自己的想法。這種比較尊重他人的參與方式，跟支配他人一樣都能讓人取得地位、權力和影響力。差別在於，實驗結束後，享有高聲望的學生不但受人喜愛也受到尊重。他們被認為具有特殊能力，對團隊做出重要貢獻，也比較可能成功。<sup>8</sup>相反地，那些試圖透過支配或主導來獲得權力的學生，在這種情況下卻要付出代價。

這項研究告訴我們的重點是：在同儕中爭取地位和影響力時，有很多種方法可以助你拔得頭籌。你可以增強權力影響並令人畏懼，或弱化權力影響而受人喜愛。無論哪種方式，如果你的方法可以增加價值，那是因為你知道一些事情，並願意冒險與他人分享，最後你就能大權在握。

實際上，許多人認為弱化權力影響是管理團隊的更好選擇。每當掌權者需要更多資訊，需要說服大家才能有效落實工作，並與經驗豐富的團隊合作時，弱化權力影響這種做法就利多於弊。而權威式的主導、仰仗運用權力施加恐懼，這種做法只有在主管懂最多，可以仰賴執行工作者全力以赴時，才能獲得較好的成效。

此外，專制的管理方法在老闆實際督導時，會產生較高的生產力；但更尊重人的民主管理方式，則是老闆不在場時，可以產生更高的生產力、創造力、學習能力和奉獻精神。管理專家將這種風格稱為參與式領導（participative leadership），這種方法的特點是讓下屬參與決策過程，請下屬提供知識和經驗（未必要放棄控制），關注他們的長處和利益，甚至打破層級限制，讓職級較低的員工負責層級更高的重要策略。

參與式領導者透過提升下屬地位、授權他們選擇行動方案，而不是試圖控制結果和執行方法，來弱化權力影響。而且藉由少說話、多提問

和試探性措詞，讓領導者放低身段。換句話說，參與式領導依靠的就是弱化權力影響。

儘管人們在危機時期往往會向權威政治領導者靠攏，但在其他時候，參與式領導其實受到較多偏愛。例如，語言學家艾里．德克特－弗萊恩（Ari Dechter-Frain）和傑洛米．弗里默（Jeremy A. Frimer）研究發現，當政治人物使用試探性措詞表達正向情緒和焦慮，講話也比較有人情味時，<sup>9</sup>人們對國會的認同度最高。研究人員得出結論，在這種情況下試圖預測影響力時，溫暖親切比實際能力來得重要。

耶魯大學的維克特．弗洛姆（Victor Vroom）的研究結果也跟上述觀察相符。他發現，儘管平均而言，大多數主管說他們更加依賴權威式領導，但參與式領導卻能在不同情況下，獲得更好的成效。<sup>10</sup>研究還發現，即便那些自認為是積極參與的主管，也未盡可能有效地做到弱化權力影響。雖然主管自己覺得已放下身段，但下屬還是認為老闆很有權威。

簡單講，儘管大多數主管擔心如何更有效地強化表現權力，但如果他們精通弱化權力影響的藝術，反而可能從中受益更多。弱化權力影響不是什麼高深學問，但當我們擔心自己擁有多少權力時，可能很難放低姿態處理權力。

我們都希望受到認真對待，但這未必是最重要的事情。我以前教過的一名學生，曾經領導大型跨國援助組織，她解釋其中原因。她在美國總部上班，監督全球各地團隊的運作。其中一個團隊據點設在印度，那裡的業務往往比美國更講究階級。她花了一些時間適應印度下屬對她的畢恭畢敬。她說：「當我和他們開完會時，經常覺得他們沒有徹底分享自己的想法，他們只是設法同意我的意見，而不是誠實表達自己的看法。」

她認為改善這種互動關係的最有效方法是，試圖拉近自己跟團隊之間的距離。所以她安排去印度辦公室出差一趟，目的是建立這些關係。她親自跟每個人見面，而且沒有利用這段時間談論工作，而是設法了解每個人，也讓對方多認識她。她在印度出差時，每天都跟團隊共進午餐。而不是自己待在辦公室裡吃午餐。而且，儘管受時差困擾，她每天晚上還是和團隊一起吃晚餐。她說：「我甚至和團隊一起去玩雷射槍激戰遊戲。這確實幫助他們比較不把我當成高高在上的權威者，因為我在雷射槍激戰的表現實在有夠遜。」

這樣做奏效了。她故意弱化權力影響，她回想當時：「我能夠以一種讓團隊成員安心的方式進行互動，讓他們可以直接告訴我，哪些事情有進展，哪些事情出問題。這樣做讓我們的組織能夠更有效地運作。」

## ■ 展現巧實力

大多數時候你依據本能行事，事情也都迎刃而解，畢竟你平常就很習慣做這些事情。但是，你可以變得更有意識和有目的性，並思考當既有方法起不了作用或面臨新挑戰時，怎樣做才能讓自己表現得最好。常有人問我，當自己的角色定位不明確時，如何給人留下良好的第一印象。經驗法則告訴我們，特別是在陌生的情況下，你要注意對方的出發點，你要增強權力影響，讓對方認真對待你；在必須避免構成威脅時，就要弱化權力影響。在那些時刻要牢記在心的關鍵是：持久的權力來自於依據團隊共同目標與利益，做對團隊最有利的事情，即使這樣做感覺很冒險和「不真誠」，也要硬著頭皮去做。有時候，即使我們不確定自己是否有身分立場這麼做，也必須出面負責。有時候，我們則要退後一步，讓其他人出面負責。

你未必每次都能做對。重要的是，你要嘗試。當你這樣做時，你的上司會覺得受到支持，你的下屬會覺得受到保護，你的同伴會發現你很容易相處。你的行為將使他人的生活變得更輕鬆。而且，你會因為這樣做而獲得地位。

要善用權力發揮影響力，就必須為自己的權力負責，才能有意識地使用權力，而不是依賴本能保護自己。幸運的是，研究顯示，這種權力影響傾向是可以學習的。

第三部

# 角色中的權力



## 04

### 融入角色，正常發揮

我率先聘請專業演員和導演到MBA班上指導時，學生們根本半信半疑，也不怎麼感興趣。他們明白學習表演是學習使用權力的一種方式，但他們對於要在現實生活中「表演」這個想法，卻感到不自在。理論上來說，表演帶有操縱和虛假之意。他們不想「成為」別人，他們只想做自己，做更好的自己。

在每堂課開始時，我觀察他們陸續走進教室「做自己」。「嘿！還好嗎？」其中一名學生會問。得到的回答總是「很好！」。「假期過得如何啊？在派對上玩得開心嗎？工作找得順利嗎？」這些問題的答案永遠是「棒極了！」。他們總是面帶微笑，一副神氣活現的模樣。你會以為他們的生活無憂無慮，但我知道事實並非如此。他們到辦公室找我諮詢時，會拿掉那些面具。我知道他們正面臨健康方面的挑戰、忙於應付家庭發生的悲劇、簽證問題和人際關係問題，有些人則是學業方面出狀況，課業瀕臨被當的困擾。但我在教室裡看到這些人被問及自己過得如何時，他們都回答「很好！」、「棒極了！」他們並沒有說謊，他們只是在表演。他們正在選擇將自己的哪些方面展現出來，把哪些方面隱藏起來。

在許多情況下，這種行為都是正常的，甚至是有助的。歐文·高夫曼（Erving Goffman）在其名著《日常生活中的自我表演》（*The Presentation of Self in Everyday Life*）中，描述「做自己」本質上就是一種表演。高夫曼認為，我們都有動機要將自己最好的一面展現出來，要做到這一點，就必須花一點心思和事先規劃。我們依據策略挑選服裝和道具，選擇說話方式和特定儀態，甚至計畫好在什麼場景下出現。這樣做不是為了欺騙別人相信我們的謊言，而是要定義並表達自己的身分，建立既穩固又一致的形象，讓我們在努力應付混亂、自我懷疑和困惑這些無法避免的內部體驗時，在心理上能有所依靠。根據高夫曼的說法，社交互動就是表演。換句話說，「做自己」就是一種表演。<sup>11</sup>

因此，表演不是試圖成為別人。表演是自我管理的訓練方法，也是一種行為準則。這樣講聽起來或許很矛盾。但演員跟我們一樣，為了在適當時刻展現自己有用的一面，都必須管理自己內在的雜音，包括個人需求和不安全感、慾望和習慣，以及本身對表演的焦慮和恐懼。坦白說，這不就是我們都想到的事情嗎？我們不是希望將自己最好的一面展現出來，而不是乾脆不露面來逃避、隱藏或選擇退出？

在我們所處的個人主義文化中，個人主體性（personal agency）是神聖的價值，我們傾向於根據個性來定義自己。個性是個人特質的總和，可以解釋個人的所有行為，而且應該在任何情況下都維持不變。不管我們認為自己是害羞或外向、是緊張或悠閒，是親切友善或好爭辯等諸如此類的特質，我們通常相信，無論情況如何，我們應該永遠「做自己」，並且做我們一直在做的事情。我們不喜歡為了回應他人的期望，而要改變自己的行為舉止或表現方式。但我們一直在這樣做。而且，我們有時候，甚至是大多數時候，都應該這麼做。

## ■ 掌握「做自己」的藝術

生活就跟劇場一樣，我們每個人都有自己扮演的角色，其中有些角色擁有比其他角色更多的權力。不同角色有不同的劇本，或是心理學家所說的「基模」（schema），意即描述我們應該如何表現的廣義術語。在家庭裡，家長應該保護子女，為子女做選擇，並在必要時管教子女，而子女應該照著大人說的話去做。在教室裡，教授應該是談論真實與正確事項的權威人士，並且在適當時候必須表明，自己的知識和經驗凌駕於學生之上。學生們應該聽教授說話，發言前要得到許可，並準時繳交作業，無論他們是否願意做這些事情。在職場中，會議主持人應該讓會議進展順利，確定哪些事項該列入議程，哪些事項不該列入議程，並掌控與會者的表現，而列席者都應該出席，等候指示並遵照辦理。

我不是建議你「在成功之前要假裝已經成功」或試著成為別人。我是建議你嘗試接受你所處舞台這個事實：讓自己完全融入其中，全心投入，並展現自己得體的一面。但是，光是做自己、相信自己的直覺、順其自然或依照習慣行事，這樣還不夠。我們反而應該停下來環顧四周，並調整適當心態，或是像我的學生形容的那樣，穿上合適的鞋子，演好自己必須扮演的角色。目標不僅僅是讓自己發光發亮，也要讓別人看起來很棒。為了達到這個目標，我們必須照著劇本走。

## ■ 照著劇本走

在二〇一八年美國網球公開賽（U. S. Open）女單決賽中，小威廉絲（Serena Williams）在這個職業網球賽最重要舞台的表現跌破眾人眼鏡。通常，小威廉絲在球場上表現沉著並泰然自若，也再三展現自己優秀的運動家精神和掌控情緒的非凡能力。但那天在中央球場上的某些時刻，她並沒有展現這些特質。在那場比賽中，對手大坂直美（Naomi Osaka）不但知名度較低，還一直把小威廉絲當成偶像，但小威廉絲的得分竟然落後。

比賽愈來愈緊張，主審判定小威廉絲犯規兩次。第一次被判犯規時，小威廉絲開始失常。起初，她雖然對主審認為教練在場邊以暗號進行場外指導一事默不作聲，但卻擺起架子說教，說主審經驗不足。當主審不予理會，她氣到摔掉球拍並被判第二次犯規。她沒有退縮，反而再次走向主審，說主審欠她一個道歉。結果，主審說她「言語不當」，判她第三次犯規。小威廉絲因為三次犯規，輸掉那一局比賽，也輸掉全場比賽，還被罰款一萬七千美元。

比賽結束時，她還在鏡頭前向裁判團申訴，並聲稱她遭到性別歧視。在比賽結束後那幾天，專家們仍就此事爭論不休。但是小威廉絲那天在球場上的表現，對她和她的對手都沒好處。大坂直美光明正大擊敗小威廉絲，然而原本屬於勝利者的榮耀時刻，都被小威廉絲奪走了。小威廉絲有權感到憤怒，也有權知道自己是否受到公平的對待。但她並沒有將時機把握好。小威廉絲在各個方面都是冠軍和強者。但在美國網球公開賽中，無論你多麼有名或成就多高，你都是球員，裁判才是老大。

英國人對這種事情有一種說法。他們稱之為不照劇本走（lose the plot），就跟「荒腔走板」一樣，都是形容行為舉止不當，跟所處情境脫節並且違反社會規範，對任何人都沒有好處。現實生活就跟劇場一樣，劇本是前提，劇本提及故事情節和特定情況的角色，也定義演員們同意一起做什麼，以及在做這些事情時要如何表現。不照劇本走就像是參與演出卻表現平庸，忘記自己身在何處，不明白自己為什麼在那裡，也不清楚自己該做什麼。這就像是電影《星際大戰》（Star War）中的黑武士達斯·維達（Darth Vader），在太空要塞「死星」的橋上突然唱起歌來一樣奇怪。

要善用權力，我們必須照著劇本走。我們需要接受除了獨處這種最私密時刻以外，我們都有自己的故事和必須扮演的角色，而且這些故事都牽涉到其他人。這表示我們不能跟現實脫節，我們必須知道誰在什麼時候要做什麼及怎麼做，也表示我們必須遵守禮節和規矩，因為這樣做展現出我們也關心他人的成果。

照著劇本走的能力，也就是融入角色、遵照劇本演出、並以協助實現共同目標的方式行事。這種能力不僅定義出如何在舞台上成為優秀的演員，也定義出如何在日常生活中，扮演好自己的社會角色。

當我們虛張聲勢或是以讓周遭人傻眼的方式放低身段時，我們就沒有照著劇本走。當我們自己的戲碼讓我們不知所措，這種事情就會經常發生。有時，後果微不足道，就像上司問你「週末過得好嗎？」你不小心講太多私事那樣。我剛唸研究所的第一學期，還在某位知名教授向學生發表年度專題簡報前，跟他說「祝您好運！」。我講完這句話後，馬上知道自己說錯話了。當天，他根本不需要菜鳥研究生的鼓勵之詞。我沒按劇本演出，忘記當下的狀況，並說出一些可能不太合適的話。我應該說的是：「我很期待您今天的專題簡報。」這樣講才能表達我對其職位的敬重。但當時我在他面前，因為不安全感作祟而分心，最後就將自己的感受投射到他身上。

有時候，不照劇本演出會造成嚴重的後果、甚至因此觸法。每當我們因為太專注在自己身上，太專注於自身的恐懼和不安全感，忘記自己的角色和責任時，我們就可能對自己的聲譽和人際關係造成長久的損害。

要把目前的角色扮演好，更重要的是，能夠自信滿滿地融入新的角色，我們就必須擺脫舊的習慣。我們必須哄「內在小孩」入睡，也必須擺脫以過時的方式看待自己及與他人建立關係。我們都將自己的恐懼表現出來，這樣做或許很真實，但未必對自己有幫助。每個人從小跟權力打交道的經驗，會以某種形式影響長大成人後扮演的角色。在扮演新角色，而新角色不適用以往做法時，我們必須進行調整。為了善用權力，因循舊習行事，或以自己覺得自然安全的方式演好自身角色還不夠。我們必須適應以新的方式做事，即使那樣做讓我們感到不習慣，卻對我們所處的環境具有意義。這跟做自己或嘗試成為別人無關，而是一種挑戰，需要將你的想法、感受和行動與你對他人的責任保持一致。

## ■ 承擔角色的責任

理論上，我們認為權力就是權利加特權。但實際上，當我們扮演的角色讓我們獲得權力時，往往會激發出我們的責任感。研究顯示，根據角色（比如認為自己是配偶、子女、主管）而不是特質（比如聰明、愛玩、內向）來定義自己的人，更有可能將責任置於需求之上，在針對權力進行的研究中，也得到同樣的結論。政治心理學家大衛·溫特（David Winter）發現，跟老公或獨子相比，身為長子的美國總統醜聞較少，他們不太可能對婚姻不忠、性行為不檢點或有成癮行為。<sup>12</sup>這個結果與研究調查相符，出生順序可以預測責任感和孩童時期延遲滿足的能力。

這是因為「長兄」或「長姊」往往必須做一些犧牲，並且要照顧弟妹，而弟妹卻不必這樣做。長兄和長姊不可能扮演「嬰兒」角色太久，因為這個角色會被後續出生、更需要照顧的新生兒篡奪，他們被迫提早進入「成長」的角色，必須控管自私的衝動，以他人的需求為優先。心理學家認為，長子或長女從小就知道，自己不可能想要什麼就有什麼，因為家庭裡還有其他人的需求同樣重要。以別人的需求至上而獲得獎勵者，學會心甘情願這樣做並自認理所當然，而且他們還會將這種思維帶入成年，影響成年後使用權力的方式。

研究發現，基於同樣的理由，女性當權者也受此影響。在大多數文化中，由於社會環境使然，女孩和婦女將自己視為養育者，並扮演照顧者的角色。所以，我們不難發現，許多研究顯示平均來說，女性以更負責任的方式使用權力，而且不像男性那樣容易貪污。小額信貸業的數據也支持這個論點。孟加拉鄉村銀行（Grameen Bank）為貧困地區的窮人和小企業提供小額信貸，創辦人穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus）發現，女性比男性更常使用這些貸款來承擔更多責任，比方說：買雞、山羊或一些種子，以取得額外資源養育營養不良的兒童，或有錢送小孩上學。尤努斯還發現，女性比男性更可能償還貸款。<sup>13</sup>

這未必跟性別有關，而跟個人（無論男女）如何定義自己有關：認為自己是個體或社區成員，是獨立演員或演員及製作團隊的成員。將自己視為群體成員的人，在考慮自身利益時，至少也會考量到跟自己最有關係的人。這樣一來，他們更會為權力負起責任。

這表示某些人比其他人擁有很多權力，這種社會階級能在社會生活和組織生活中，形成一股建設性的力量。但前提是，所有參與者都完全贊同這種階級制度。當我們認為獲得權力是一項成就，卻沒有將自己的權力對他人有何意義加以內化，或是當我們假裝彼此之間的角色和權力差異不重要，我們就無法對那些仰賴我們的人做出正確的事。我們營造一種不安全的文化，人與人之間的信任因此瓦解。當我們不努力扮演自己的角色，別人就不知道如何扮演他們的角色。這樣一來，大家不會彼此照顧，也沒人知道怎麼做才好。當下屬無論自己是否覺得應該獲得更好的職位，都全力扮演好下屬的角色，而上司無論是否不安全感作祟或是否「準備就緒」，都全心扮演好「領導」的角色，這時階級制度才會發揮作用。角色一旦分配好了，就不是個人的選擇。至於你要如何扮演角色，就跟個人選擇大有關係。

當學生們走進教室互打招呼，笑著說自己過得「很棒」，他們就是在表演，而且他們考慮到自我形象，但也展現出自認為對其他人最有幫助的一面。他們知道扮演快樂、有潛力、但不過分自我中心的MBA學生，是他們在課堂上應該表現出的樣貌。學生出現在課堂上學習時，如果包括我在內，所有人都帶著自己的情緒包袱進入教室，那麼誰也不可能從教室裡獲得原本想要的東西。選擇要展現自己的哪些方面和隱藏哪些方面毫不受限，也是維持社會秩序必要的條件。

按照這個定義來說，表演是自我管理的一種方法。為了建立一個安全的環境，我們必須先對他人負責，這樣別人也可以對我們負責。

**爭取角色。**角色未必總是依據指派而定。有時候，我們必須為角色而戰。權力也在其中發揮重要作用。尤其是在非正式場合，沒有正式頭銜或呈報關係時，人們甚至設法爭取某些角色，因為他們認為那些角色會帶來地位和安全感。至少我發現，人們設法爭取某些角色，讓自己脫離沒有歸屬感的底層。在沒有明確的階級制度時，我們就會急著弄清楚自己適合的角色，以及如何脫穎而出。

比方說，家庭中的情況就是如此。兄弟姊妹很少扮演相同的角色，他們設法突顯自己，聲稱自己「比較擅長運動」、「比較愛搞笑」、「比較聰明」，或者在必要時，就說自己「比較窮」。我們都在尋找獨特的角色，讓自己可以做出獨特的貢獻，並增加獨特的價值；這樣有助於確保我們在團體裡的獨特地位，並滿足我們對歸屬感和被人接受的需求。

在正式頭銜和呈報關係未知的情況下，取得角色不僅跟了解誰擁有更多權力有關，也跟你一開始擁有權力的原因有關，當初你是因為專業知識、社交關係、或是因為你在團體中最令人畏懼或最不令人畏懼這個事實而獲得權力？

我認識的一位女性法律顧問曾跟我抱怨，儘管她的法律建議很少受到主管團隊的質疑，但她的商業建議卻未能受到重視，儘管她有豐富的經驗。她想知道，自己是否受到性別歧視。我提醒她，因為她是律師，在團隊裡要扮演交通警察的角色，告訴同事何時該放慢速度，遵守道路規則，所以同事可能將她視為主管團隊中的保守勢力（會議室裡的律師），這可能讓她提出的商業建議受到質疑。

在明白自己的角色是必須向團隊提出不受歡迎的建議後，讓她扮演角色的方式隨之改變。她表示自己因此輕鬆許多，因為她明白自己必須扮演局外人的角色。這讓她可以更輕鬆地大聲說話並更嚴格規範，在主管團隊要她別管閒事時，也不會覺得受到冒犯。我們無法控制別人對我們的看法，或掌握我們在別人個人戲碼中扮演的角色。但我們總是可以控制，對於眼前發生的事情，我們要做何反應。

全錄公司（Xerox）高階主管約翰．克倫德寧（John Clendenin）的例子，讓我印象深刻。克倫德寧就讀商學院時，曾在全錄公司實習過。畢業後，他進入全錄公司，還要管理有二十多年年資，曾是他實習時期上司的資深主管。克倫德寧擁有正式權力，但他的前任上司湯姆．甘寧（Tom Gunning）在公司裡擁有更多地位和經驗。克倫德寧的處境當然很尷尬，但他直接面對這項挑戰。他找到甘寧最喜歡的餐廳，然後帶甘寧去這家餐廳共進午餐並開誠布公地討論。

他對甘寧說：「不是我讓你落入這種處境，但你可以創造雙贏的局面。」克倫德寧知道為了讓公司成功，需要擁有深厚人脈和知識的業界資深人士支持他。他跟甘寧這樣說：「我需要你……我這個人很忠誠，我會支持你……但你必須幫助我。如果你不打算這樣做，就請你別擋路。」克倫德寧讓他的下屬知道，如有必要，他願意有效行使上司的職權，但他也做好準備，如果甘寧願意配合，他會好好照顧下屬。據甘寧所言，克倫德寧的坦誠以對奏效了，兩人從此成為密切合作的好同事。<sup>14</sup>

為了善用權力，我們必須認真看待自己扮演的角色，才能了解自己在團體中的位置，也才能在考慮自身利益時，也考慮到如何帶動團體發

展。這樣做不是為了獲取自身利益，而是因為對別人做出正確的事情，這件事本身就是目的。實際上，這就是角色的作用，角色是為了帶動團體發展而存在。當我們認真看待自己的角色，我們就變得更強大。如同專欄作家大衛·布魯克斯（David Brooks）曾經寫道：「當我們不知道自己的目的為何，當我們沒有全心投入扮演自己的社會角色，當我們還沒有對某些人做出承諾，當我們覺得自己在一望無際地汪洋中游泳，我們就會感到脆弱……人們只有在對某些真理、使命或愛，做出徹底改變時，才會真正變得強大。」<sup>15</sup>

## ■ 擁抱你的角色

我們往往甚至不自覺地依據自己的內心戲碼，而不是依據團體共同劇本，來決定要認真看待哪些角色。因此，我們很難有效地使用權力。我是從跟助理相處的慘痛經驗學到教訓。這名助理很需要我的帶領，她跟我的大多數助理一樣都很聰明，也認真工作。我們初次見面時，她對我非常尊重，也許尊重到有點過頭。我認為她是在告訴我，她需要我怎麼做：由我發號施令。但我並沒有搞懂她的意思，我希望她喜歡我，希望她可以自在地跟我共事，我不覺得自己必須提出什麼要求。所以，我很親切，但也「不干涉她的工作」。我沒有給她足夠的關注或參與，有時我就是做錯了。我跟以往一樣放低身段，因為我覺得那就是我，而且這是我慣用的策略。但助理看得出來，我沒有認真看待自己的角色，於是她開始生氣，也開始變得被動。這些反應我都可以理解。如果我沒有扮演好關心下屬並承擔責任的上司角色，她就不會扮演好尊重上司的下屬角色。

我看得出來我跟她的關係正在逐漸破裂，卻不明白為什麼會這樣。我在其他關係中也採取同樣的做法，但有些人比她更能容忍這種權力真空狀況。這個女孩需要更多規矩，必須有人掌控大權，如果我不這樣做，那她只好自己試。

一如往常，解決方案總是在我停止思考的時候冒出來。以這次的例子來說，我是在睡覺時發現解決方案。幾十年前，我在唸大學時，曾經為名叫麥克的傢伙工作。他是海軍陸戰隊退役隊員，負責管理卡茨基爾山（Catskill Mountains）大型度假村的健身設施。麥克很有個性，他身材魁梧，每天一身白衣裝扮，抬頭挺胸、頭髮梳理整齊，像指揮官一樣四周巡視，而且管理非常嚴格。在面試期間，他像連珠炮

似的問我一堆問題，然後拿起一根鉛管丟進游泳池底，命令我「去檢起來」。我照做了。

後來，我獲得這份工作。到了五月，大一學期結束，我跟其他五名希望在暑假多賺一點錢和獲得有趣體驗的大學生，一起向麥克報到。我們要做的第一個工作是擦洗洗手間。麥克帶我們到公共洗手間，開始分配工作。有些人當場就離開不做了，但我捏住鼻子，拿起刷子，開始工作。到了六月，客人開始入住時，我們當中還留在工作崗位者，在游泳池畔有各自負責的區域。我們每天白天要架好並檢查將近一百張躺椅、一百個厚墊子，以及十個厚重傘棚，晚上要進行清理並讓各個物品一塵不染。這種工作很辛苦。每天晚上，當我們以為自己把工作做完後，麥克會過來一一檢查我們的區域，檢查完後才允許我們離開。穿著白色制服的他會趴下，平躺在游泳池畔的水泥地上，將頭轉到一邊讓臉貼到地上，用他那雙鷹眼注視著躺椅下面是否遺留垃圾。如果他發現有東西，就會大聲喊出椅子的號碼。不然就是走過去指著躺椅。

我已經好多年沒想起麥克，但是有一天晚上，我突然夢到他指著一張躺椅，躺椅下面什麼也沒有，但是躺椅上面有人，是一名年輕女子在陰影中，像老闆一樣大咧咧地躺著。那是我的助理。

我醒來時，覺得這個夢很好笑，但我後來突然覺得這個畫面不太對勁。在夢裡，我是打掃泳池的女孩，而我的助理是在泳池畔休息的「客人」。我的潛意識要把戲給我當頭棒喝：我必須好好處理跟助理的惡劣關係。

但是，我該怎麼做？我仔細盤算，麥克會如何處理這個問題。我看到他舉起手來指出錯誤。

不久後，我收到助理寄的電子郵件，有些文句語帶不敬，讓我很生氣。我請她在特定時間來找我，我把那封電子郵件印出來，標出令人反感的句子。她敲敲我的門，我站著，張開手示意她坐下。我將印好的電子郵件放在她面前，然後學習麥克的做法指著電子郵件說：「那是什麼意思？」我將手從紙上移開，眼睛直視著她，並看到她滿臉通紅。她開始急忙解釋並頻頻道歉，試圖為自己辯解。我不發一語地看著她，直到她把話說完。然後我又停頓幾秒。「好吧，」我說。「謝謝你過來。」

這次談話跟我們以往或日後的任何互動都不一樣。我演擺高姿態的角色，而她演放低姿態的角色。也就是說，我們每個人都扮演自己必須扮演的角色。我們的關係出現顯而易見的改變。從那時起，我們彼此都更謹慎，也更努力扮演自己的角色。雖然我們從未討論發生過什麼事，但我們的關係開始好轉，至今仍是如此。

對我個人的發展來說，那可是一個重要時刻。從某方面來說，我當天跟助理碰面時的做法，讓我感到有些刻意，我是在表演，所以我不覺得那樣做很自然或「正常」。但我知道，如果我想跟這名下屬，以及後續出現的許多下屬，建立良好關係，我必須採取一種新做法，不用擔心要做自己，而要表現出我是掌權者。

表演是有目的的自我表達。要表演得有意義，我們必須努力扮演好自己的角色。但是演員在演戲時，知道故事有怎樣的結局，知道他們扮演的角色最後成功或失敗，也知道箇中的緣由。但在現實生活中，我們當然不知道事情最後如何收場，我們是一邊採取行動，一邊彌補過失。我們未必有時間事先排練，也沒有導演告訴我們怎樣扮演角色才「正確」。在現實生活中，我們大部分時間都在即興演出。這種不確定性令人恐懼，所以我們總是很想堅持自己熟悉的事物。但是，想在台上成功，必須願意走出自己的舒適圈。

跟演員一樣，我們需要更加善用自己，花更多心思，有更多膽量，把目的弄得更清楚。更重要的是，我們要發揮更多想像力，把角色演得更好。有時，我們也必須盡量不受自我的影響，少一點恐懼，少一點羞愧，少一點「應該」。不要浪費時間試圖隱藏我們最害怕的部分，或是努力表現「正常」。表演必須具備這所有感受，更深入去挖掘，並且有勇氣將最害怕的部分展現出來。

如果不知道從哪裡開始，那麼扮演角色這種挑戰可能令人生畏。當然，專業演員會使用所謂的「演技」。演員明白自己正在扮演的角色，其實並不是自己。跟我們其他人一樣，演員必須找到一種方法，拉近自己跟所扮演角色的世界觀。為了創造最自然、最真實的表現，演員努力將角色的處境內化，讓這些處境成為自己的處境。

## ■ 與角色合而為一

康斯坦丁．史坦尼斯拉夫斯基（Konstantin Stanislavski）是最有名的表演老師，他教導的表演方法現在被廣泛稱為「方法演技（method acting）」。史坦尼斯拉夫斯基不僅是演員、導演，還是知名的莫斯科藝術劇院（Moscow Art Theater）的老闆，更是馬戲表演、芭蕾舞和木偶戲的狂熱愛好者，他透過在現實世界中融入「角色」來磨鍊演技。他會偽裝成算命先生或流浪漢在城市中漫步，設身處地去體驗別人的生活是什麼模樣。他相信，透過這種做法，他就能在舞台上更真實地扮演這些角色。

儘管史坦尼斯拉夫斯基提出的這種表演方法可以回溯到二十世紀初期，但它迄今仍是表演技藝的核心基礎。史坦尼斯拉夫斯基不僅要求演出場景必須跟彩排時一樣，或是演員在舞台上必須將角色扮演好，他還建議演員應該渴望去體驗或過過所扮演角色的生活。他認為演員在表演時，應該努力追求跟角色之間「斷不了的線」。這樣講並不是說，演員應該試著成為她所扮演的角色。相反地，演員應該盡可能仔細想像，親身經歷角色的處境可能是什麼模樣。斷不了的線就像將演員跟角色綁在一起的縫合線。另一位傳奇表演老師桑佛德．邁斯納（Sanford Meisner）以史坦尼斯拉夫斯基的研究為基礎說道：「表演就是在特定想像的情況中，真實地生活。」我們都可以像藝術家一樣，用這種方式演好我們的角色，將個人詮釋帶入特定表演中。

## ■ 神奇的「如果」

為了真實地生活在不熟悉的處境中，許多演員都使用史坦尼斯拉夫斯基創造的各種方法，試著想像和內化角色的情況，「彷彿」那就是他們自己的處境。

幾年前，我有機會嘗試這種演技。我曾是一場訴訟的辯方主要證人。我即將宣誓作證。我知道檢察官的意圖，也知道他只想試圖攻擊我的信譽。他會問令我尷尬的個人問題，並試圖讓人覺得我有所隱瞞。

我感到很無助。我知道辯方指望我出現，也指望我讓人覺得可信，在庭上如實回答問題，並審慎選擇我的措詞用語。當時，我必須面對經驗老到的檢察官。而且，我在他的地盤上面對他。我知道我必須保護自己的個人防線，並找到一些方法，讓自己受到攻擊時能保持冷靜，讓頭腦清醒。我不會讓那個檢察官定義我當天在台上的角色。我事先需要一個強大的替代方案，將我的角色內化。

然後，就在我宣誓作證的前一天晚上，我觀看《冰與火之歌：權力遊戲》（*Game of the Thrones*）。老實說，我並沒有固定觀看這部影集，先前這部影集並沒有引起我的注意。但是那天晚上，丹妮莉絲·坦格利安（Daenerys Targaryen）的故事情節讓我著迷，這位長相美麗、身材嬌小的女王，小時候被哥哥賣去當性奴隸，現在正成為這部影集中最受矚目的人物之一，她是出色的統治者（我相信這是第五季的劇情）。丹妮莉絲渴望為公義而戰，但也感到害怕。她發現三顆龍蛋並妥善照顧，孵化出三隻噴火龍，現在成為牠們的母親。基本上，這三隻噴火龍已經成為她的保鏢。儘管她感到脆弱，但她還是很強大，她是龍的保護者，也需要龍的保護。我很喜歡龍母這個角色。

隔天早上，我正梳妝打扮準備出庭宣誓作證，龍母突然在我的腦海中浮現。我看著鏡子，想像她穿著披風大步向前，穿越一片荒蕪土地向我走來。她的披風就像小翅膀一樣伸出來。我換上黑色毛衣，穿上有墊肩的藍色西裝外套，馬上覺得自己清楚要代表什麼立場，而且我無所畏懼。我心想，如果我也是龍母，我會怎麼做？

而且，我愈這麼想，情況就變得愈真實。如果我是龍母，這表示我有小孩。我的確有小孩，所以我知道身為人母的感受。我的身體和我的心靈都感受到，那些龍在靠近我，即便我看不見牠們，但我仍然能感受到牠們的存在，就像母親感受到小孩存在那樣。不過，那些龍的軀體太龐大，我女兒的房間塞不下，所以我想像牠們像貓一樣，在我的車道上懶洋洋地閒逛，等我走出屋子告訴牠們，我們要去哪裡。當我開車去辯方律師辦公室時，牠們緊跟著我的車子，並在我的車子兩側做好保護。我進入法庭時，牠們跟隨在後，我聽到牠們的大爪子拍打地面的聲音，還有我的高跟鞋踩在地板上發出的聲響。而我的龍就在我的椅子後面坐下來。

我跟宣誓作證律師對視，內心說道：「來吧，混帳！牠們可是會噴火的。」

這聽起來可能很古怪，但我可沒有開玩笑。史坦尼斯拉夫斯基認為，透過充分利用感官來想像角色可能經歷的所有景象、聲音、觸覺和氣味。這樣，演員就能解除想要防衛的衝動。這種衝動往往驅使我們採取行動，並迫使我們緊抓著自己最脆弱部分不放，認為自己需要保護。因此，哈佛大學精神病學家貝塞爾·范德寇（Bessel van der Kolk，以其針對創傷後壓力症候群的研究聞名）建議，用戲劇治療過度防衛的病患。當「我們必須保護自己」這種需求消失時，我們變得

更有能力。我們可以讓自己完全適應新的情況。演員就是利用這種做法演活角色。無論你從事什麼工作，當「做自己」無法發揮作用時，這就是讓你展現權力的有效工具。

神奇的「如果」（The Magic If）就是運用想像力的一種練習。這種練習不會改變你的真實身分或你的現實處境，但卻可能改變你對自己和自身處境的體驗。我們對自己人生處境的解釋很重要，因為它們深刻影響我們的成果。舉例來說，有關自我實現預言和刻板印象的威脅，這些方面的研究毫無疑問地顯示出，我們擔心可能成真的事情，往往就成真了。既然這樣，我們何不使用神奇的「如果」，不要去想你害怕自己有多無能，而要去想你可能變得多強大，來為自己創造一個現實處境？

在面對讓我們感到無能為力的挑戰，譬如一個新角色、棘手的談話、陌生的情況，這時我們不要問自己：在這種情況下，我究竟害怕誰？而要問自己：在這種情況下，我希望自己像誰？我可以內化什麼角色，來擁有我渴望產生的影響？你可能想要巴頓將軍（General Patton）的勇氣和毅力，教育家羅傑斯牧師（Mr. Rogers）的悲天憫人，足球明星托賓·希斯（Tobin Heath）的愛開玩笑和自信十足，前美國總統巴拉克·歐巴馬（Barack Obama）的一派悠閒，前美國總統隆納德·雷根（Ronald Reagan）的樂觀，談話節目主持人艾倫·狄珍妮（Ellen DeGeneres）的詼諧親切，女藝人碧昂絲（Beyonce）的狠勁，新聞主播安德森·古柏（Anderson Cooper）的彬彬有禮，亞馬遜（Amazon）創辦人傑夫·貝佐斯（Jeff Bezos）實事求是的大師思想，甚至是「我祖母明智、不說廢話，無條件的正向樂觀」，我的學生們就善用這些角色，幫助自己在扮演特定角色時，做出更好的詮釋。

## ■ 活用服裝和道具來表現

幾年前，歐普拉·溫芙蕾（Oprah Winfrey）到史丹佛大學校園作客，並接受我們「頂尖觀點」（View from the Top）講座系列的專訪。在六百個座位座無虛席、連走道都擠滿人的會場中，一名學生起身問她，如果她要參加一場重要會議，而她知道自己是會場中唯一的女性或有色人種時，會如何處理。歐普拉不假思索馬上回答說，她不是獨自前往。她說：「我雖然一個人，但我代表成千上萬的女性和有色人種。」歐普拉引述瑪雅·安傑羅（Maya Angelou）寫的詩作〈我們的

祖母》（Our Grandmothers），這首詩是向其祖先和他們為自由奮戰致敬。安傑羅寫道：誰都不敢否定我。上帝啊，我一個人出發，但我代表成千上萬的非裔美籍婦女。」

當歐普拉走進全都是白人男性的會議室時，她選擇如何扮演自己的角色。她花了一點時間，召集一支精神軍隊。她不是一個人走進會議室，在她的腦海裡、內心裡和體驗中，她是跟著歷史上扮演要角的許多有色人種女性一起進去。

歐普拉在有色人種協進會（NAACP）名人堂獲獎感言中提到，這種思考方式協助她在更大的舞台上演好自己的角色，並賦予她力量。她舉出一些精神導師，稱這隻精神軍隊從「成千上萬到千千萬萬」。歐普拉提到的精神導師都是非裔美籍婦女，都像她一樣想要為自己和所愛的人爭取更多，所以她們付出更多努力，克服偏見並打破障礙，她們知道自由和機會即將到來，但她們在世時沒能看到這種光景。歐普拉說：「因為她們的努力，今天我才能有穩固的根基。因為她們是種子，今日才結出我這果實。」歐普拉告訴我們，儘管在別人看來，她是一個人在全是白人的房間裡，但那不是她經歷到的真相。而且，沒有人看到她的同胞現身，並不表示她們「真的」不在那裡。在歐普拉的經歷中，她們跟她在一起，這就是她所知道的真相，沒有人可以剝奪。

你可能知道自己不是歐普拉或龍母，但你可以利用這種方式啟發自己的角色和靈感。我到法庭宣誓作證那天，並沒有被任何噴火龍保護，但我堅信真理和正義站在我這邊（確實如此）。最近我聽到另一個例子，有位女士將一直支持她的家人和朋友的名字寫在便利貼上，放進口袋裡，走進法庭。

我們隨身攜帶的東西很重要，無論這些東西是在我們的腦子裡，還是在我們的口袋中。演員也以相同方式使用道具，幫助他們以最有利的方式跟現實接軌，讓他們得以照著劇本走。舉例來說，資深主管可能隨身攜帶平板電腦、Moleskine筆記本或皮製活頁夾，或者更可能的情況是，他們什麼都沒帶（有能力的人往往不用帶什麼東西，因為有人代勞）。我認識一個在華府工作的熟人，他經常到國會作證。到國會作證時，他會隨身攜帶一個薄薄的活頁夾，不是厚重的那種，藉此表示他已經做好準備，但其實他所需要的大部分資訊都裝在腦子裡了。活頁夾只是道具。我喜歡希拉蕊·柯林頓（Hillary Clinton）出席班加西事件（Benghazi）聽證會的形象，她戴著眼鏡低頭翻閱文件，表

現出不耐煩的模樣。我們攜帶的東西會影響我們所做的事，影響我們如何應對自身處境，以及如何扮演自己的角色。

服裝也有這種效果。人們穿衣服，演員穿戲服，道理都一樣。我們挑選穿什麼衣服，不是只考慮實用、美觀或時尚，而是因為衣服跟我們隨身攜帶的其他物品一樣，都具有象徵意義。衣服傳達的象徵意義，影響他人也影響我們。我們穿在身上和隨身攜帶的東西，強化我們想向自己和別人展現我們是誰這個共同現實。服裝和道具可以強化演員與角色之間那條斷不了的線。

因此，有些演員在日常生活中也穿著戲服現身並因此出名，他們的言行舉止表現得好像還沉浸在所扮演的角色中。所以，我們在行使權力時，必須小心選擇服裝。因為服裝可以對我們設定的目標形成助力或阻力。

穿著得宜，演好自己的角色。剛開始擔任牧師時，薩拉．希斯勒．高夫（Sara Shisler Goff）在很多情況下，都對自己扮演的角色感到不自在。在教區居民的眼裡，她是上帝的替身：這個最崇高的角色要承擔最重大的責任。她的職責是出現在陌生人生活中最私密的時刻，提供安心、意義和慰藉。在被任命為教區牧師前的那個夏天，她在醫院擔任牧師，她被叫去探望一位垂死的教區居民。她回憶說：「我是醫院牧師。」但她卻不覺得自己像醫院牧師。病患全家站在那裡等著，看著她做好牧師應該做的事。她說：「他們認為你有經驗。」但其實她沒有。「但在那種情況下，我不能跟他們說『我是新手』。我當然不知所措並心想，我該怎麼做？我的大腦可能陷入混亂。」

但是，在衣服領口戴上羅馬領（白色項圈）這個簡單舉動，對高夫來說很有幫助，尤其是在剛開始從事神職時。這個舉動讓她覺得，自己獲准扮演牧師的角色，她也感覺到這個舉動也讓其他人安心。她發現，當她「戴上羅馬領或穿著牧師服」時，人們對她的看法就不一樣。而且，獲得他人的敬重，也讓她能夠以他人需要的方式善盡職責。

她說，隨著經驗的累積，她可以更輕鬆自如地融入角色。她發現自己現在就算穿著運動衫和短褲，在必要時還是可以扮演好牧師的角色。

「我現在很融入牧師這個角色，而且上帝會接管一切。你必須相信正在發生的事情，一切就順其自然地發展。你只要一直在場，不出傷害他人的事，那麼不管你說什麼都沒關係。」牧師身分允許你留在那

裡，」她說，「忍受尷尬的沉默，艱難的時刻，陌生的相遇，而無需感到彆扭或不自在。」

日常生活中，服裝規定的存在是有原因的。有些服裝規定是實用價值考量，譬如，警察荷槍實彈，因為他們負責保護公民免受罪犯攻擊。有些警察還穿著防彈背心和厚重靴子，拿著防護盔甲，這些東西讓他們不堪重負。當然，這些裝備的主要功能是保護警察，卻也改變警察的行動方式，讓警察行動起來像是銀背大猩猩。當我們看到警察笨拙地走動，馬上知道警察正在執行任務。制服提醒人們各自扮演的角色，制服在高壓混亂狀況下，注入一種確信和篤定，提醒每個人自己肩負確保人員安全的責任。

我認識的女醫師告訴我，她們一定身穿醫師袍並掛著聽診器進入病房。她們跟我說，這些是道具，其實探視病人未必需要這些東西。但很多醫生認為，攜帶這些象徵醫療地位和專業知識的物品會有幫助，會讓病人感到安全，並提醒醫生展現權威。這樣做不只是為了表現給他人看。我們穿戴在身上的東西，改變別人對我們的反應，也改變我們自己。

許多職業婦女告訴我，儘管她們很想不穿高跟鞋，但她們似乎做不到。為什麼？因為高跟鞋讓人有高人一等的感覺，穿上高跟鞋讓人變高，讓人看起來更有權威（基於這個原因，有些權威男士也以穿高跟鞋聞名）。但是，高跟鞋除了讓人變高，還從其他方面讓我們感到振奮。比方說，高跟鞋踩在地板上的聲音，讓大家知道誰來了。想想踢正步的聲音讓你聯想到什麼。另外舉一個比較不那麼戲劇化的例子，我認識在華府工作的熟人告訴我，每當他必須去國會作證，他就會穿硬底鞋前往，因為硬底鞋踏在地板上的聲音，幫助他做好心理準備。

「我喜歡讓別人聽到我來了，」他說。這是他的出場方式。

他的腳踏在地板上的聲音提醒他和其他人，他是一股不容忽視的力量。對於女性來說，高跟鞋還可以展現性感，而性感也是權力的象徵。有些女性藉由穿著展現女人味和身材的吸引力，因為她們相信這樣做可以增強自己的力量，而且在許多情況下確實如此。但請注意：在專業領域裡，細跟鞋跟高跟鞋的效果可不一樣。以物理學來說，穿細跟鞋的女人更容易被撂倒。

「整裝待發」（suiting up）這個術語已經列入詞典，用於描述大多數專業人士在為執行重大事項做好心理準備。「整裝待發」不僅僅指

看起來專業，男女都要穿著套裝，抬頭挺胸，增加肩膀寬度，讓身型看起來更令人敬畏。有時需要強化的不只是表象，而是更需要加強內在感受。在我們需要感受到力量並運用權力時，我們穿戴的東西可以讓我們有信心看場合穿對衣服，也幫助我們融入角色。

## ■ 在別人的地盤掌控全局

對於權力來說，地盤相當重要。動物竭盡全力要保護自己的地盤，人類也這樣做，因為我們本能地知道，擁有地盤的人就能制定規則。美國喜劇演員吉米·基莫 (Jimmy Kimmel) 曾取笑川普總統跟別人一起同桌時，會將桌上的東西、有時甚至是別人的東西都挪開，好讓自己有更多的空間。但是，這種衝動不是川普總統特有的習性。我認識的一個人在另一任總統在位期間造訪白宮，他形容自己進去開會時，房間裡最有權勢的人坐在桌子正前方一張寬大舒適的椅子上，而他卻被擠到最遠的角落，小椅子還卡住緊貼牆壁，讓他幾乎無法動彈。地盤傳遞出一種明確的信號，讓人知道在特定場景中，誰擁有權力。

地盤允許我們行使權力。我們在家時可以當老大，比方說，別人到你的辦公室開會，即使你不是在場最有權力的那位，但你還是可以發號施令。在史丹佛大學，我班上的那些企業主管們在發問問題前，都要先舉手經過我的同意，因為那是我的地盤，即使他們當中大多數人在本身專業領域的位階很高，有些甚至在任何方面都比我優秀。

常有人問我「掌握全局」這項挑戰。許多人認為這完全跟信心和我們的言行舉止有關，但這其實是地盤問題。當你覺得自己在別人家作客時，要掌控全局就特別困難。有時候，你必須放低身段，遵從「主人」以表示敬重，如果你是受邀前去晚餐的客人。有時候，情況剛好相反，因為那不是你的主場，你必須反客為主表現高姿態，以採取措施爭取自己的空間。

教室就是一個有趣的例子。《破框能力》(*Act Like a Leader, Think Like a Leader*) 的作者艾米妮亞·伊貝拉 (Herminia Ibarra)，描述別人教她如何成為哈佛商學院的教授，建立自己的「地盤」。<sup>16</sup>她的做法是，在學生們進入教室前，她先從講台後面開始走遍整間教室的各個角落。我在學習教導EMBA時，就在某個時刻注意到，由於學生們通常在同一間教室由不同的講師授課，當我走進「他們的教室」授課時，我常常覺得自己像個闖入者。這種經驗讓我

感到更猶豫、更擔心打破他們的規則，也不太確定自己是否屬於那裡。所以我開始早點走進教室，在教室裡面走來走去並提醒自己，雖然我受邀在他們的課程中授課作客，但他們卻是我班上的客人。這不是我要凌駕於任何人之上，而是讓我有機會扮演「主人」。「主人」是讓你掌控全局的一種好方式。你可以熱情迎接你的客人，讓他們感到很榮幸在那裡。但他們在你的場子，規則由你來定。

從另一方面來說，中立地帶可以避免既有的權力失衡。這就是為什麼許多公司選擇進行「外部活動」（off-sites），因為他們知道，有時候你需要在中立地帶打開溝通管道，讓人們不去想在辦公室裡將他們區分開來的地位差異。這也是像超級盃（Super Bowl）這種冠軍爭奪賽，都不在球隊所在城市舉辦，而大型談判都是在中立地點進行的原因。地盤的類型也很重要。也許我們該感謝好萊塢大牌製作人哈維·溫斯坦（Harvey Weinstein），他要求女星到飯店開會而爆發性醜聞。現在我們都知道，在飯店舉辦商務會議很危險。我建議我的博士班學生參加會議期間，晚餐後不要參加派對，因為在那種情況下，他們是去開會，而在派對上，人們輕鬆打扮去喝酒所展現的行徑，跟白天非常專業環境下的行徑截然不同。在這些情況下，對年輕人特別不利，因為他們必須從其他人身上找尋線索，考量自己該如何表現。

撇開不當行為不談，有些對話公開講會比私下講更好，而有些對話則是私下講會比公開講更好。有時候，私下表現權力，公開放低身段是有道理的。比方說，執行長可以在公開場合尊重並讚美他的繼任者，在私底下提供繼任者該做什麼的建議。同樣地，在沒有太多人在場的私密環境中，指出同事或下屬的錯誤，可能比較友善也更有效益。幫助別人保留顏面，就是放低身段，避免別人崩潰的一種寬容作風。不用說，下屬私下向上級傳遞壞消息，當然比較穩妥。相反地，如果有人（不管職級高低）以一種真正令人震驚的方式行事，讓他人陷入險境，這種不當行為當然必須公開譴責，好讓其他人明白這樣做的後果。

講到地盤，網路就是一個有趣的例子：這是一個傳統權力規則不再適用的無主荒地。網路既不是任何人的地盤，卻同時是每個人的地盤。以近幾年的情況為例，像臉書和推特這些社群媒體平台，就成為權力平衡的工具。相對「不重要」的人或「一般」人可以依據本身的專業知識或親身經驗，吸引龐大粉絲，成為影響力強大的網紅。社群媒體也賦予人們權力，以不敢在面對面互動使用的方式施加影響或表達意

見。比方說：在推特上選邊站或攻擊有地位者和權威人士所要付出的代價，就比在現實生活中這樣做的代價來得低。這與耶魯大學史坦利．米爾格拉姆（Stanley Milgram）不太廣為人知的權力服從研究結果相符，當彼此之間的身心距離擴大，參與者對權威者就愈沒有反應。這種結果並不令人訝異，研究顯示即使在電子郵件這種非匿名的互動方式中，人們也更可能會違反適當性原則。在爭奪地盤時，最積極進取的行為者往往能從中勝出。

關鍵是：你可以選擇如何籌劃一切，而不僅僅是穿什麼衣服，要成為誰，以及在哪裡見面、並影響行動如何展開。

**把自己當成主人。**我認識的一位年輕主管，剛拿到企管碩士學位後就獲得工作而開心不已。那年她才二十八歲，被一家財星五百大公司聘為地區總監，負責扭轉十五個營運不善的據點。那可是一項重要職務。她的直屬部下大都比她年長，也比她有經驗。她渴望加速公司運作，並急著想在工作上打好關係。所以在剛到職那幾個月，她忙著跟所有下屬見面。但下屬只是抱怨一切，事情一籌莫展。她覺得有必要證明自己。因此，她開始幫他們解決問題。她說：「我知道我可以介入其中，親自完成工作，而且有一段時間，這正是我設法做的事。」但事實上，她需要學習的是，如何當老闆、當鎮上新來的警長、如何制定新的標準並要求下屬為自己的表現負責。她需要學習如何跟他們互動，讓他們專心幫她解決問題，而不是反其道而行。

她必須把權力的力量發揮出來，但必須用不會讓大家反感的方式去做。我們談論此事。她問：「我如何在他們的地盤上，不會像個混蛋，而能掌控全局？」我建議她試著把自己當成主人，而不是參加聚會的賓客。她照做了。

她說：「我到這個地區快一年了，但是手下員工的士氣和留任率卻日漸低落。我必須讓他們知道，他們必須做得更好，並讓他們知道，我們可以建立一種文化，儘管團隊面臨挑戰，大家還是願意努力工作。把自己當成主人這個想法真的引起共鳴。在日常生活中，當我想跟別人建立關係時，我會邀請對方來我家，我會好好招待他們。」但是在這種情況下，她無法邀請員工到她家。因此，她試圖給他們帶來一點家的感覺。

她買了一台鬆餅機和一些材料、用具，然後開始每天早一點起床，去辦公室做鬆餅。「我請主管們安排他們的休息時間，放下手邊的工作

過來吃點東西，我會在那裡供應熱騰騰的鬆餅，」她這麼說。「我會為他們服務，我們坐下來聊天。有些人勉強過來一下就走人，我猜他們不想跟我閒聊。不過，有些人真的回應了，他們過來跟我聊聊，有些甚至幫忙我做鬆餅。這樣做讓公司變成一個真正的社群。」

她說，她耐心傾聽下屬的心聲，也明確友善地告知她需要他們幫什麼忙。不是每個人都立即做出回應，但隨著時間演變，人們開始改變立場。她說：「我年紀輕輕，看起來又像小女生，要以主管身分出現當然不容易。但我不必跟別人一樣，我可以善用我重視的事物，成為我的優勢。我絕不會像公司許多男性主管那樣，但我可以展現我的真誠和關懷，我認為領導者應該這樣做。」

## ■ 符合「完整性」

考慮融入角色時，我們許多人會為這種二元選擇傷腦筋：我可以忠於自己，或是試著成為別人，那表示我要做一些「不像我會做的事」。這是許多社會學家看待事情的方式，但演員不是這樣看待事情。喬爾．波多爾尼（Joel Podolny）是我在史丹佛大學的同事、目前在蘋果大學（Apple University）擔任院長。他將這種緊張關係形容為兩種邏輯之間的競爭：一種邏輯是以個性、習慣和最真實的感受來定義個人，另一種邏輯是以情境、角色和社會規範來定義個人。

運用表演方式展現權力是角色扮演的一種挑戰，要考驗的不是「真實性」。無論是在舞台上，還是生活中，真正的挑戰是：找到方法讓我們可以說真話、做真事，令我們言行可信，即使這些行為是照著劇本設定的。角色扮演（Playing at a role）跟融入角色的表演是不一樣的，前者更像是排演，而不是正式演出。角色扮演仰賴劇本，而非台詞本身，就像老闆說：「我的門總是開著，歡迎大家有事找我商談。」但是每次你經過老闆辦公室，那扇門總是關著。表演是將個人邏輯與情境邏輯協調一致的一種挑戰，而且其中任何一種邏輯都不被破壞。表演時我們應努力保持邏輯完整性，而不是老想著做自己。

完整性（integrity）是「整體或沒有分裂的狀態」。完整性確保你在心理上和情緒上，已經百分之百做好準備為事情負責。也就是說，無論後台發生什麼事，你都要全力以赴，演好自己的角色。目標是展現「真實的」自我，包括將你個人的體驗和獨特的世界觀，融入你扮演的角色中，做為藝術效果、詮釋手法和角色含義的來源。這表示我們

必須先讓自己穩穩地立足於我們所處的舞台。我們必須擺脫過往、個人奮鬥、疲憊、沮喪和挫折，不去在意我們渴望多少關注或支持，也不去在意我們應該或不該「擁有」多少權力。我們要開始追查在別人眼中，我們是誰，以及我們的行動會對周遭世界產生什麼影響。我們必須要更加專注於自己正在做的事情，而不是去關心我們做事時的表象或感受。

運用表演方式展現權力就是追求完整性，藉由竭盡所能地進入一種心智狀態，讓自己盡可能地承擔責任。

當演員覺得劇場中的角色延伸到現實生活中，就是演員成長的機會。許多演員指出，他們因為扮演某些角色而有所改變。劇場是允許我們在心理上、身體上和情感上，體驗前所未有的少數場景之一。在現實生活中，新角色允許我們以從未想到的方式使用權力，也讓我們有機會得以成長。當你用這種方式去思考新的角色，表演就不是約束，而是解放，甚至是賦權。表演使我們超越自我的傳統觀念，打開自己接納新的思維方式和存在方式。

我的許多學生都說，表演會讓人上癮，上完一堂表演課後，他們會想做更多的表演。他們不會覺得表演不真實、「很僵硬」，也不會在表演時感到警扭。他們反而在表演時，覺得更真實、更沉迷在動作中，也覺得自己更有活力。他們不會覺得彼此之間的互動是在「假裝」、會尷尬或脫節；事實上，他們覺得彼此更加親密。在日常生活中，我們如此專注於控制自己，盡量讓自己最狂野、最熱情和最脆弱的部分都隱藏起來。但是，要讓這些部分都隱藏起來，需要大費周章。表演讓我們可以擁抱更多的自我，邀請活在我們心裡的更多角色上台。這樣做，我們往往會更認識自己，發現我們以往無法知道的部分。

正如傑出劇作家大衛·馬密（David Mamet）所說，演員應該努力不去虛構什麼，也不去否認什麼。做自己就是表演，表演就是做自己。一旦我們認清社交生活的真相，使用權力就變得非常、非常容易。

# 05

## 演好出色的配角

跟融入角色有關的具體挑戰因人而異。有些人努力想扮演領導角色，但他們可能害怕承擔責任，或擔心自己還沒做好準備。但對於每個努力想上台帶頭領導的人來說，就有人不知道該如何下台，換人做做看。不管你是誰，每個人都有必須應對的人。因此，要有效地利用權力，我們都必須精通扮演配角的藝術。有時候，運用表演方式展現權力意味著扮演重要角色。但本章說明的重點是，當我們必須扮演配角時，如何運用表演方式展現權力。

### ■ 記得轉換角色

我們很容易忘記，權力不會自動地從一個場景轉換到另一個場景。在現實生活中，我們的角色不斷轉換，權力動態也隨之改變。要善用權力，我們必須認真看待每個新角色，並選擇扮演角色的方式。一位高階主管告訴我，我在課堂上提出這一點時，他突然恍然大悟。大約六個月前，他的職業生涯出現一個重大轉變，他辭去顧問公司執行長的職務，開始在先前客戶的公司擔任專職工作。但是事情進展並不順利，現在他終於知道原因了。「我仍然處在執行長的角色模式，我告訴客戶，我認為他應該做什麼，好像我比他更懂似的，但現在他是我的上司。」他一邊笑一邊搖頭。「我必須學會調整我的態度。」

這位前執行長以一種自然、熟悉甚至真誠的方式行事，但這種方式並不符合新職位所需的故事，這讓他沒按劇本演出。他沒有意識到自己進入新關係後，必須扮演新角色，他一直在做過去做過的事，那些事情曾讓他成功。過去身為執行長的他，先前都擺高姿態，展現強勢作風，提供指導並表現得像「專家」，而且他做得很好，好到讓他的客戶想請他來上班。雙方仍然都握有權力，但角色轉換改變了一切。為了讓新的關係順利發展，他需要用一種新的方式扮演新的角色，就像從「老闆」轉變成「助手」那樣。

有時，雖然角色維持不變，但扮演角色的人改變了，同樣也需要調整。舉例來說，怎樣才算是好下屬，就要看老闆是誰，以及角色扮演者喜歡下屬怎麼做而定。喜歡強勢的老闆，最好搭配弱勢的下屬；而弱勢的老闆跟強勢的下屬工作起來最如魚得水。老闆換人，相處方式也要跟著變。

我最近才因為表現不得體，從換新上司的經驗中學到教訓。我以前的上司完全放任我自行管理，他喜歡對所有事情說「好」，並且鼓勵我想要什麼就爭取什麼。如果我說到做到又能提出有說服力的論點，他幾乎從未拒絕過我。所以，我只要告訴他，我想要什麼以及原因為何。我展現權力，這麼做似乎對我們雙方都很好。所以，換新上司時，我從沒想過原本的做法會製造麻煩。

第一次我需要上司幫忙時，我們在電話上簡短討論。我告訴他，我想要什麼及原因為何。他說不，這樣的回答大大出乎我的意料，但也沒有引起我的重視。我沒有就此放棄，還覺得他沒明白我的意思。畢竟，他正在扮演新的角色，而我還在原本的崗位上。我現在回想此事都還覺得怕怕的。當時我興高采烈地再次嘗試，在電子郵件中說明為什麼他的提議行不通。隔天，他突然出現在我的辦公室裡，坐在我辦公桌的邊緣，要我暫緩此事。我感到很難堪，連忙道歉並解釋說，我是遵循以前的做法。我還記得那時自己雙手摀住嘴，驚呼一聲：「不好了！」又以一副妥協的姿態說：「我做了什麼事啊？」他冷靜地解釋說，他覺得我太強勢了。他說，決定我需要怎麼做是他的工作，我正在做超出我薪資職級該做的決定。我告訴他：「我是遵循以往的規則行事，你是上司，不管你做什麼決定，我都支持。」

新角色、新參與者，這些變化會引發壓力，讓人產生不安全感。史丹佛大學生物學家羅伯特．薩波斯基（Robert Sapolsky）研究野生狒狒的壓力反應發現，就連猴子在團體中出現新成員並打亂以往運作方式時，都會出現抽搐，跟壓力有關的荷爾蒙也會產生變化。<sup>17</sup>階級結構中的不穩定性會誘發根深柢固的恐懼和不安全感，讓我們固守舊習慣，並在我們必須考慮嘗試新做法時，觸發潛意識的衝動。

在我最喜歡的一篇論文〈論愛與權力〉（On Love and Power）中，政治學家漢斯．摩根索（Hans Morgenthau）寫道，對愛情和權力的需求，這兩種衝動都是為了追求存在幸福感。我們一生中最大的恐懼是害怕孤獨或被團體排擠。跟許多心理學家一樣，摩根索認為基於這個原因，我們都不自覺地以各種方式，尋求愛和權力。尤其是當我們對

遭受排擠的恐懼升高時，這些動機就被觸發。當對愛的需求增加時，我們會害怕被拒絕，所以我們自然會取悅別人，想獲得他們的認可。實際上，這種做法在擔任下屬角色時可能會有幫助。但當我們對權力的需求增加時，有時是因為我們擔心自己不夠重要，就會讓我們做出不符合本身角色期望的行為。

心理學家狄洛．包赫斯（Delroy Paulhus）和奧利佛．約翰（Oliver John）曾將這種情況稱為「超級英雄」（Superhero）情結。在針對德國高階主管進行的研究中，他們發現有些要求更多權力的人，會對自己產生積極的幻想，以幫助自己應付不安全感。根據他們的研究報告指出，超級英雄將升遷當成工作的首要目標，他們表現出自己值得獲得升遷。<sup>18</sup>具體來說，包赫斯的研究報告指出，超級英雄認為自己比較聰明、人際關係也更好，但事實上，別人並不這麼認為。

當一個人總是無法抗拒自抬身價的任何機會（超級英雄情結在男性中更常見），就會讓其他人覺得被打壓，包括那些實際上級別更高的人。根據定義，超級英雄必須化險為夷，藉由拯救無能和脆弱的人，讓自己感到很強大。超級英雄會竭盡所能地主動提出建議，在各方面都充當專家，提及名人以自抬身價，不同意別人的意見而認為自己懂得最多，並提醒別人想起他的豐功偉業。

因此，你可以看出在扮演下屬角色時，有超級英雄情結者可能有苦頭吃。超級英雄必須身居高位，若是無法位居要職，得讓位下台、屈居舞台邊上、或必須沉潛等待，就會萬分痛苦與掙扎。擔心自己不重要、被輕視或被低估，會讓超級英雄難以抗拒而強出風頭。

## ■ 別不識相

我曾經面試過一位求職者，我要求他在面試時帶相關資料，他不但沒做到，還竟然就這麼坐下，把身體往後靠，把腳放到我的桌上。很難想像，不是嗎？我認為他是想表明，我們「在同一陣線」，想透過這種方式跟我建立關係，但是這樣做根本適得其反。相信自己夠資格扮演重要角色或相信自己有成長潛力是一回事，假裝自己跟選角導演平起平坐又是另一回事。同樣地，在接受工作面試時，自信地展現身體姿勢是一回事。但是過於放鬆，將面試主管當成同伴哈啦，試圖主導議程，而更糟的是不尊重面試主管（或將腳放在她的桌上），表現出

一派輕鬆，自以為應該獲得尊重及多麼適合這個角色，這根本一點也不得體。

我們（尤其是女性）都聽過這個建議，我們必須為自己爭取一席之地。通常，這是很好的建議。但要注意：你必須有適當的本領，才能為自己找對位置。所有位置都不一樣，助理坐在老闆的椅子上，也不會變成老闆。同樣地，一般認為開會時要發言以贏得尊重或避免被邊緣化，這種建議只在你說的事情或陳述的事實能為其他與會者增加價值時才有用。如果你沒有這種地位，當時大家也沒有必要聽你說這些，而且你沒有什麼實用建議可說，那麼幾乎可以確定這種策略只會造成反效果。根據簡單的經驗法則，只因為你覺得自己沒有充分發言，就認為自己應該多發言，這樣做根本無法讓你獲得發言的地位。

自抬身價是菜鳥常犯的錯誤，這是完全可以理解的。人們觀看TED影片談論，在參加大型會議或面試前，要先私下演練為自己加分的「肢體語言」。然後，他們推斷自己進入會場或面試現場後，必須虛張聲勢，讓人留下好印象。但是，這種「佯裝」的表現並不是一種致勝策略。你必須透過自己扮演的角色，展現出自己真正擁有的權力，而不是擔心給予他人應有的尊重，就會讓自己喪失權力。

最近，一位同事告訴我，他被要求擔當教練，指導一群高階主管時，做出了「過分的舉動」。那時他剛要開口講話，卻注意到在場位階最高的客戶正低頭看手機。為了引起這位客戶的注意，我的同事站在會議室前方，一言不發地盯著他看，好像史騰商學院教授想掌控教室裡的一切。但他徹底誤判身為顧問和客戶之間的權力動態，他高估自己的地位而沒照劇本演出，最終也失去了這位客戶。

就事論事來說，我們往往太過擔心自己在團體中的地位被低估，而比較不擔心自己在團體中的地位被高估。但是，這樣做根本誤判風險。在心理學家暨社會階級專家卡梅倫·安德森（Cameron Anderson）針對學生工作小組進行的研究中，高估自己地位的成員，也就是認為自己比其他成員更優越的人，不僅讓人討厭，同組成員也不肯定他們對小組的貢獻，說他們應該比那些善盡職責、不自抬身價的人領更少錢才對。相較之下，過於尊重別人是一種相對安全的錯誤。但是，你在展現權力做事時，難免有人要忍氣吞聲。對團隊中德高望眾者不予尊重，表示你不清楚自己的位置，這樣做可能要付出極高的代價，無異於自毀前程。這就是為什麼增強權力影響這種做法，未必總能奏效。

喜歡自抬身價，認為自己很重要，這種人特別討厭。為什麼？一則是，當你以這種方式表現得太過火，就等於在向其他人傳遞訊息，表示你如何看待自己和他們。這樣做等於告訴上司，你認為他們不配擁有現有的權力和地位，也告訴同儕，你認為自己比他們更優秀，這就像是在侮辱周遭的每個人。對於潛在雇主、客戶和幾乎所有人及任何情況來說，不識相真的是一項不利條件、一個危險信號。這表示你太在乎自己和你在台上的表現，卻沒有顧及他人的表現。

我女兒參加華府校外教學時，有幸見到最高法院大法官露絲．拜德．金斯伯格（Ruth Bader Ginsburg）。之後，女兒描述她目睹的可怕事件。她的八年級同學在金斯伯格大法官說話時，打斷她並大叫說：

「妳可以講大聲一點嗎，我們在後面聽不到妳的聲音！」對於一個十三歲的孩子來說，這種行為是可以被原諒的，她可能沒意識到，儘管我們教育小孩在教室裡要勇於發言，但是不管在哪裡，大聲命令美國最高法院大法官，都是非常不禮貌的行為。我會聽到這個故事，是因為我開車去接女兒跟她的同學，她們在後座談論這件難以置信的事。如果八年級學生都能感覺到這種行為很「失禮」，為什麼有些成年人也會這麼不識相呢？

當個人邏輯凌駕於處境邏輯之上，當我們從自己內在獲得的線索太過嘈雜，我們往往忘了注意階級規範。我們覺得賭注很高、自己的地位岌岌可危時，自然會感到焦慮或沒有安全感。但在這些情況下出現的焦慮可能會引發衝動，讓你做出不適合自身角色的舉動。

每當我在課堂上談論超級英雄情結時，總有些學生會在課後到辦公室找我。這些學生很了解自己。他們告訴我，「大家總是說我競爭心太強、太好勝、太狂妄。我不是故意這樣表現的，但當我不知道為什麼遭受批評或感到沮喪時，我就是無法接受。我一定要辯贏才行。」我的超級英雄學生在一次課堂上描述某個事件。在角色扮演練習中，他扮演年輕創業者的角色，向董事會成員報告，而當天來訪的高階主管就扮演那些董事。他花了幾個小時準備，沒想到「董事們」當場開除他。他告訴我：「這簡直太糟糕了！我跟他們抗議，要求他們解釋，我堅信他們這樣做是不公平的，並試圖證明他們錯了。」當時，他想表現出執行長應有的優雅、韌性和禮貌。但實際上，他卻大發脾氣。

## ■ 承認配角的重要性

通常認為階級角色是領導者和下屬之間的一種選擇，但這並不是團隊實際運作的方式。只有當扮演配角的人視自己為職級較高者的同伴，團隊才能運作得當。要做到這樣必須承認扮演配角者是被需要的，因而需要賦予配角權力，以及相應的責任。當你搭上一輛巴士，你可以一直走到後面，不管車子怎麼開，你只是忙著跟其他孩子爭奪誰的位子比較大。或者，你可以選擇坐在駕駛旁邊的座位上，同時幫忙注意路況。這樣做需要不同程度的付出，並且願意將別人放在第一位。

扮演配角跟把這個角色當成讓自己受惠的踏腳石是截然不同的。當你把配角這個角色當成獲得升遷的機會時，你根本無法真正扮演好配角的角色。我認識的一位高階主管一直都在處理這個問題。他經常發現在他領導的大型知名組織中，人們承擔特定職務，往往不是因為自己想為組織服務或想實現組織使命，而是因為他們想跟品牌有關聯，想建立個人平台，想有稱頭的工作經歷，讓人覺得自己有號召力。許多談論權力的書籍會告訴你，這是思考權力的正確方法。但我一直認為那是胡說八道。當這種事情發生時，每個人都心知肚明。這種人不僅不照劇本演出，也從一開始就不關心要照著劇本走。組織和角色不是用於促進個人發展的資源（也許我們心裡都這麼想），而是為了讓我們有機會針對比個人發展更重要的事情做出貢獻，也許有時我們會因此受到肯定。

我們都想打動別人，贏得他們的尊重，並在專業上有所發展。而且，有時我們擔心扮演較不重要的角色，會讓我們顯得渺小、弱勢或不重要。

但是，有信心在別人接受掌聲時靜靜坐在一旁，跟有能力抓住鎂光燈一樣，都是權力的來源。喬書亞．沃夫．申克 (Joshua Wolf Shenk) 在其著作《2的力量》 (*Powers of Two*) 中指出：「歷史上許多最重要的創新，儘管往往歸功於某一個天才的努力，但實際上卻是一對搭檔的成果，比如披頭四合唱團 (Beatles) 的約翰．藍儂 (John Lennon) 和保羅．麥卡尼 (Paul McCartney)，蘋果電腦 (Apple) 的史蒂夫．賈伯斯 (Steve Jobs) 和史蒂夫．沃茲尼克 (Steve Wozniak)，以及微軟 (Microsoft) 的比爾．蓋茲 (Bill Gates) 和保羅．艾倫 (Paul Allen)，都是其中一位成為鎂光燈焦點，另一位成員退居幕後。諷刺的是，雖然我們的眼睛自然跟著耀眼的明星移動，但一對搭檔的重心往往落在我們較不那位身上，」申克寫道。

## ■ 專注於技藝

有人渴望受到關注，就有人樂於退居幕後。大衛．利特（David Litt）是歐巴馬總統的頂尖文膽之一，特別擅長為總統演說撰寫短笑話。他提到歐巴馬在第一任任期內，甚至連他叫什麼名字都不知道。他跟《紐約時報》（*New York Times*）這樣說：「和影集《白宮風雲》（*The West Wing*）的情節不一樣，我從來沒有跟總統『邊走邊講話』，我是將文件交給在邊走邊講話者，然後匆忙離開的那群人之一。我沒有創造太多歷史，但這完全沒關係。」

專注於工作，專注於技藝，專注於更崇高目標的這種能力，即使以犧牲個人榮耀為代價，卻能帶來龐大的力量。不管這個角色是總統幕僚、導師、教練、顧問、合夥人、營運長或其他任何職務，扮演配角的人都需要謙虛、靈活和自信，願意將镁光燈讓給其他人。你必須為讓別人看起來很棒所做的一切感到自豪。比方說，滾石樂團（Rolling Stones）的長期和聲歌手莉莎．費雪（Lisa Fischer），就不是典型的追星族。她描述在跟米克．傑格（Mick Jagger）試鏡時，她如何播放自己的試唱帶並開始唱歌，然後傑格開始做他的事情，他揮舞雙臂跳舞，並在她周圍打轉。但她不為所動，只是專注在音樂上，也讓她獲得這份工作。她告訴《紐約時報》：「有些人為了出名，什麼事都願意做，而我只是想唱歌。」當你專注於完成工作，完善本身的技藝，就表示你更關心自己對團體的貢獻，勝過你能獲得多少認可。這樣做等於明白表示，你更關心藝術，而不是藝術家這個稱號。在擔任配角需要建立信任時，這一點特別重要。

角色的存在是為了促進集體的發展。當我們接受一份工作，組織付錢給我們將組織放在第一位。我們扮演的角色不是「我們的」，我們並不擁有那些角色，那些角色也不會一直跟著我們。我們只是在某段時間內占有這些角色。目標不應該是盡一切努力累積個人權力、財富和名望。我們只是藉由以有建設性的方式，影響他人的成果，讓自己有用而獲得權力，或許最終也能獲得財富和名望。如果我們也因為這些行動而有好的發展，當然再好不過。但是我很確定，只是依據個人發展來規劃我們所有的選擇，幾乎總會讓我們跟目標背道而馳。

許多人拒絕扮演無法讓自己更上一層樓的角色。但是，這麼在意地位和晉升，會讓他們錯失投身有意義事情的大好機會。雪柔．桑德伯格（Sheryl Sandberg）描述她差一點錯過大好機會。二〇〇一年，

Google執行長艾瑞克·施密特（Eric Schmidt）邀請她加入Google。她擔心這個角色不夠重要，也認為這樣做對她來說，可能是走回頭路，而不是向前進。施密特告訴她，「當你有機會搭上火箭升空，你不會問位子在哪兒，趕快上來就對了。」她做到了，而且從此義無反顧。她說，這是她這輩子聽過最棒的生涯建議。在人生中，能讓自己發揮影響力、實現更崇高目的的角色，比那些只是讓履歷表加分的角色，更能讓你實現抱負。

## ■ 為團隊承擔風險

當我們扮演下屬角色時，每項行動都覺得如履薄冰。但是，願意為團體的利益承擔個人風險，就是獲得地位的最可靠方式。當我們的行動顯示出，我們關心他人，準備為了增進他人的利益而犧牲個人利益，我們就贏得他人的信任。當我們的行動顯示出，我們更關心自己的利益，而不是關心對團隊而言最重要的事情，我們就會失去信任和地位。

我相信大多數人都關心他人和所屬團體，所以問題不在於此。問題在於，我們是否能夠證明這一點。而且，展現我們關心，終究要解決犧牲個人利益這個問題：為了讓別人贏得勝利，你願意承受多少損失？你願意共同承擔多少風險？這是很難假裝的。

要有效地扮演配角，我們可以增強或弱化自身權力，但為了發揮助力並建立信任，我們必須了解現況，表明我們關注並傾聽對他人來說最重要的事情。我們必須把握時機，為了讓團體受益而承擔風險。因此，我們必須時時關注團隊正在發生的事，並將自己視為其中的一部份。

我在工作上目睹的一個景象，就是說明這一點的最佳實例。史丹佛大學有一項名為「主管挑戰」（Executive Challenge）的傳統。活動當天，所有MBA研一學生（共四百七十名），跟當天參與活動的校友們，一起進行一連串的角色扮演練習。

學生們在挑戰當日到達現場，並跟一群為了參與活動，從世界各地搭機前來的傑出校友見面。他們拿到一個商業個案，並有一個小時準備。他們扮演商業人士（比如創業家、團隊領導人），而校友扮演利

益相關者（比如董事會成員、創投業者、顧客和客戶）。目標是，在半小時會議結束時達成協議。

這些會議在評審委員（校友和志願教師）面前進行，為全天同一會議中各不同版本情境的六對不同學生的表現評分。學生們必須提出解決方案，並為提出的數字進行辯解，同時也要顧及自身和彼此的表現，尤其是要應付校友提出的棘手問題。沒錯，這是一場模擬，但是風險很高。學生團隊的隊友們、教授們都在場觀看，而且他們正在跟日後可能在商場往來的校友互動。他們正在給人留下第一印象。他們的角色很重要。他們的本能會透露出，他們為角色賦予什麼或透過角色說明自己是誰。

學生往往表現很好。他們大多像你所期望的：聰明、眼神明亮，有時咄咄逼人。有些人看起來像穿著父母的正式服裝。他們感到害怕，這是可以理解的，而有些人則比較善於隱藏自身感受。學生們的表現，讓我不止一次受到感動。但有一年，有一位學生做的事情讓我印象深刻。對我來說，她為強有力的配角角色，做出絕佳的定義。

對於這件事，我只記得一個場景，而不是完整的劇情。我知道房間前面有兩名學生，但我只看到其中皮膚黝黑的非裔美籍女士。她身材嬌小、長得漂亮，穿著海軍藍色套裝。她周圍的一切都是模糊的。我看見桌旁有幾名校友，大多是白人。有些背對我，有些側過身來。他們都穿著華貴也有些桀驁不馴的樣子，坐在椅子上下晃動，準備提出棘手問題。她站在房間中央，神情平靜但精神奕奕，就像辯論中的要角那般。一切都圍繞著她打轉。她的搭檔也很活躍，滔滔不絕地發言。她比較安靜沉著，但並非不發一語，也沒有被嚇呆掉。她看起來並不害怕，她集中精力。臉部表情也很放鬆。當她微笑時，我可以看到她潔白的牙齒。

一位高階主管突然走向他們。「如果你們的判斷錯誤，怎麼辦？」他揮手喊道。「如果你們的做法失敗了？誰來負責？」

學生們沒有預料到這個問題。

「誰是負責人？」他要求回答。

這位女士的搭檔不知所措，轉身看著她，示意她說話。她沒有退縮，馬上開口回答：「有問題就找我。」

光是寫下這些話，就讓我很振奮。她讓現場所有人面面相覷，讓大家啞口無言。她成為房間裡最矚目的焦點。校友們安靜下來，坐在椅子上，問題問完了。

她的搭檔鬆了一口氣。她憑著那句話讓大家知道，不管承擔任何風險，她都願意負起責任，而且她會保護他們。他們被說動了，這筆交易談成了。

這個團隊在預定時間內達成協議，還省下幾分鐘時間。當天其他團隊大都時間不夠用，甚至沒有時間做出請求。這位女士和她的搭檔跟所有人握手，然後離開房間。高階主管們都睜大眼睛，彼此都承認看到很特別的景象。我記得在討論那位女士的表現時，我們都大吃一驚，但卻很難說明是什麼因素讓她的表現如此強有力。

她不是其中表現最突出的一位，也沒有想成為全場最聰明的人。她不是控制力最強、最嚇人或最外向的人。她沒有開玩笑、沒有炫耀，甚至沒有獲得最多關注。但是她完全投入。她全神貫注也自我克制。她很有耐心也有紀律，並且徹底控制自己。而且，她顯然專心傾聽。在其他人為爭取地位而進行角力時，她看起來就像房間裡的成年人。她不想參與權力追逐，只想有所作為。是的，這是一個角色扮演練習，但是她的表演讓人省思也令人難忘，並透露出她的本能帶有一種審慎的特質。

在個人主義的世界裡，爭奪地位和關注被認為理所當然，而維護自我權益則被認為是獲得成功的最佳方法。這位女士反其道而行，讓自己獨樹一格。她的舉動表明，我在這裡支持你，無論發生什麼事，我都可以解決，有事就來找我。她面對房間裡的大人物和他們的擔憂，她知道他們需要什麼，而她的隊友卻不清楚。當她的搭檔不知何故在重要關頭猶豫不決時，她挺身而出為團隊承擔風險。她未經許可就出面聲稱自己可以負責，但她以一種照顧其他人的方式這樣做。她脫穎而出，因為她全力以赴。

在劇場中，選角導演在選角時會考量很多因素。對角色的承諾就是其中之一。過往佳績也有幫助。擁有良好聲譽也很有幫助，是指以往參與演出時，跟他人合作愉快並遵守專業行為規範，獲得好口碑。長相符合角色需求也是一大助力，但並不是最重要的因素。優秀的演員不管扮演多麼不重要的角色，都能完全投入，以極有吸引力、個性化且令人難忘的方式，抓住觀眾的目光。要善用權力，光是有夠多特寫鏡

頭還不夠，我們必須全力以赴，尋找機會有所表現，並盡一切的努力，無論當時我們是否因此受到重視。至少，這樣做能讓我們日後贏得更重要的角色。

## 06

### 戰勝角色焦慮

人們天生就對權力感興趣，不僅發現權力很有趣，還被權力吸引，渴望擁有更多權力。德國哲學家尼采（Friedrich Nietzsche）是首先描述這個動機的人士之一。他將這種動機稱為「權力意志」（the will to power）。尼采認為，不管在任何處境下，我們天生就會努力獲得最高的位置。他認為，這種努力是健康的，為了人類的存在，甚至是必要的。但對許多人來說，擁有權力這個想法，比真正擁有權力更具吸引力。我和同事喜歡開玩笑說，儘管我們希望在各自領域中獲得最重要的職務，但我們都不確定自己是否會想做那些工作。在很多情況下，許多人更喜歡在舞台旁邊，而不喜歡上台站在鎂光燈下。許多人寧願受人喜愛，也不願被懼怕。

表現焦慮（performance anxiety），尤其是在扮演重要角色時，可能非同小可。在一九九〇年代中期，我在西北大學（Northwestern University）凱洛格管理學院（Kellogg School of Management）夜間課程，教授組織行為。學生是上一整天班後來上課的企業主管。他們都一臉倦容，但有機會退後一步思考自己工作臨的挑戰，讓他們為之振奮。

有一年，為了激發學生針對組織角色的影響進行討論，我決定播放影片，讓學生看看史丹佛大學菲利普·津巴多（Philip Zimbardo）教授於一九七一年進行的監獄實驗。這個知名實驗研究權力的心理影響。當時，簽署參與實驗的大學生在史丹佛大學心理系大樓地下室的模擬監獄，被隨機分配扮演囚犯或守衛的角色，而津巴多（扮演監獄長）和他的研究助理則留心觀察維期兩週的實驗。

這項實驗的一些結果眾所周知。近年來，「守衛」造成的心靈折磨被拿來跟阿布格萊布監獄（Abu Ghraib）虐待伊拉克戰俘相提並論。史丹佛大學監獄實驗出現虐囚後，因為事態變得如此醜陋，實驗只進行六天就被取消。在課堂上播放剪輯影片前，我請都擔任過經理人的學生們假設自己就是參與這場實驗的學生，想像自己被分配擔任監獄守

衛的工作，而且隔天就要上班。我問他們：「這時，你心裡會怎麼想？」

我不記得自己希望他們說什麼，但我認為無論他們說什麼，都能提供一個有趣的窗口，討論權力如何讓普通人變成施虐者。他們沉默片刻。

其中一個人終於承認：「我會感到害怕。」

「害怕什麼？」我問，也許他誤解了這個練習。「你有權力啊。」

然後其他人開始七嘴八舌。他們想把工作做好，但無法確定自己能否做到。他們應該讓一切都在控制中，但不允許使用暴力。囚犯不會對此安排感到滿意；如果他們拒絕遵守，該怎麼辦？守衛除了正式的頭銜外，沒有其他真正的權力，他們擔心囚犯會識破這一點。如他們所料，身為監獄守衛的他們，真的顯現出害怕被人看穿的神情。實質上，他們有表現焦慮，他們說這種焦慮讓他們緊張不安。

傳奇的創業投資人暨網際網路初期瀏覽器網景（Netscape）創辦人馬克．安德里森（Marc Andreessen）提出一項知名觀點。他說，擔任新創公司負責人其實只有兩個反應：興奮和害怕。喜歡玩雲宵飛車的人都會告訴你，這兩種感受很難區別。幾十年來，史丹佛大學監獄研究一直是人們如何被權慾薰心導致行為失當的經典範例，也被認為是掌權者以虐待無權者為樂這種典型反應的「證明」。但是，當我要求學生想像自己在實驗中擔任監獄守衛時，我並沒有看到他們出現這種心態。他們最先想到的反而是恐懼。

## ■ 恐懼權力的三種表現方式

一般認為，史丹佛大學監獄實驗的守衛天生就很殘暴，甚至是虐待狂。沒錯，有些守衛確實藉由想盡辦法貶低囚犯，來應付本身承受的壓力，比如言語辱罵囚犯，拿走囚犯的床墊，讓他們睡在硬梆梆的水泥上，或是把囚犯關進「禁閉室」。這些行為被廣為公開。但是，史丹佛大學監獄研究比較不為人所知的是，並不是所有守衛都用這種方式回應恐懼產生的壓力。實際上，根據研究報告，守衛以三種截然不同的方式使用權力，而且這三種方式的使用人數都一樣。

攻擊。史丹佛大學監獄實驗後續幾年，那些虐待「囚犯」的守衛在接受採訪時，都異口同聲地表示，他們並不喜歡傷害別人，而是想要把工作做好。在最近一次採訪中，一位參與者回憶說，他想做到津巴多想要的結果：展現權力會導致虐待。這些守衛高姿態展現權力，不斷使壞，確保囚犯感到無助至極，這樣他們就能按照指示掌控一切。但他們的動機是渴望獲得研究人員的肯定，並向同儕證明，他們在被要求做到的事情上表現「最優異」，也就是不要無端脅迫和傷害他人。他們希望自己把角色扮演得最好，所以他們什麼事情都做得出來。

按部就班。雖然有些守衛做得「超出」期望，向實驗者「炫耀」他們如何好好控管囚犯，但有些守衛只是設法符合期望（而不是渴望表現優異）。他們試圖絲毫不差地遵循規則，並按照要求去做，不多也不少。這些守衛公正不阿，他們非常盡職。研究人員形容他們既堅定又公平。他們將表現良好定義為「正確地」做好工作。

跟那些承擔個人風險、想要展現創意和主動性的人相反，這些誠實公平的人厭惡風險。他們比較不在乎「做得很棒」，而在乎將事情做到一絲不苟。他們扮演守衛時，放棄自己的權力，只是聽命行事。

撫慰。史丹佛大學監獄研究中，還有另一批守衛的行為尚未受到廣泛的討論。他們沒有使壞或公正不阿，他們選擇善待囚犯。他們試圖藉由幫忙囚犯和給予囚犯特殊待遇，來安慰囚犯並跟囚犯做朋友。他們想讓囚犯「吃得飽待得開心」，好讓囚犯喜歡他們，而不會造反。

在史丹佛大學監獄研究中，這三類守衛對表現焦慮的反應，與我們在其他針對權力和領導所做的研究中看到的一樣。有些人高姿態表現自己的權力，有些人放低姿態弱化自己的權力，還有些人公正不阿地行使權力。但這些反應都是在扮演位高權重者時，應付表現焦慮的不同方式。

在人生中，個人發展更上一層樓卻感到害怕，讓人無法理解。但眾所周知的是，權力最大的諷刺就是，我們追求領導角色，好讓自己在工作中更有安全感，更能掌控一切，結果卻很可笑：就在我們獲得權力的那一刻，我們意識到其實我們無法控制什麼。任何家長、主管、團隊領導者都知道，在不確定自己掌控事情的能力時擁有權力，根本就是一場惡夢，比方說：我想準時上課，但我搭的電梯卻每層樓開開關關浪費時間、我找不到教室、我完全沒準備好，或弄錯主題白費功

夫，或者我站在教室前面想開始上課，學生們卻來來去去，好像我根本不在那裡似的。這些都是我真正經歷過的惡夢。

當然，這不僅僅是控制力的問題。在重要舞台上我們也可能遭遇慘況。在大多數情況下，我們以為位高權重者承受的表現壓力，會比我們其他人來得小。但是如果我們能從位高權重者的角度來看，就會知道情況根本不是那樣。

## ■ 克服冒牌者情結

你可能在一夕之間，從團隊成員變成團隊領導人，可能從助手變成老大。你不會覺得自己變成另一個人，但權力會改變一切。很可能你並沒有感覺自己比以往更有權力，但對其他人而言，你變不一樣了。位高權重的角色會引起注意，吸引大批觀眾，也往往會遭到嚴苛的評論。這種角色要承擔責任感和高度期望，而且有時會引起嫉妒和不滿。扮演更重要角色讓我們進入更大的舞台，在這個舞台上，我們難免會感到渺小。而在鎂光燈的眩光下，我們會覺得自己被看穿了，我們的弱點被赤裸裸地展現出來。

在管理界，扮演重要角色伴隨而來的特定恐懼被稱為冒名頂替症候群（imposter syndrome），這是表現焦慮的一種形式，發現自己沒有足夠能力把角色扮演好的人，都受困於冒名頂替症候群。冒名頂替症候群是害怕暴露自己，也害怕將史坦尼斯拉夫斯基所說、演員與角色之間連繫的「線」給扯斷掉，顯露出演員與所扮演角色之間的差距。害怕被人看穿，就像《綠野仙蹤》（*Wizard of Oz*）的情節（「別注意躲在簾子後面的人！」或《國王的新衣》裡那位沒穿衣服的國王）。

我們全都有過這種經驗：覺得自己不夠格，卻必須硬著頭皮扮演某個角色，我們應該展現權威，但我們沒有把握自己的表現能否符合期望。我認識一位精神科醫生在麻州劍橋市（哈佛大學附近）工作，他聲稱自己為遭受這種痛苦的諾貝爾獎得主提供諮詢。還有一位我認識的教授，早就拿到終身職，仍不時清楚回想起事業生涯初期，內心深受冒名頂替症候群所苦。他的課程教授馬克思、尼采、佛洛伊德（Freud）這三位權威思想家的作品。他對這三人的作品瞭若指掌，但他總是不小心說自己在教「馬克思、尼采和騙子（Fraud跟佛洛伊德〔Freud〕只有一個字母之差，但意思卻差很大）。」

冒名頂替症候群是害怕被暴露，有時這種佛洛伊德式的口誤剛好說明這一點，我們的反應反而暴露自我。如果潛意識選擇弱化權力，這就是典型反應，比如秀出你的頸動脈說「請不要咬我，我不值得你這麼做。」對於冒名頂替症候群的反應往往是採用這種形式，但並非總是這樣。有些人不是放低身段，反而透過隱藏自己、什麼也不做或不表示意見，讓自己擺脫困境。還有一些人則是增強權力影響來回應冒名頂替症候群，他們試圖表現得更優異，來掩飾自己的弱點。典型反應就是準備過頭，他們加強知識、專業技能和自信，然後經長時間等待才露面。當我們在沒有方法應對表現焦慮的情況下，要扮演重要角色時，這些行動就可能在許多方面對我們造成不利。

## ■ 擔心不稱職

當我們扮演位高權重的角色，希望獲得下屬的信任，擔心自己看起來不稱職，反而會讓我們分心，無法專注在更重要的事情上，也就是下屬心中我們對他們核心利益的關心程度。這一點不是憑直覺就可以知道的，但相關研究明確指出：人們理所當然會認為，位高權重者是有能力的。通常，位高權重者要解決的更重要問題是，學習如何展現自己關心下屬。

朋友、同事和以前的學生獲得重大升遷後，往往會跟我聯繫。他們想聽聽我的建議，想知道該怎樣跟即將督導的下屬介紹自己，通常他們會等到自己摸清下屬的情況，才採取行動。他們想了解情勢、搞清楚組織文化和派系關係，並確定應該優先考慮的計畫和採取的立場。通常，他們還不知道如何處理重要挑戰，也擔心自己沒有準備好就出現。但是等了太久才露面，或只是短暫現身，意即「來一下就離開」，這樣反而對位高權重者特別不利。

有人認為，小布希（George W. Bush）總統在卡崔娜颶風過後，過了很久才去路易斯安那州勘災，讓他流失許多支持者。然後，他搭機勘察災情，而不是到現場親自安撫災民，更引發嚴厲抨擊。相較之下，紐約市長魯迪·朱利安尼（Rudy Giuliani）在九一一恐攻事件發生當天，戴著安全帽站在世貿大樓的斷壁殘垣中視察，而備受讚譽。當你身為負責人，你必須露面，即使這意味著弄得灰頭土臉或讓自己置於險境。小布希似乎對卡崔娜颶風造成的悲劇置身事外，沒有表現出自己想提供協助，他隱藏自己應該幫忙的責任，讓災民覺得他很冷酷無情，甚至充滿敵意（即使他沒有真正傷害他們）。眾所周知的是，小

布希搭機飛過災區，從窗戶往下凝視災區景象的照片，被報導成他對災情深感擔憂，而幕僚們還解釋說，小布希不想影響救援工作，才搭機巡視災區。但是，世人卻不是那樣解讀他的舉動。

這件事情告訴我們：當你身為負責人，人們會對你有諸多期待。通常，人們會設法弄清楚他們對你有多重要。身為位高權重者，你體現出其他人的自我價值，你必須優先向人們展現出他們值得你花時間和精力，因為身為位高權重者，你享有許多特權。也因為這樣，你無法推卸責任。

最近，我跟高升到科技公司「長」字輩主管的友人聊天。該公司的產品具有突破性創新，將開闢新市場並製造許多話題。唯一的問題是，她不知道這項令人興奮的新產品如何運作。一則是，她想趕緊加入並幫助團隊適應新的現實。一則是，她不希望團隊認為她不是技術專家。當她轉換到自己完全不熟悉的行業扮演重要角色時，她是否應該考慮調整自己原先的管理作風？她很明智地跟新東家談妥條件，在到職前還有幾週時間可以準備。因此，她可以快速掌握技術和她正要進入的行業。她也想花一些時間，先了解團隊成員，再跟團隊開會。

我告訴她：「不要等，最重要的是出現在那裡。馬上跟所有人見面，就算妳不知道要跟他們說什麼也沒關係。搞清楚他們的狀況，以及他們希望什麼和擔憂什麼。妳可能無法做到完美現身，但你讓大家知道你關心並重視他們，也想知道他們重視什麼。他們必須跟你眼神交會，知道你重視他們，尊重他們並渴望向他們學習，也明白你在關注他們。不要躲起來，等你認為準備好才登台亮相，這是第一步。」

所以，你必須親自露面，但即使是最老練的表演者也會告訴你，身臨其境並不能保證會有很棒的表現。擔心在重要舞台上沒按劇本演出，把戲搞砸，即使是我當中經驗最豐富的表演者也無法例外。知名饒舌歌手兼唱片製作人傑斯（Jay-Z，本名肖恩·科里·卡特[Shawn Corey Carter]）描述他在第一次現場表演時，整個人說不出話來。卡特說道：「我就是忘詞了。我站在那裡，然後試圖將麥克風遞給達蒙·達什（Damon Dash），我跟他一起創辦Roc-A-Fella唱片公司。我將麥克風交給他時，好像說了句『快拿著』。而他的表情就像在回我說，『老兄，我不會唱饒舌歌！』我一臉茫然不知如何是好，我就是嚇壞了。」<sup>19</sup>

同樣地，傳奇歌手兼詞曲創作人佩蒂．史密斯（Patti Smith）也談到自己無可避免地要克服舞台上的恐慌。儘管有數十年的表演經驗，但在瑞典電視台轉播諾貝爾獎頒獎典禮上，向巴布．狄倫（Dylan）致敬的表演進行時，她一反常態地怯場了。狄倫本人婉拒邀請，他甚至不想在那裡。所以，史密斯同意代替他獻唱。史密斯本身就是一位知名詩人、作詞家、還是表演藝術家，因為這些原因，史密斯被選來在典禮上代替狄倫獻唱。然而，就在台上表演時，她卻唱不出歌來。[20](#)

「這首歌的前奏和弦響起時，我聽到自己在唱歌，」她寫道。「第一段唱得還可以，聲音有些顫抖，但我確定我會穩住。但是沒想到，我卻因為反應過度而嚇壞了，這種情緒強度使我無法自制。我從眼角餘光可以看到架著電視攝像機的巨大架子，以及舞台上所有達官顯要和更遠處的人們。我不習慣這種令人緊張的盛大場面，我無法繼續唱下去。我沒有忘詞，對我來說，歌詞早已爛熟於心，可當時就是唱不出來。」[21](#)總之，史密斯「哽住了」。她離舒適圈太遠，一時之間，無法做到她來此要做的表演。

通常，在大型會議或演說前，演說者會說：「我只想把這關過了就好。」這也是對害怕暴露缺點和表現焦慮做出的反應。許多高階主管就以「不出席」或「電話通知」，回應對權力感到不自在和害怕沒有將權力展現得當。這些反應說穿了都一樣。我們認為，如果我們沒有出現，就不會把事情搞砸。然後我們想知道，為什麼下屬不信任我們。如果你不能想辦法及時出現，就說明你不想在那裡。而且因為你是負責人，沒有人會認為你這樣做是因為你太在意他們，即便原因果真如此。

無論我們是否擔當責任，這個道理都適用。在大型會議上，我們都注意到有人發言，但場邊有人交頭接耳，他們人在那裡，但心不在那裡。他們不去思考自己為何得關心事件起因，也不在意事件的結果，因為那樣做有可能讓表現焦慮加劇。所以，他們假裝自己正在參與，但實際上他們只是坐在那裡，扮演參與者的角色，讓別人去做困難吃力的事，自己則在一邊旁觀和批評。他們不確定自己是否要冒險，在整個團隊面前發表想法。所以，他們表現得像體育賽事中的觀眾那樣，在場邊評論比賽。如果不願意冒險為團隊做出貢獻，就很難成為團隊的重要成員。

## ■ 懼怕承擔責任

尼采堅信每個人都想當第一。相反地，心理學家佛洛伊德和艾里希·佛洛姆（Erich Fromm）認為，大多數人擔心權力，並設法避免使用權力，以免要扛起責任。許多高階主管表現得像史丹佛大學監獄實驗中「按部就班」的守衛來應付這種焦慮。他們照章行事，嘗試遵循規則，引用現有政策、原則和上級指示，而不是為自己的決定負責。英國電影《天眼行動》（*Eye in the Sky*）就可以說明此事。片中兩名經驗不足的無人機飛行員坐在內華達州無人機控制基地等待命令，發射無人機殺死肯亞內羅畢一名住宅區裡的自殺炸彈客。

英國上校凱瑟琳·波威（女星海倫·米蘭[ Helen Mirren] 飾演）想要發射飛彈攻擊，卻無法讓任何人批准這項行動，誰也不願意負責任。首先，她向法律顧問塞爾請教，塞爾建議她問督導這次任務的中將。但是英國內閣必須同意，沒有人想成為批准這項任務的個人。所以，中將委請外交大臣決定，外交大臣又設法將責任推給美國國務卿，當時國務卿正訪問中國。諷刺的是，美國國務卿在這種你來我往的乒乓外交中，立即下令發動攻擊，好像這件事很簡單似的。最後，這位作風強硬的上校終於找到辦法發射飛彈，但卻先經過一番周折，那些比她位高權重的決策者都不想為任務失敗負責。就連事實也證明，大多數人都害怕承擔責任，而且害怕到將責任推給別人，而不是自己做出重要決定。在這種時刻，他們可能選擇旁觀，盡量避免出頭當決策者。

你可能會認為，大多數人總是喜歡當冠軍，而不喜歡屈居亞軍。但在我的同事暨博士班學生安姆·瑞特（Em Reit）主導的研究中，我們發現平均來說，大多數人（研究報告指出稍微超過一半的比例），寧願排名第二，也不要排名第一。<sup>22</sup>她推測原因是，人們喜歡在團體中地位最高，但卻避免為所得到的權力負責。簡單講，對許多人來說，在團體中排名第一要負起的責任是不值得的。

當我們的目標是尋求地位但避免責任時，我們往往會盡量維持現狀。這樣做未必是件壞事，只不過不求有功但求無過的做法，體現不出位高權重者的領導潛能或「過人之處」。

## ■ 害怕受到輕視

在大部分情況下，大多數人害怕做出會激起他人敵意的事情。從這方面來看，尤其是對那些比較希望被人們喜歡的人來說，使用權力會帶

來特殊風險。根據政治學家威廉．伊恩．米勒（William Ian Miller）的定義，位高權重者的角色無疑成為嫉妒和怨恨的目標，他將「居上位卻被蔑視」描述為階級人生無可避免的特徵。當我們沉迷於爭奪人氣時，就很難很好地善用權力。

我最近跟一群董事會成員進行討論，才知道這種情況很普遍。一家私募股權公司執行長跟我說：「我認為妳說中要害，那是我們公司面臨的人力資源難題。我們將所有同事找來，並讓其中最優秀者獲得升遷。他們都表現突出，事業迅速上升，但在升遷後卻表現不佳。他們無法應付比同儕升遷到更高的職級，他們想假裝自己跟同儕依舊平起平坐。突然間，他們必須要求朋友為自己的工作負責，卻又想假裝他們並不真想這麼做！因為這樣，我們失去很多表現優異的同仁，而他們管理的團隊也開始瓦解。人們不相信有任何人會出面負責，結果大家都擺爛，情況就愈變愈糟。」

政治心理學家大衛．溫特（David Winter）研究多位美國總統渴望得到民眾喜愛所造成影響，以及這如何牽動其執政行為。溫特寫道，前總統尼克森（Richard Nixon）就是掌權者如何被自己渴望受人愛戴的心理打敗的經典實例。溫特指出，尼克森因為擔心自己在華府被視為地位低下的局外人，也怕局內人想對他不利，所以試圖透過竊聽民主黨總部來監視民主黨官員。這是時下對「水門事件」較為流行的一種敘事說法。<sup>23</sup>

## ■ 將恐懼轉化為強大的表現

簡單講，表現焦慮是擔任重要角色的正常過程。就連專業演員有時也有怯場的經驗。但是他們學會預期，甚至歡迎在表演前緊張情緒高漲，因為他們具備技巧利用這些能量，並能以建設性的方式加以運用。

保持冷靜並繼續進行。以最基本來說，焦慮是一種生理反應，你可以用生理活動來應對。運動員、舞者、音樂家，當然還有演員，都透過上場前的熱身動作來緩解表現焦慮，提醒身體該做什麼。他們伸展肢體並放鬆，試圖透過身體轉移能量，而不是阻止或消除焦慮。熱身動作可以擺脫情緒負擔，找到掌控身體的熟悉方式，放下剛剛發生的事情，並在體內創造空間，讓身體更靈活、更敏捷也更適應。

在上場表現前有很多方法可以幫助熱身，由於我教導的行為者使用的方法都不同，所以這些方法我全都試過。

首先，學會識別焦慮讓人有何感受，這樣做很有幫助。我跟我的第一位表演老師凱．科斯托普洛斯（Kay Kostopoulos）學會這一點。她告訴我們：「閉上眼睛，審視自己，你如何站立？臉朝哪邊？身體重心在哪裡？感覺很輕盈或笨重？你腦子裡在想些什麼？」如同科斯托普洛斯所言，你是在盤點自己，我開始明白這種流程不僅讓我注意到自己正在經歷的感受，以及此時此刻展現的肢體語言，也讓我發現從其他地方帶來的情緒包袱。焦慮是一股能量，感覺就像馬達，你幾乎可以聽到它在你耳朵裡面運轉作響，把其他聲音都排除在外。我的臉也感受到這股焦慮，我咬緊牙，笑容僵硬，皺起眉頭，在我的胸部、肩膀和手部，有時都會無緣無故地縮緊。我感受到焦慮出現在呼吸裡，短促偶爾還屏住呼吸。在我的腦子裡對恐懼和焦慮的這些自然反應，是我的身體試圖阻止我產生這股能量，或想讓這股能量停止運作。當感受身體的這些感覺時，我明白可以專注釋放壓力，並試圖透過身體將這樣的焦慮能量移轉出去。

我認識一位治療焦慮症的心理學家曾告訴我，她提醒病人，焦慮就像海浪時起時落。她建議不要嘗試阻止或封住這股能量，而是設法幫助這股能量通過。有時，我走出教室，四處走走、甩甩手，嘴唇吹氣，伸展身體。如果我稍稍用力上下跳動，我的呼吸會改變，開始進行深而放鬆的呼吸，而不是淺而短促的呼吸。熱身動作將能量和血液從胡思亂想的頭部轉移到身體，當我做這些事情時，當我知道我的身體準備好要採取行動，原先的恐懼開始轉變成興奮。

當你覺得緊張時，熱身動作還可以幫助你顯得更加放鬆，並為各種表現做好充分準備，不管是向客戶發表大型演說，跟老闆開會、採訪或虛擬會議，而且無論你是否出現在攝影機鏡頭前。我最近對高階主管進行一些指導，請他們角色扮演進行一場重要談話。我看到很多人在眨眼、抽搐、顫抖、假笑、眼珠子轉來轉去。我請這群表演者像我學到的那樣動動臉部肌肉，先將臉盡可能地張開，然後將臉盡量收緊，然後放鬆臉部肌肉。結果，原先臉部的抽動全部消失了。對我而言，熱身動作的部分神奇之處在於，這樣做對專注於表演或做事情有幫助，你就不會一直專注於恐懼或焦慮的狀態。通常，熱身動作有助於讓你不去思考自己的表現，這樣你就能專心去做更重要的事情。

排練。不管做什麼事情，熟能生巧。這是因為一遍又一遍地實踐期望的行動，會讓它變成一種習慣，或心理學家所說的支配性反應

(dominant response)。針對社會助長 (social facilitation) 所做的研究發現，觀眾的存在往往會增加各種任務中支配性反應的可能性。因此重要的是，在觀眾出現前，先排練這個反應。否則，你就會依賴其他熟悉卻不太有用的反應。

如果表演者被觸發的習慣是正確的，那麼觀眾的參與可以提高各種表現。舉例來說，經驗老到的運動員往往在觀眾面前表現得更好，因為焦慮是體力的來源。重要的是，因為有經驗的運動員（和其他表演者）知道，焦慮症發作時，該專注在什麼地方。相反地，缺乏經驗的運動員或表演者，往往因為觀眾而感到驚慌失措，因為他們不知道如何處理多餘的能量。在這些情況下，觀眾的出現會使情況變得更糟。

演員和運動員並不是唯一在壓力狀態下，需要準備將能量引導到其他地方的人。對於各行各業來說，尤其是那些負責在高風險情況下保護他人的人，練習是必修課。警察、消防員、緊急救護技術員和愈來愈多的老師都必須知道，當腎上腺素激增時，要將專注力放在什麼地方。至少這是進行災難演習的部分原因：當警報聲響起，人們開始恐懼時，他們必須採取行動。就算違反正常本能，但無論如何，緊急救難人員需要趕赴現場，進入燃燒的建築物，準備拯救生命。麻州阿靈頓市警察局局長佛瑞德·萊恩 (Fred Ryan) 描述身為警察，有一次讓他感到最恐懼的時刻是，接到有關汽車嚴重事故的報案電話。他心想：「我不想去處理，但是腎上腺素開始發揮作用。人們指望你立即反應，你必須挺身而出。」

練習就是讓任何努力獲得最佳表現的關鍵。但練習不只是讓你可以更自在地演說、簡報或背出台詞，也和更自在地把角色扮演好有關。我們大多數人學習大多數事情時都著重於練習，使用權力也一樣，練習得愈多，做起事來就愈容易，更自然熟練也更習慣。你必須形成肌肉記憶並建立習慣，管理你的注意力、思維方式，以及身體與心理。

大多數人為出現在鎂光燈下這種重要時刻做準備時，會專注於他們要說的話。在大型報告會前，有很多天晚上我都會輾轉反側，腦子不由自主地閃現講稿裡一些連貫或突兀的句子。相信我：這不是最有效的準備方式。我發現更有效的方式是，站起來，至少把上台要穿的某樣東西穿上（我通常穿上我上台穿的鞋子），拿起道具（筆記型電腦、

雷射筆、簡報搖控器），然後一邊講話，一邊走動。讓身體熟悉這種狀態並融入你要說的內容，讓它有機會自我展現。

通常，我在提供指導時，會堅持被指導者先花三十秒時間做進場練習：進入房間或在舞台上走動，拿起麥克風，逐一向人們打招呼，放下東西，拉出椅子並坐下來，或是歡迎其他人參加會議。他們學會不慌不忙熟練地處理道具，在開始說話前先在椅子上坐好就定位，練習擺好手勢，這樣就不會顯得手足無措等等。排練是一種引導緊張能量並避免某些意外的方式，而且還可以讓自己調適好心態，預期有好的結果出現，並向自己證明，你完全有能力做好你分內的事。而且，不管發生什麼事，你都有辦法處理。

依據最適表現的科學原理，巔峰表現就是進入所謂的「心流（flow）」狀態，基本上就是全神貫注在自己所做的事情上，忘記時間和空間的存在。心流是一種渾然忘我的狀態，是演員渴望的狀態。為了達到這種狀態，你需要學習控制將注意力放在哪裡。

注意力不要放在自己身上。不管是在舞台上或在生活中，展現權力時自然會將專注力放在自己身上，覺得自己暴露在镁光燈下，而且過度在意觀眾，並想像所有目光都在對你上下打量。基本上，表現焦慮就是自我意識的反應。所以，要在這些時刻繼續演出的唯一方法就是，找別的事情做，忘記「自我」的存在。要在舞台上、會議裡或任何地方成為眾所矚目的焦點，關鍵就是全神貫注於某件事情上，讓你沒空在意自己的表現和感受。

你可以選擇留心自己以外的其他事情，而不是一直擔心自己會表現不好。也就是說，專注於某件事上，將內在雜音排除在外，沒有剩餘心力進行自我評估。這可能是「想像觀眾只穿內衣褲」這句流傳已久的規則所依據的道理。其實，將注意力轉移到外界事物上，是減輕各種焦慮的一種有用方法。重點是，學會選擇將你的注意力轉移到哪裡，練習做某件需要你全神貫注的事情，比如感受微風輕拂或傾聽房間裡的風扇聲，或是聽海浪起伏的聲音。

在表現時，不要專注於容易分心且無關緊要的事情上，你可以選擇將注意力轉移到現場的另一個人身上。有些演員就用這種方式處理舞台恐懼症，我也一直都使用類似的方法。當我開始感到恐懼、焦慮或擔心自己如何表現時，我將目光轉移到與我演對手戲的人身上，盯著對方試圖看清一切，就像嘗試用我的眼睛傾聽，全神貫注所有的注意力

在對方身上。我充滿好奇心，不帶評斷地仔細觀察，一邊自問：「這個人表現得如何？接著他們會怎樣？」

另外一個值得牢記在心的重點是，在大部分情況下，人們對你（或我）並沒有那麼感興趣。人們通常對「自我」更感興趣。我們往往高估自身行為與外表受到他人關注的程度，這種看法上的偏見被稱為聚光燈效應（spotlight effect），而且這種效應一直都存在。當將我說成「蛇蠍美人」的新聞爆出時，一位名人朋友伸出援手跟我分享智慧珠璣，後來我也多次跟其他有需要幫助的朋友分享。她說：「記住，大多數人大都只想著自己的事。他們花四秒鐘想妳的事，然後又回去想自己的事。」

**擁抱恐懼。**麥可．鮑爾（Michael Powell）受邀加入聯邦通訊委員會（Federal Communications Commission，簡稱FCC）時，他才三十四歲。他是前美國國務卿柯林．鮑爾的兒子，出身軍人家庭，大學畢業後就在德國安貝格第二裝甲師第三中隊擔任排長。在一次訓練事故中，年僅二十四歲的他受了重傷，從一輛吉普車中被甩出，之後吉普車又翻落到他身上。他花了一年多的時間康復，然後從軍隊退役。

麥可曾在國防部短暫工作，然後到法學院進修，再進到司法部上班。當他接到比爾．柯林頓（Bill Clinton）總統的電話，請他擔任聯邦通訊委員會委員時，讓他深感意外。然而，身為有雄心壯志、才華洋溢的年輕人，受到拔擢能為國家服務，當然是他無法拒絕的機會。

我在某個晚上見到麥可，當時我們倆都受邀為有線電視業女性（Women in Cable Telecommunications）這個組織發表演說。我的講題跟如何善用權力有關。當天晚上活動結束時，麥可等到會場清理完後才走近我，並跟我分享他自己的故事。他告訴我：「受邀加入聯邦通訊委員會時，根本讓我驚慌失措。我覺得自己還太年輕，而且不夠資格。所以當初是否應該接受這份工作，讓我十分掙扎。」最後，他承認父親插手干預。「他說，『兒子，你必須接受這個事實，有時候別人比你更了解你能做什麼。』」

麥可的經歷可說是表演焦慮的經典案例。他當然擔心自己這輩子所要立下的重要功績，要扮演的重要角色，並符合父親對他的期望。他的父親是前四星上將轉任參謀長聯席會議主席，對他訂定很高的標準。同時，在軍人家庭長大，麥可一直覺得自己有責任去做有意義的事情，並努力解決重要的社會問題。他說：「我自幼接受要為公眾服

務、勇於擔當的傳統教育，而我由一位四星上將教養長大。當你被委以重任時，你要清楚知道這個職位不是為你個人準備，而是為了美國人民的利益而服務，這是神聖光榮的傳統。」

最後，依照麥可的描述，他渴望「服務」的願望超過他的恐懼。麥可描述他如何克服想逃避的衝動，並找到勇氣將角色扮演好。「我只是擁抱恐懼，毫不畏懼地承認我有很多事情不懂，但我想服務，我想表現優異。我知道為了做到這樣，我需要良師指導和帶領。這是一個很棒的學習機會，所有人都將成為我的老師。」他沒有為自己不知道的事情感到羞愧，而是熱衷學習。他回憶說：「我當時發瘋似地讀書。我學到如果你已經做好準備，你就會有信心。而且，只要肯做，經驗愈多，就愈有信心。」

這不是麥可第一次感到自己沒有做好準備。他說：「這也不會是最後一次。我已經學會遵照這個原則：每當你有兩個選擇可選，就選讓你感到恐懼的那個。因為那個選擇能讓你發揮最大潛力勇於任事，恐懼讓你堅定專注而又害怕平庸。」

麥可向我們證明他是如何做到的。他在聯邦通訊委員會任職不到三年，小布希總統執政後又擢升麥可任命他為委員會主席，也讓他突然備受矚目。麥可成為消費者利益的積極倡議者，並大膽地徹底改革有線電視業，同時大大提高聯邦通訊委員會的知名度。麥可將他的表現焦慮轉變成行動，讓他能夠使用本身角色賦予的權力，發揮前所未有的影響。

麥可在不知不覺中練就出色的表演技巧。他擁抱恐懼，並以此為動機，全力以赴。他將角色視為職責，而不是對他人格的讚譽或評判。他將伴隨角色而來的權力，當成解決他人問題的機會。

對於麥可而言，專注於他對國家的責任，而不是擔心獲得肯定，讓他能不受焦慮所困。他說：「我認為重要的是，要有主見，有所作為。我知道有很多人只是顧好自己的工作，他們不喜歡打破現狀，以確保事情不會出差錯。沒有明確的目的和方向，就會被牽著鼻子走；沒有條理一致的工作計畫，你只能處處被動和受人抵制。這種情況會讓我更害怕，我寧可安排好工作計畫，知道我們要做什麼。」

麥可扮演自身角色的方法，證明大衛·麥克利蘭的觀點：對有強大權力動機的個人來說，以同樣的努力實現個人名利以外的目標需求有多

麼重要。麥克利蘭針對位高權重者角色的有效表現所做的研究，正是這兩種需求之間的平衡，即對權力的高度需求，以及對成就的高度需求。

**選擇愛。**歐普拉最近在史丹佛大學的演講中談到：「其實，只有兩種情緒很重要，那就是愛和恐懼。在你一生的所有行動中，你不是邁向愛，就是向恐懼走去。為了過有意義的生活，你必須選擇愛。」在行使權力時道理也是一樣。

如我們所見，表現焦慮讓我們更渴求被讚許和認可。但我們通常認為渴望被人喜歡跟討人喜歡是一樣的。而真正的關鍵當然是，其他人認為我們有多麼喜歡他們。丹·克萊恩（Dan Klein）講了一個故事，說明他在教八年級學生的慘痛過程中，如何明白這個道理。他說：「我真心希望他們喜歡我。」學生們感受到他的擔心，也就唱反調，讓克萊恩有一段時間很不好過。有一天，他想著自己如何扮演老師這個角色，以及他當老師想實現的目標。他發現，「我希望你們喜歡我」這句話對接受者來說，沒有任何幫助。但是，「我真的喜歡你們」，這句話的效果就好得多。

要更好地使用權力，我們必須展現善意，在合理的情況下認可他人並讚許他人，並向他人保證我們關心他們，儘管我們擔心的是自己。我們該怎麼做呢？你可以從注意自己對表現顯露出哪種矛盾心態開始做起。在感到害怕時，我們往往會變得嚴肅、沉默或冷漠。當我們正在思考有建設性的結果，我們往往看起來既開心又親切。真誠的笑容很有感染力，哈佛商學院知名教授麥可·波特（Michael Porter）想必沒有忽略這一點，據說在開學第一堂課時，他會在筆記右上角寫下「微笑」一詞提醒自己，面帶微笑向學生展現關愛。波特是商學院圈子的名人，他知道在鎂光燈下時，你的一舉一動都會受人矚目，人們會透過這些舉動尋找線索，了解你對他們的感覺。

鮑伯·喬斯（Bob Joss）擔任西太平洋銀行（Westpac Banking Corporation）執行長時，驚訝地發現員工會注意他走過大廳時的心情和活力狀態。如果他讓人看起來一臉沉默、若有所思或心神不寧，人們就會認為他很冷漠，根本不在乎他們或公司，人們擔心是自己讓他不悅。所以他開始關注這些事情，在走廊上遇到同仁會親切地打招呼，也會留意自己的角色身分。他努力展現自己的活力、興奮和熱情。他說，他會有點輕快地步伐「跳躍」，不光是走路而已。他覺得自己每天都必須表現得「幹勁十足」，即使內心不是這樣想也要做

到。他從扮演重要角色學到：「行為真不真實並不重要，但真心關切卻非常重要。如果你真的在乎，就會顯露出來。」

我喜歡教學，我喜歡和學生互動，他們大多是真正好奇和渴望學習的人。而且我喜歡學習以新方式看待事物所獲得的興奮感。但我也害怕準備工作，總是擔心觀眾中有我不認識的人，可能不喜歡我或可能把我從講台上轟下去。

在我的教學生涯初期，我注意到每當我感到課堂上有些事情沒有完全按照我的方式發展，內心總會有疙瘩。我會反覆思考，小題大作，結果發現我始終無法消除這樣的念頭。那種壓迫感讓我難以承受，好像我不知何故失敗了，也許是因為自己講課不夠清晰，或是忘記分享某件重要的事情，不小心冒犯某人。我會一直想著那個似乎懷有敵意的學生，一遍遍回想那張皺著眉頭的臉，想知道還有什麼事情可能發生，還有多少人在暗中批評我。我被恐懼沖昏頭，這告訴我下次走進教室時該如何準備，我會準備奮戰。

後來，我在某個時刻恍然大悟，我的擔心一點建設性也沒有。我不僅跟現實脫節，還在上課前必須跟學生熱絡招呼時，擺出冷淡的態度。我的身心都被恐懼和焦慮淹沒，這是一種敵對的前兆。在教學時，這種態度肯定會自食惡果。

在那八十分鐘課堂內，我並沒有表現出開放、慷慨和渴望與學生同在的態度，原本這樣做應該很容易。更糟糕的是，我正在破壞我對教學與生俱來的熱忱，破壞我真正喜愛做的事情。有一天，我近乎絕望地想著學生皺著眉頭的臉龐，後來我決定何不想想學生面帶微笑的臉龐。那是喜歡上我的課，認為我很搞笑的學生，她（他）會提出好問題，在受到啟發時會樂於分享。這樣想讓我感覺好多了，所以我一直這樣做。我會在上課前，先花幾分鐘時間「正向思考」。我會回想先前上課時的精彩時刻。我會想想參與度最高的學生如何令我驚豔，並回想學生給我的正面評價。我想起自己目睹學生恍然大悟的「aha時刻」，也試著讓自己想起教導和學習就像玩遊戲的那些時刻。

我強迫自己去思考，教學對我有何啟發，想想我熱愛教學的哪些方面，而不是去想教學讓我精疲力盡的那些事。那是我身為教育工作者的人生轉捩點。這種做法未必總是如此自然，即便到現在，有時我還要刻意為之。但我知道，這樣做萬無一失，而且又不難做到。選擇去

愛、而非恐懼是位高權重者刻意展現溫暖關懷和坦率真誠的眾多方式之一。切記，關愛要不帶任何虛情假意。

**專注當下，保持連結。**在感到尷尬、不安全或無能為力時，跟觀眾建立連結就是關鍵所在。在看完之前佩蒂．史密斯談論她在舞台上驚悚經歷的文章後，我觀看她那場表演的影片。起初，她站著不動，唱歌時沒有任何動作，眼神注視著下方，手臂僵硬地垂在兩側，顯然專注在内心感受。唱了六分鐘時，中間有一段鋼弦吉他獨奏，她剛好可以停下來喘口氣，聽聽音樂，抬頭看看觀眾。這時，她臉上的表情變得柔和，彷彿她是第一次見到觀眾。她對著他們唱歌，她的身體開始擺動，張開雙臂向人群伸出手。她跟觀眾和音樂合而為一，也融入自己的角色。這段表演讓我也大受啟發。

二〇一六年四月，在我傳出「醜聞」的六個月後，春季班學期開始，我不得不重執教鞭。我開了三門課，有一百零八位學生登記選修，候補名單上還有一百多位學生。其中有些人當然看過關於我的報導。我假設那些報導沒有讓他們留下深刻印象。我不認識他們，他們也不認識我，他們會如何看待我這個人？另外，我不知道第一堂課還有誰會出現。先前，記者曾經偷偷溜進教室裡，把我嚇壞了。

不過這次，我知道自己必須做什麼。我必須專注在學生身上。這學期總共九週，每次上課時我每分鐘所想的事，一定都和學生有關。我不會想要證明自己、想讓他們喜歡我，或是肯定我是值得他們尊敬的好人。我要做的是留意他們，看看他們的學習狀況，確保他們在可能尷尬的情況下感到自在，並提供一些我希望能夠對學生有幫助或改變人生的建議。

開學第一天，我很早就進教室，站在講台上，等學生們進來。但這種情況讓我感到孤獨，所以我走到學生的座位坐下。當第一批學生進教室時，我站起來朝他們走去，陸續和進來的每位學生握手，完全是自發的反應，感覺相當自然。我跟每位學生握手、打招呼、四目交會，聽到他們介紹自己的名字，我努力記住他們是誰。我全神貫注地關注他們。

我不知道那時他們的想法或感受，但奇怪的是，對我來說，這樣做讓我感覺充滿力量。

第四部

# 制止濫用權力



# 07

## 權力濫用的警惕

濫用權力總會成為頭條新聞。因此，我們都很清楚，濫用權力是什麼意思。每當被授予權力協助達成團體目標的人，卻運用權力謀求一己私利，尤其是為了達到個人目標卻損害團體利益，這種情形顯然就是濫用權力。我們比較不了解的是，權力究竟何時被濫用，以及這種事情為何會發生，還有我們其他人對此可以做些什麼。

人們基於多種原因，以諸多方式尋求權力，但這未必是一件壞事。研究顯示，對權力滿懷強烈動機是健康的，也是有效領導能力的預測指標。但是當人們把尋求權力當成目的，因為他們想要看起來有權力、感覺自己有權力，也想變得強大，那結果會怎樣也就完全可想而知。使用權力卻不想真心演好自己的角色，也不想幫忙解決他人的問題，就能預見各種可以想像的權力濫用和腐化現象。

### ■ 權力是萬惡之源

我從未見過戴夫·麥克盧爾（Dave McClure），但我很欣賞他的誠實。他自稱是西維吉尼亞州的鄉下人，他說自己「大學勉強混到畢業」，並一直在矽谷「打拚」超過二十五年，在許多方面都扮演重要角色。二〇一〇年，他共同創辦知名育成機構500 Startups，旨在吸引非美籍白人、有抱負的女性企業主。麥克盧爾確信，女性和國際創業家因為社會偏見而被市場低估，只要將公司打造成這些為事業打拚者必須找上門的機構，他就能抓住被忽視的最佳人才。二〇一七年七月一日，該公司已擁有超過三.九億美元的承諾資本，並投資全球一千八百多家科技新創企業，其中五十位創業家順利將自己的公司出售，獲利高達數億美元。然而，就在七月一日當天，麥克盧爾卻宣布辭去執行長職務。

在宣布辭職的書面聲明中，麥克盧爾解釋說，他跟資深管理階層進行「棘手對話」後，將公司移交給共同創辦人蔡李成美（Christine

Tsai）。當時，這些對話的主題廣為人知。就在前一天《紐約時報》的報導，指控麥克盧爾和其他幾名位高權重男士在矽谷行為不當，涉及多起性騷擾案。

起初，麥克盧爾採取防衛措施反駁說：「我做錯了什麼？」但最後，他承認自己一再性騷擾許多想跟他做生意、聰明有才幹的女創業家。他終於承認：「我跟幾位工作上有往來的女性發展超友誼關係，這顯然是不恰當的。我沒有同情被我傷害和冒犯的人，也沒有面對自己膚淺的動機，我為自己的行為找藉口，還怪罪別人，而沒有責怪自己……我確實行為失當。」<sup>24</sup>

值得肯定的是，他承認自己做錯了。但是，怎麼解釋這種事情為何會發生呢？為什麼位高權重者會分不清對錯？麥克盧爾創立並經營一家公司，其明確使命就是幫助女性創業家獲得權力和機會，是什麼原因讓他改弦異轍？

這些問題從古至今存在已久：權力會讓人腐化嗎？如果是這樣，原因出在哪裡？我們其他人該怎麼辦？我自己針對權力心理學所做的研究，可以提供一些線索。在實驗室中，當我們指派一般人有凌駕他人之上的權力，甚至只是請他們想想自己握有權力，結果我們發現這些人確實就不按劇本演出。當我們心中沒有權力想法，會在社交世界裡小心翼翼地穿梭，設法藉由所謂的自我調整（self-regulation）擺脫麻煩。我們會依據現況、考慮情境，並顧及對他人造成的後果，決定是否謀求自身利益。但當權力開始發揮作用，我們自己的目標就接管一切，也比較不會考慮別人的福利或觀點。

有人認為，權力是萬惡的根源，濫用權力謀求自身利益是自然反應，人類經過演化已將這種行為嵌入我們的基因中。這種思考方式認為，掌權者行為不當是理所當然的結果，因為不管是誰，只要擁有權力，都無法避免這種行為。照這種說法，所有男性都被性慾牽著鼻子走，而且不論情況如何，只要可以都會抓住機會發生性關係。

這就是阿克頓男爵（Lord Acton）提出「權力導致腐化」的假設，暗指權力將所有人最揮霍無度的一面顯露無遺。儘管有很多例子佐證，但我並不認同這種說法。在我的職業生涯大多數時間裡，都在研究權力，並進行大量閱讀、寫作、研究和教學。有時，權力確實會讓人腐化，這樣的例子有很多。但是，濫用權力並非不可避免。事實上，人們在有機會運用權力時，更有可能去實現最突出的目標。

## ■ 權力的影響

削弱抑制慾望的能力。一九九八年，我從西北大學第一份學術工作轉換到史丹佛大學任教期間，花了一個學期時間拜訪加州大學伯克萊分校心理學家達契爾．克特納（Dacher Keltner），尋求和他進行共同研究計畫。那年剛好出現聖嬰現象，氣候異常。當時，我租了一間有車庫的公寓，氣候異常到每天早上公寓裡幾乎都淹水，我下床時不得不穿上靴子走路。但不要緊，那是我職業生涯中最美好的時光之一。我們的例行活動是一起走到當地餐廳吃午餐，我們試著放鬆、在悠閒狀態下摸索出一個理想的研究概念。有一天，我們吃著超大份量的墨西哥捲餅時，達契爾分享十幾年前他唸研究所時進行的實驗，這個實驗從未對外發表過。

他說，受到當時一名教職員午餐吃相難看所啟發，達契爾跟同學安德魯．沃德（Andrew Ward）巧妙設計出如今被研究人員稱為「餅乾實驗（Cookie Experiment）」的計畫。這個實驗測試權力對個人舉止和禮節的影響。參與實驗的大學生被隨機分配為三人一組，並被要求依序討論一長串有爭議的大學政策問題，同時針對每個問題寫出小組立場聲明。

然後，每組三名學生的其中一名被指派為掌握權力的特殊角色，依據其他二名同組學生的表現給予評分。但是，這些分數不僅是績分，而是會影響參與者贏得四百美元的機會，尤其是積分就像抽獎券，積分愈高就拿到愈多抽獎券，在隨機抽獎中贏得獎金的機率就愈高。換句話說，「評審」被賦予權力，控制他人的成果。

在實驗進行中，每個小組一起討論、分享意見和撰寫小組立場說明，整個過程都被錄影記錄。實驗進行大約三十分鐘後，一名實驗室助理帶著一盤餅乾進入房間。確切地說是，每組三名學生有四片餅乾可吃。這是一種巧妙設計的干預措施，一方面是提供誘惑，一方面是訴諸禮節規範。三位參與者中，每位參與者都可以安全地拿到一片餅乾，但是剩餘的那片餅乾卻構成問題。只剩一片餅乾不夠三個人分，拿走餅乾就是一種不禮貌的行為。要表現良好的舉止，就需要顧及同伴，也要懂得自我控制。

當研究人員計算誰吃了多少餅乾時，他們發現在所有小組中，被指派為「評審」的學生更有可能把最後一片餅乾吃掉。有權力似乎增加他

們的食慾，或削弱抑制食慾的能力。[25](#)

達契爾講完他的故事後，我們立即知道找到研究主題了。在靈光乍現下，這個簡單的想法「權力會削弱抑制慾望的能力」似乎可以解釋當時權力讓我們覺得有趣的所有想法。此後，達契爾和我各自或一起、獨力或與人合作，進行許多研究並發表許多論文，顯示出人們在處於權力位置或被要求從身為當權者來考量問題時，就更容易為所欲為，以對自己最有利的方式，獲得各種滿足個人需求與慾望的獎賞，不太考慮本身行為的社會後果。比方說，研究發現，被指派擔任掌權者的受試者更加依靠刻板印象，更有可能重新安排實驗室中的設備讓自己感到舒適，表現也更有創造力，因為他們比較不會受到前例或他人的想法影響；而且跟被指派為權力較低者相比，在事先考慮到性議題的時候，掌權者也更有可能表達出，有興趣和具吸引力但能力平庸的工作夥伴共事。因此，權力是否腐化及如何腐化，取決於使用權力的機會出現時，什麼目標最為緊要。

**強化物化他人的能力。**濫用權力幾乎總是涉及剝削他人。人們一旦擁有權力，譬如先前麥克盧爾的例子，對待他人的方式確實就會發生變化。我們發現在實驗室中，被指派比其他人掌握更多權力的人，更有可能將他人物化，或將他人當成實現個人目標的工具，而不是當成人來對待，這些人的情感和經歷都很重要。

麥克盧爾跟許多掌權者一樣，他有時也會利用本身的角色謀取個人利益，沒有自覺他應擔起伴隨權力而來的責任。他似乎把投資者、指導者和良師的角色當成「遊戲」，做為誘使女人任他擺佈的一種手段。他當然希望加速提升業務成果，但他的行為透露出自己的真實意圖。麥克盧爾也在尋求證明自己的性魅力，他有錢有權，這些女人渴望取悅他，若情況背景不同，她們自然不會這樣做。麥克盧爾掌握大權，他表現出他的需求最重要。

當削弱抑制慾望的能力和對非凡性能力的不安全感結合在一起時，下屬就會被當成證明性能力的對象和工具。而且，當不安全感主要與社會地位有關時，下屬就會被當成地位象徵對待。也就是下屬（或汽車、手錶）這些物件的重要性在於，反映出「擁有者」的地位。

關於這方面，我能想到最令人痛心的例子之一，就是二〇一九年初爆發的大學入學醜聞事件。出身有錢有勢家庭的小孩已經憑藉經濟權力帶來的許多特權而占盡優勢，但家長們竟然還賄賂大學管理者，藉此

為自己的小孩取得名校入學資格，無論自身條件是否合格。儘管他們的孩子已經在大學錄取過程中占盡優勢，比如不必擔心沒錢繳學費，有些人還畢業於聲譽卓著的大學預備學校，而且有能力請家教提高平均成績，指導如何在學術能力評估考試拿取高分，如何撰寫論文，並在運動或其他課外活動上表現優異。況且，這些家長都極有可能是學校贊助者。但他們依舊擔心子女無法進入名校，認為有必要向校方行賄。

在外界看來，這樣做似乎很瘋狂：這些孩子幾乎可以靠自己的實力錄取名校，家長卻寧可冒這麼大的風險去控制這個過程的結果？我的猜測是，家長這樣做至少有部分出自於擔心，如果子女無法進入「精英」大學，會對他們的地位有何影響。可悲的是，他們的子女成為家長不安全感的對象和受害者。他們當中有些人根本不想上大學，有些人想上大學但現在卻被開除並被說成「作弊者」。我相信這些家長希望幫助自己的子女，而不是想傷害他們。但這就是當你有權力時，你對自己的地位沒有安全感，而利用他人甚至是利用你愛的人來追求個人首要事項，卻不去考慮最後可能讓對方付出什麼代價。

物化以不同形式呈現，主要取決於掌權者的需要。針對霸凌和騷擾的研究顯示，當老闆感到無能為力或失去影響力時，事情很快會變得糟糕。

二〇一七年，我與梅利莎·威廉斯（Melissa Williams，現為埃默里大學[ Emory University] 教授）和露西亞·吉洛里（Lucia Guillory，現為矽谷招聘經理），共同發表一篇論文探討權力和性侵害，值得在此一提。我們詢問十八九歲到六十幾歲的男性和女性參與者，關於他們對權力感和無力感的長期經歷，比如我們問他們在生活中感到自己多麼有權力或多麼無能為力。兩個星期後，我們讓他們處於許多狀況下，要求他們想像如果對某個下屬有性趣卻被拒絕，可能如何回應。在我們進行的五項研究中，聲稱自己在生活中長期感到無力的男性和女性，在被要求想像自己處於權力位置時，反而會對拒絕求歡的下屬懷有更多敵意。因此，儘管我們在先前的研究中發現，權力吸引人們找到有用目標，但這些研究卻告訴我們，權力讓人不必壓抑，可以向沒有用處的對象發飆。在一些案例中，人們表示願意向不服從的下屬做出不必要的刁難，有些人還說，他們更有可能在職場上對下屬進行報復（比如在推薦信上寫負評）。[26](#)

在我們進行的一個實驗中，被分派擔任主管或同事角色的男性，有機會向女性發送具有性暗示的線上訊息。我們要求這些招募自Amazon Mechanical Turk眾包平台的男士參與一項研究，探討人們如何記住線上客服平台上的訊息。雙方在網路上以虛擬身分的大頭貼示人，並進行線上聊天。男性參與者登入實驗研究網站時，會與一位女性配對，螢幕上會出現我們事先設計、魅力十足的年輕女性全身像。參與者不知道這位女性為我們工作，是實驗設計方的人，所以她知道會發生什麼事。在這個實驗中，沒有女性會受到騷擾。每位男性參與者設計自己的頭像，然後傳送訊息（依據我們提供的一組訊息）讓與其交談的女性「得知訊息」。在二十項試驗中，每位參與者從一組三個訊息選項中，選擇一則訊息傳送。在二十組訊息中，有十六組訊息包含兩個不帶性暗示選項和一個性暗示選項（比如除了跟我聊天，妳今晚在做什麼？）。在其餘四組訊息中，所有選項都不帶性暗示。

對我們來說，性暗示訊息看起來既冒失又離譜，我們擔心沒人會傳送這種訊息給對方。但是，我們根本白擔心。平均而言，我們研究中的大多數男性至少發送一則帶有性暗示的訊息。但整體來說，那天是否掌權對實驗結果沒多大影響。被指派擔任主管角色的人，並沒有比被指派擔任同事的人寄出更多騷擾訊息。相反地，根據研究報告指出，在現實生活中被剝奪權力的男性，被指派為「主管」時，會傳送更多不合適和帶有性暗示的訊息。而那些在現實生活中覺得自己更有權力的人，在實驗中被指派為主管角色時，往往在傳遞訊息時更加小心，更不可能傳送帶有性暗示的訊息。無論如何，只要人們覺得自己在其他方面已經很強大，擁有權力往往讓人更有責任感。

**增強有權做或擁有的權利。**有時，當權者似乎表現出他們可以做自己想做的事情，而且只要他們想要什麼，就應該得到什麼。在實驗室外的現實生活中，這種有權怎樣的敘事始終在我們周圍上演：不納稅的超級富豪；認為自己凌駕於法律之上，可以黑箱操作讓情勢對自己有利的貪腐政客；認為自己有權與身邊任何女性發生性關係的媒體大老。

關於這種現象，我最喜歡的實例之一是，極其富有、在其他方面舉止無可挑剔的餐廳顧客，有時卻喜歡點菜單上沒有的菜色。他們進到餐廳後坐下，不看菜單就以最愉悅的方式告訴服務生：「我今天晚上想吃一道美味可口的烤魚，搭配一些新鮮香草，廚房裡面有哈密瓜吧？」他們沒意識到自己不照劇本演出，即使服務生支吾其詞地回

應。有權有勢的顧客似乎都搞不清楚狀況，他們以為自己是在家裡，廚師可以做他想要吃的任何菜。因此，他們沒有能力去調整和遵守規定。

經年累月下來，有權力的人會習慣伴隨權力而來的優勢，他們開始假設這些優勢適用於所有地方。所以，有權力者在自己並未掌握權力之處，是無法得到特殊待遇的，譬如：餐廳是主廚決定晚餐菜色，或是像交通監理所這些不在乎金錢和地位的地方。這時，他們會大聲嚷嚷：「你知道我是誰嗎？」這些人只知道自己當時想要什麼，並假設其他人的存在是為了迎合他們。他們這樣做，原因大概出在他們生活的其他方面，事情都是這樣運作的。他們不會試著聽聽別人的意見，也不知道有錢人在交通監理所沒有特殊的地位或權力，他們不會自我控制，也不會因為自己的要求太過分而感到尷尬或表示歉意。

在極端情況下，這種我有權做或擁有的權利會讓有權勢者覺得自己是其他較無權力者的主人，這表示他們有權透過任何必要手段，控制那些人。根據一些專家所言，這種思維方式是導致家庭暴力案件中，使用情感暴力和肢體暴力的深層原因。《他為什麼這麼做？》（*Why Does He Do That?*）作者暨受虐修復治療專家朗迪·班克羅夫特（Lundy Bancroft）認為，在家庭夥伴關係中，肢體暴力（通常施暴者為男性）跟失去控制或削弱抑制慾望的能力比較無關，而跟根深蒂固的信念比較有關，這種人認為使用暴力和恐嚇來控制女性（或配偶、情人和其他家人）是完全可以接受的，因為這些被控制者都是他們的「附屬品」。

班克羅夫特推測，在家庭暴力案件中，男性施虐者往往是跟父親有樣學樣，他們的母親就被父親虐待。他們也認為女人不如男人，而子女就是他們的財產，更像寵物而不是夥伴。這種思維賦予他們權利，男人要利用自己的權力讓「他們的」女人乖乖聽話。依據這種觀點，暴力行為會爆發是基於策略，暴力是「利用恐懼獲得控制」這種模式的一部分，用來嚇唬目標服從。班克羅夫特寫道：「家庭暴力就像一棵大樹，根植於所有權，發展出的主幹是應享的權利，而分枝就是控制。」<sup>27</sup>

## ■ 霸凌者和受害者很難區分

關於受虐者的故事非常主觀，前中央情報局官員阿瑪麗利斯．福克斯（Amaryllis Fox）廣為流傳的影片就強調了這一點。她花十年時間祕密調查恐怖主義活動，在接受半島電視台（Al Jazeera）採訪時，她談到自己從工作中學到的東西。她解釋說，在美國與恐怖組織之間的衝突，我們認為恐怖組織是只因為美國人有自由，就想殺死我們的壞蛋。但是福克斯從長時間擔任臥底工作中得知，伊拉克人和敘利亞人並不這麼想。在他們看來，美國人才是壞人，是肆意妄為的資本主義壓迫者，還對伊斯蘭教發動戰爭。她談到，從基地組織的角度來看，他們如同拯救世界的威爾．史密斯（Will Smith），而美國人是入侵地球的外星人。因此，在爭取權力的競賽中，誰是誰非往往不是那麼清楚。<sup>28</sup>

受害者和霸凌者之間當然存在權力差異。但是從心理層面來說，兩者很難區別。許多濫用權力者往往受到相同方式的虐待。心理學家傾向於認為，孩提時期被嚴重剝奪父母關愛，缺乏安全依附，喪失認同自我的能力，長大成人後的不安全感就更重。當他們看到有機會滿足個人需求時，就會抓住它不放。這種需求導致我們尋求權力，以獲得更高的地位、更多的控制權、感情，甚至證明自己的性能力，也往往影響我們使用所獲權力的方式。

## ■ 識別三種濫權者角色

與身分地位、控制和證明性能力有關的不安全感，似乎和這些需求本身息息相關，許多濫用權力者似乎在這些方面都需索無度。以阿拉斯加賭場大亨史蒂夫．韋恩（Steve Wynn）為例。二〇一八年二月，韋恩辭去永利度假村（Wynn Resorts）董事長暨執行長職務。他被指控在數十年間騷擾幾十名女性，而其中許多人是遭受性侵害。

人們公認韋恩的功勞，是將破敗不堪且犯罪猖獗的拉斯維加斯大道，改造成讓有錢人可以做任何買賣的觀光勝地。他建造了一些世界上最豪華的酒店和賭場，包括幻景賭場度假村（Mirage）和百樂宮（Bellagio），據說知名魔術表演「齊格菲與羅伊」（Siegfried & Roy）也是他引進的。即使他辭去職務，公司股票暴跌，據估計他仍然有高達三十五億美元的身價。

韋恩一直是狂熱的藝術品收藏家，他用鐵腕作風統治他的賭場帝國，據說他以常在開會時咆哮和用拳頭敲桌子著稱。他常常威脅要將員工

解雇或撤職。他向美國有線新聞網（CNN）和《拉斯維加斯商業評論》（*The Las Vegas Business Review*）叫囂道：「在內華達州，我最有權力的人。」

但是，韋恩跟同輩其他房地產大亨不同……他不是含著金湯匙出生。他的父親麥克·韋恩（Mike Wynn）是立陶宛移民之子，經營一家小型賓果遊戲連鎖店，在兒子六個月大時，將姓氏從溫伯格（Weinberg）改為韋恩。他經常去紐約州北部和巴爾的摩探訪遊戲連鎖店的營業情況。但是，「還有其他事情讓他經常不回家，那就是沉迷賭博，」妮娜·蒙克（Nina Munk）為《浮華世界》（*Vanity Fair*）撰寫人物報導時這樣寫道。「只要麥克能找到藉口延長出差天數，他就會去拉斯維加斯的熱帶花園酒店（Tropicana），在玩雙骰子遊戲的賭桌上流連，將所有家當都輸光，還欠下一堆債。」麥克在兒子即將大學畢業時去世。所以韋恩只好放棄去耶魯大學法學院就讀的夢想，幫忙家裡經營賓果遊戲店，並償還巨額債務（近三十五萬美元），那是他父親賭博成癮積欠的賭債。<sup>29</sup>

韋恩跟許多濫用權力者一樣，他不計代價地填補本身的不安全感。有時他們會表現得像霸凌者，有時又表現得像自大狂。而他們時常也是性掠奪者，利用婦女和兒童來滿足自身對於情愛、親密關係、支配地位和性滿足感等方面的極端需求。

霸凌者。霸凌者利用權力進行威脅和恐嚇，做為維持控制的手段。通常，霸凌者會聲稱這樣做是為了讓人們負起責任。研究顯示，事實並非如此。當控制我們結果的人暴怒，做出卑鄙和侮辱的行為，或對我們無法改變的行為和無法修正的事情提出「回饋意見」，不管採取這種做法的人怎麼跟你說，但其目的都不是要幫助你或提供有建設性的協助。有時，對方只是在發洩自己的情緒。有時，對方是把自己的失敗歸咎到我們身上。通常，他們這樣做是要打擊我們的信心，暗示我們做得不好，不值得信任或很可悲，故意讓我們覺得必須依賴他們或虧欠他們，而且讓我們以為自己不可能在其他地方找到更好的待遇。

這種「回饋意見」是一種戰術、一種權力轉移，旨在將不安全感從源頭移轉到目標對象。這是嘗試藉由從心理上剝奪目標對象的能力，來維持權力和控制。表面上這種做法被稱為「回饋意見」或「指導」，但實際上卻是一種心理戰。

以下是我從開始撰寫這本書以來，聽到或目睹的職場霸凌故事。有一個老闆試圖讓兩名下屬互相較量，這樣下屬就不會聯合起來對付他。他特意偏袒其中一名下屬，說她很特別，說另一名下屬總是無法把任何事情做好，而且這位老闆也拒絕跟二名下屬在同地點一起見面。另一個職場霸凌故事是，老闆把鞋子脫下往一個懷孕八個月的高階主管身上丟。還有，一位下屬請求老闆跟她開會時，不要討論跟性有關的私密話題，老闆就說她是假正經，還說如果她無法讓自己對職場親密關係感到自在，那她的工作永遠不會成功。性好霸凌的老闆說自己這樣做是為了達到成效，藉此將本身的行為合理化。但現在你知道了，事實並非如此。

需要說清楚的是，霸凌者跟嚴厲的上司不能畫上等號。霸凌者極盡可能地掌控，藉此提升自己的地位，而嚴厲的上司則使用權力，做為控制團體成效和提升他人的方式。嚴厲的上司會設定很高但可以實現的標準，並讓每個人為自己負責，不會把所屬團隊分等級，挑出個別下屬特別苛刻地對待。嚴厲的上司在下屬表現好時會予以肯定，也會接受應承擔的指責，而不是搶別人的功勞，自己失敗卻怪罪他人。嚴厲的上司懂得包容而不搞分化，並能冷靜直接地提供回饋意見，而不是在公開場合飆罵，當眾動粗或在背後說人壞話。

負面回饋意見永遠不會讓人感覺良好。但嚴厲上司提出的負面回饋意見，很少感情用事讓人難以招架。當權力高過你的人，對你做出不必要的批評，對你很苛刻或故意貶低你，似乎以批評你為樂，而不僅僅是批評你的工作，甚至還過分到出言恐嚇，為難你或威脅你，這時你面對的不是嚴厲的上司，而是霸凌者。

自大狂。個人為了滿足本身對尊重、仰慕和權力的需求，能做出怎樣的事情，可能比小說情節還令人瞠目結舌，這些事情可是編造不來的。Theranos創辦人伊麗莎白·霍姆斯（Elizabeth Holmes），在史丹佛大學當大一新鮮人時輟學，創辦一個她聲稱將徹底改變醫學的生技帝國。事實證明，這項技術根本行不通，但她並沒有因此停手。約翰·凱瑞魯（John Carreyrou）在其暢銷書《惡血》（*Bad Blood*）中描述，霍姆斯譴責膽敢質疑她的員工，並迅速解雇那些察覺公司有問題的人。她跟賈伯斯一樣穿著黑色高領毛衣，散發出冷酷精確的自信，吸引數十名聰明且經驗豐富的投資人、董事會成員、政府監管機構和客戶，進入她的現實扭曲力場（reality distortion field）中。身為股東的他們，都希望這家公司成為下一個蘋果公司。但在花

掉別人數百萬美元來進行自己虛華不實的任務後，霍姆斯最終被控詐欺。[30](#)

如何解釋這種行為？有時濫用權力是為了向已不在身邊的人證明自己有價值。常見的故事情節是，知名領導人努力不懈地追求卓越，是為了向從小就沒照顧過他且虐待成性的父親，證明自己有能力。這類型的人大多選擇競爭激烈的專業領域，像創業家或政治人物，他們可以獨立作業並自給自足，似乎不必聽從別人的命令。特斯拉（Tesla）創辦人伊隆·馬斯克（Elon Musk）、蘋果創辦人賈伯斯、甲骨文（Oracle）創辦人賴瑞·艾利森（Larry Ellison）、亞馬遜創辦人貝佐斯、女富豪瑪莎·史都華（Martha Stewart）都是這種人。

我想重申一遍，追求權力或地位，以此為手段證明自己，本質上跟貪污腐敗無關。事實上，先前所舉例子和研究都顯示，為了進行有效的管理，成為成功的企業家和具備優秀的領導能力，對權力有高度需求是必要條件（但不是充分條件）。當對權力的需求重要到攸關生死存亡，眼裡只有權力和地位才真正重要，行為正不正當根本無關緊要。

正如任何有抱負的企業家都會告訴你，當你試圖讓世界變得更好，只要目的正當就可以不擇手段，你會不計代價去做。我經常聽到創業家形容建立一家新公司，就像自己遭受到攻擊，為生死存亡而戰。他們覺得自己必須破釜沉舟，不接受任何拒絕，並把周遭每個人的精力耗盡，好讓公司業務持續生存與發展。這是Expedia前負責人達拉·柯霍斯洛夏西（Dara Khosrowshahi）在取代被趕下台的崔維斯·卡蘭尼克（Travis Kalanick），接掌Uber執行長時，遇到的企業文化困境。這種不殺對方就會被對方殺死的心態「對企業創始階段來說是正確的，也是必要的，但這種心態引發所有問題，最終讓卡蘭尼克被解雇。」[31](#)柯霍斯洛夏西如此說道。

對於自大狂來說，每次社交互動都是一次大好機會，讓自己掌握權力、聲明身分地位，並提醒其他人自己多麼重要、多麼被需要，以及多麼特別。跟自大狂的關係若無法達到此項目的，這種關係就無法運作。自大狂無法接受失敗，甚至犯錯。自大狂在成功時會搶著居功，失敗時就怪罪別人。他們覺得自己有權享受特權，即使那不在其應享的權利範圍內。這種人認為凡事必須以自己為中心，總是把場面搞成非他不可，如果沒了他，事情就做不下去。

花花公子。韋恩表現出的行為類型、頻繁的性活動、難以承諾專一和處理親密感，被研究權力的研究人員稱為唐璜症候群（Don Juan Syndrome，即性愛成癮症）。但跟這個綽號所暗示的（以及許多人相信）的含義相反，有權有勢的男性中所見到的長期不當性行為和濫交，並不能證明這些男人有多麼「狂妄自大」或自信。實際上，我們最好將這種行為解釋為對極度不安全感或壓抑挫敗感的一種表達，當權力帶來機會時，這些人就會以此尋求解脫。

有時，當權力導致不當性行為，原因就出在身居高位不勝孤獨。根據一些心理學家的說法，那些擔心自己不討人喜歡的男性掌權者，會向他們遇到的每個女人求愛。權力也會讓人變得偏執，質疑人們接近他們有何居心，就會再三測試別人是否真心愛他們。有時，當權力導致不當性行為，那是因為另一種不安全感作祟。社會科學家使用「不穩定的男子氣概（precarious masculinity）」一詞，形容在以男性為主的世界中，需要不斷測試並證明自己男性力量的社會壓力。當使用權力是為了維護社會主導地位和優越感，權力就跟侵犯行為產生連結。同樣地，當使用權力的目的是要取得支配地位並證明自己的性能力，那麼權力就跟性產生連結。

二〇一一年六月，安東尼·韋納（Anthony Weiner）這位來自紐約、傲慢無禮又好爭論的眾議員爆發性醜聞。他使用卡洛斯·丹格（Carlos Danger）這個奇怪的化名傳簡訊，將自己只穿內褲的自拍照傳給根本不認識的女子。這件醜聞很快就成為全國新聞。沒有人能理解為什麼這個野心勃勃和才華洋溢的政治人物，先前七個任期輕鬆拿下高達六〇%的支持率，竟會如此輕率地發送不雅照片，危害自己光明的前途。來自紐約貝爾港（Bell Harbor）的芭芭拉對此事感到不解，打電話到當地公共廣播電台WNYC的《布萊恩·萊爾秀》（*The Brian Lehrer Show*），在語音信箱留言詢問：「這些人究竟怎麼回事？我很想知道心理學研究怎麼說，什麼樣的人總喜歡解開自己的褲襠。」萊爾需要專家說明情況。所以他的製作人打電話給我。

這部分節目稱為「為什麼政客表現不佳？」我被要求解釋，什麼原因導致政治領導人如此頻繁地出現性行為失當。我強調當時我所知道的事，我說：我們所有人都有需求，也有不安全感，但是處於權力地位時，人們就會為了滿足需求和消除不安全感而採取行動。

但是後來我學到一些新東西，對性與權力之間的相互作用，有更細微的了解，至少在男性對權力與性的關係有更深入的解析。權力和證明

性能力的需求，是基於共同的潛在動機，覺得沒有安全感而痛苦不已，比如不討人喜歡、不受歡迎、軟弱、無能或無足輕重，都激發人們對權力和證明性能力的渴望。所以，儘管擁有權力並不會使所有男性都變得更加想要性，但對某些人來說，權力和性之間有一種天然聯繫，亦即想到權力就自動聯想到性。在這類男性中，擁有權力會創造滿足性需求的機會，而性行為又是滿足權力需求的一種方式。一些證據顯示，這類男性比其他人更傾向於擔任有權有勢的角色。對權力的強烈需求，若與其他更社會化的動機（比如對成就感或歸屬感的需求）無法保持平衡，這種需求就預示將擁有強大的權力，但也預示會出現頻繁的性活動（包括各種不當行為），並且無法克制衝動。

柯林頓總統任內跟白宮實習生有染時，差一點讓他丟掉總統大位。起初，他否認跟實習生有染，但後來他被迫坦白。我們知道這不是他第一次對婚姻不忠。希拉蕊站在他這邊，為此她遭受抨擊但從不退縮。後來她在一次採訪中透露，自己為何支持丈夫。她說：「他小時候受過虐待，柯林頓的母親『很特別』。」希拉蕊沒講太多細節，只簡述柯林頓的母親如何拋棄他，把他留給鄙視女兒的外婆照顧，然後又回頭跟外婆爭搶柯林頓的愛。希拉蕊說：「一個母親這樣做，孩子就會一直在錯誤的地方尋找虐待過他的父母。」<sup>32</sup>

對愛、親密感、安全依附和歸屬感的需求，是人類社會心理發展最根本的驅動力之一。而且，孩童時期對主要照顧者的安全依附，是心理健康的根基，也是發育成熟度的基礎。安全依附可以幫助我們相信自己討人喜歡，也讓我們可以無條件地信任他人，適應親密感和脆弱性，能夠做出承諾，並把別人放在第一位。當然，父母對子女的養育本來就無法做到完美，我們大多數人（也許所有人）成年後，都還懷疑自己是否足夠討人喜歡。而當我們對於歸屬感、親密感、愛情和證明性能力的需求逐漸增加，就難以抗拒權力帶來的機會。

對於那些尋求這種驗證的人來說，別人對他們表達的崇敬、仰慕和渴望取悅他們，也令他們陶醉不已。這就是為什麼有些男人發現別人的脆弱和順從，能激起興奮的原因。雖然興奮聽起來跟性有關，但本質上其實跟性無關。興奮（arousal）是對任何形式的刺激所產生的生理反應。事實上，性興奮可以在無意間被喚起。舉例來說，史丹利·沙其特（Stanley Schachter）的經典研究表明，當人們踩著室內腳踏車或預期會受到衝擊而在生理上被喚起時，很容易錯誤歸因於自己的

感受。而且在某些情況下，與不愉快事件有關的恐懼，也會將人們拉向彼此。

在心理學家唐納．杜頓（Donald Dutton）和亞瑟．艾隆（Arthur Aron）進行的一項知名研究中，男性路人在加拿大溫哥華步行經過一座吊橋，到橋的另一頭跟一名女性研究人員見面。有些人走的是搖搖欲墜的橋，另一群人則走平穩的橋。女性研究人員在參與者過橋後，拿出一張簡短的問卷，請他們看一張有個女子用一隻手遮著臉，另一隻手伸向前方的素描畫，並據此寫下簡短故事。然後，女性研究人員會感謝參與者，並在問卷空白處寫下電話號碼，撕下來交給參與者，表示若想進一步了解實驗訊息，可以打電話聯絡她。那些走過搖搖欲墜吊橋的男子認為，他們出現生理反應，他們寫的故事包含更多性暗示，也表示對女性研究人員很感興趣，而且他們之後更有可能打電話給她並約她出去。[33](#)

這些研究顯示，性吸引力未必總像表面上看起來那樣，性騷擾也是如此。我們往往認為性吸引力、性強迫症和性侵害是強烈情感的表達。但實際上，這些行為都可能是對焦慮、壓力和恐懼伴隨而來的生理興奮，所做出的反應。

我們最近看到的性騷擾事件，看起來並不像只是欣賞風景、自我滿足、消遙自在或機會主義的花花公子所為。這些性騷擾事件中的主角，許多人有強迫症，有些還有戀物癖。他們工於心計又有反社會人格，對有職業前途卻毫無戒心的年輕女性進行剝削，讓她們只能服從，別無選擇。他們操縱、威脅，有時還會下藥或以暴力強迫對他們沒有性趣的女性。自我感覺強大的人，不會表現出這種惡劣行徑；感到絕望的人，才會犯下如此暴行。

## 08

# 力抗霸凌，擺脫受害者角色

大多數人或多或少都有過這種經驗，必須應付某種形式的霸凌。有時，霸凌這種事情似乎突然出現，這種情況在網絡世界相當常見，有些人在暗地裡伺機而動，只是尋找機會給人一擊。通常，霸凌者會悄悄接近你。他會先贏得你的信任，你會給他權利、尊重並讓他成為你人生故事中的重要角色。最後，他以你料想不到的方式，利用這個權力來攻擊你。這個人可能是你的上司、導師或教練，是你親愛的爸媽或兄弟姊妹，是你覺得有所虧欠並承諾彼此忠誠的朋友，或是答應無論發生什麼事都要相愛一生、彼此尊重並互相珍惜的伴侶。

如果你被霸凌過，就知道被別人突然攻擊和試圖控制，那種被恐嚇和被剝奪力量的感受。霸凌者讓你覺得自己像是無能為力的受害者。但即便受到霸凌，並不表示你必須扮演受害者的角色。扮演受害者等於接受霸凌這個事實，會表現出對方好像有權傷害你，並讓你相信自己唯一的選擇就是試著忍耐，等待對方停止霸凌。

到目前為止，本書闡述的善用權力行事，指的是要負起責任讓他人感到安全。但前提是，大家互相合作，讓彼此的關係能夠和諧運作。若要對付濫用權力把你變成犧牲品，或利用你的順從和寬容占你便宜的這種人，你可能必須改變策略。你不想傷害別人，但也別讓他人欺負你。有時，當某人將超出你工作範圍的工作丟給你時，你可以學會說「不，謝謝。我認為那是你的工作」，然後把工作丟回去。

當我們身處困境中，很難發現其他選擇。但是，遭到霸凌的倖存者都知道，擺脫霸凌，讓自己重獲新生是有可能的。你可以採取行動，改變權力平衡狀態。

對付霸凌者，主要是一種練習。練習重申自己的故事並控制情節，重新構思自己的角色，並找到勇氣和紀律去嘗試一種新的行為方式。無論你有多麼無助，你都可以做一些事情，讓自己不被糟蹋，解除霸凌

者的武裝，脫離自大狂，或避開其他任何類型的心理掠奪者。關鍵是，用一種滅他人威風、而不是助紂為虐的方式來處理現況。

首先你要意識到，儘管你覺得受困，但你仍然有選擇。沒有人有權控制你，我們選擇給其他人這種權利，但我們也可以選擇收回權利。沒有人有權定義你是誰，或迫使你扮演自己不喜歡的角色，或指使你必須如何表現以避免再被侵犯。沒有人有權主導所有情節的轉折，不斷製造戲劇化的事件，堅稱你的故事是錯的，或是一邊傷害你卻辯稱是因為愛你和關心你。你的故事屬於你自己，雖然你未必覺得是這樣，但我們所有人都有權力重申自己身為故事情節創作者的身分，相信自己的直覺，並選擇如何運用所掌握的權力，來對付闖入我們故事裡的壞演員。

湯姆現年四十多歲，是一位才華洋溢的專業調解員，在一家私人金融服務顧問公司上班。他擁有二十多年經驗，本身相當專業，為人隨和有禮，也懂得應對進退，因此客戶跟他都相處融洽。但是，上司卻處處找湯姆的麻煩。湯姆做的每件事似乎都讓上司看不順眼。首先，上司討厭湯姆講話的腔調。儘管對大多數人來說，湯姆講話的腔調根本沒有什麼問題，但湯姆每次打電話給客戶時，上司有時就會問，「你可不可以不要用這種腔調說話？」

然後，上司也挑剔湯姆的衣著。公司的服裝規定是「商業休閒」，其中明確指出除非另有指示，否則員工不必穿西裝。有一天，湯姆穿著西裝褲，上身搭配法式袖口襯衫和嶄新的運動外套走進會議室，上司馬上把他叫到角落問他：「你為什麼不穿西裝？」還有一次，湯姆因為戴太陽眼鏡而被上司責罵，當時他不是在開會，而是在公司大廳。某次跟上司一起到外地出差時，湯姆要拖運行李，此舉讓上司更加生氣於是又斥責他，因為這表示上司得在一旁等待湯姆提領行李。湯姆試圖包容上司，每次被上司指責時，他都會道歉並承諾下次改進。但是這樣忍氣吞聲十八個月後，湯姆的忍耐已經到達極限。他走出公司大門，再也沒有回去。

離開，走下舞台。這是透過結束控制，停止受到虐待的一種方式。湯姆也有權力不需要繼續忍耐下去，或等待情況好轉。當然，在這種情況下，並非所有人都可以直接離職走人。不過，大多數人在面對霸凌關係時，確實握有權力，即使對方讓我們覺得自己一點權力也沒有。在大多數情況下，其實我們比自己所想的更強大，我們可以更妥善地掌控現狀，讓別人不能對我們為所欲為。

虐待循環往往讓人覺得無法掙脫，原因之一是虐待關係的受害者學會逆來順受、表現出自己好像很無助，即使事實不是這樣。針對「習得性無助」（learned helplessness）的早期研究顯示，受到電擊但沒有學會控制自己行為的動物，最終就會放棄並停止任何嘗試，以避免痛苦。但是，學會按下按鈕就能停止電擊的動物知道，要繼續奮戰以保護自己，避免重複痛苦的經歷。關於創傷後壓力症候群的最新研究也支持這種結論：受害者若是能夠在危機中採取行動，譬如在發生事故時從車裡爬出來或營救其他人，創傷造成的影響就比較不會那麼嚴重，心理上也比較不會那麼無力。讓自己脫離這種困境的出路就是，集中精力採取行動以拯救自己。你必須按下按鈕。就像我們在這本書中解決的許多挑戰一樣，在涉及到擺脫受害者角色時，首要步驟就是擺脫以往的做法，採取不同的行動。

## ■ 致命的吸引力

諷刺的是，濫用權力者往往很有魅力。為什麼我們會被這些人吸引？為什麼我們會愛上他們？為什麼我們崇拜他們並想為他們工作？為什麼我們會投票給激起仇恨意識（甚至是仇視我們）的政治人物？我們被這類人士吸引，尤其是當我們感到無能為力時，無論他們是否真想保護我們，但他們的實力、毅力和成功控制他人的能力，讓我們在他們面前感到安全。

我們就從一個現實開始談起，正如亨利．季辛吉（Henry Kissinger）所說的那樣，權力是最好的春藥。根據演化模型，我們會被強有力的伴侶吸引，因為身為夥伴，他們增加我們成功繁衍後代和生存的機率。我們的文化就反映出這一點：所有類型的權力都預示著性吸引力，反之亦然。擁有權力就更能吸引潛在伴侶，而肢體吸引力就是權力的來源。以最近有關線上約會個人檔案的研究為例，加州大學柏克萊分校心理學家達娜．卡尼（Dana Carney）及其同事分析線上約會網站的會員照片發現，不論是男性或女性，肢體表現愈有自信者（即把身體向外伸展），愈可能讓人感興趣。

撇開演化力量不談，權力之所以誘人，只是因為強大的伴侶就像獎杯一樣，是一種象徵，向世人證明你的地位和價值。而且，若你知道有能力選擇任何人的人最後選擇了你當伴侶，這當然讓你更注意到自我的價值。對大多數人來說，在強者面前真是既興奮又有點提心吊膽。這就是為什麼女性會被積極進取的男性吸引的原因之一，而下屬往往

渴望接受上司邀約一起小聚、共進晚餐或旅行，原因跟性趣無關，而跟想接近權力有關。

人們經常拿女人有「戀父情結」來開玩笑，但事實往往發人深省。在政治學界的某些領域，人們認為（男女）選民都將政治人物視為代理家長，通常選民更喜歡「強勢父親」類型的政治人物。這類領導者特別吸引那些覺得自己需要被保護，覺得有「強硬家長」掌權，自己會更安全的人。這種心態可以解釋為什麼儘管川普總統持反對女性主義者的立場，但支持他的女性選民人數卻是有史以來的多。

這或許也闡明為什麼最弱勢群體和個人，往往最先投靠這類領導者，也說明為什麼這類領導者很容易利用這些團體的恐懼、不安全感和無力感（就像川普討好生活困苦的白人工人階級那樣）。這也可以解釋為什麼川普那些高知名度的粉絲，比如離群索居、曾當過脫衣舞者、後來改當披薩外送員的凱撒·薩約克（Cesar Sayoc），會郵寄炸彈包裹給川普總統的政敵，因為他視川普總統如父。

同時，這也說明虐待關係中的受害者，在孩童時代被悲慘地剝奪愛、關懷和仁慈時，長大成人後有時無法擺脫某種虐待關係。在霸凌關係中長大，會讓受虐者覺得自己不受人喜愛，也誤以為虐待是在表達愛。比方說，受到父親虐待或忽視的女性，特別容易愛上那些虐待狂，因為她們覺得這種人表達愛的形式感覺很熟悉。而熟悉的戲碼讓人可以輕鬆扮演自己最清楚的角色。女兒可能會愛上像父親那樣虐待母親的男人，但她們也透過觀察母親來學會扮演受害者的角色，比如母親忍受虐待，原諒對方或把錯怪到自己身上。這時，從旁觀察的女兒就會定義什麼可以接受，怎樣才算好女人。這就是長久以來這種不健康的舊行為模式始終存在的原因。但專家認為，故事結局未必非得如此。只要跳脫自身角色從編劇角度看待整個故事，我們可以尋找機會改變劇情，改寫原先的劇本，「賜死」厭倦的角色，重新構思故事結局。

## ■ 遠離魔掌

專家會告訴你，避免被霸凌的最佳方法是：避免跟霸凌者扯上關係。好吧，是這樣沒錯。但有時候，要認出披著羊皮的狼未必那麼容易。也許最重要的是，我們都應該學會了解權力鬥爭者是怎樣的人，這樣當我們看到他們時，就會保持距離。美國女詩人瑪雅·安傑羅說過一

一句警醒世人的話：「有人向你露出自己的真本性時，在第一時間相信他們。」認清有人在尋找受害者的跡象，是相當重要的一項技能。

**認出危險信號。**首先，請當心那些無法接受拒絕的人。通常，這種人一開始會甜言蜜語，即使你不同意，也極盡所能地討好奉承。但他們的行為表現得似乎跟你的喜好無關，這就說明他不在乎你想要什麼。換句話說，這種激進的追求可能是不尊重你的隱匿跡象。如果有人態度很強勢，似乎沒有認真看待你的喜好，你就要有所警覺，相信自己的直覺，跟這種人保持距離。

強大的行為者會讓我們覺得自己好像被施了魔咒，整個人被迷住。但是，覺得在別人面前無法依據自我意願採取行動，也不是一個好跡象。濫用權力者往往極度需要掌控，因此他們通常具有非凡的魅力（也讓人提心吊膽），他們很懂得吸引別人，展現魅力以誘惑和操縱。同時，他們也吹毛求疵，必要成為各種場合最重要的人。提防那些對你很特別，同時卻對其他人表現出不尊重或幾近鄙視的人。他們正在努力鞏固自己對你的掌控。當你無法滿足他們對權力、控制和服從那種貪得無厭的需求時，他們就不再重視你，還會貶低你。

**臉書營運長雪柔**．桑德伯格曾給女性提過一項有名的建議：女性在尋找交往對象時，最好避開那些「要酷」的傢伙，而要懂得書呆子的好。這建議說明人際關係本質上就是一種權力故事。當你欣賞的對象，無論是伴侶、朋友或上司，他可以選擇世上任何人，但卻選擇你，就會讓你感覺到自己「贏得」此人的注意，也覺得只有自己值得對方關愛。但是選擇這種類型的夥伴，會讓你的權力、權利以及從關係中需要和想要獲得什麼的能力都降到最低。所以，你要學會認清誰讓你有安全感，而不是誰把你迷得團團轉。

**別中計。**如果你無法讓自己跟霸凌者在現實環境中產生距離，至少你可以透過維持心理距離，拒絕牽扯不當的行為。濫用權力者渴望證明自己很強大，證明自己所做的事都有影響力。他們會盡一切可能，讓你提心吊膽。如果你表現出害怕、生氣甚至是道歉，就透露出你中計了，這會讓他們樂此不疲。

我們往往這樣建議孩童，在對付校園裡的霸凌者時別中計。在成人世界裡，這種做法也適用。具有強烈支配欲的人不僅想要扮演支配者角色，也必須再三透過無助且順從的受害者，來證明自己的主導地位。對某些人來說，爭取地位相當有趣，他們會盡一切可能先捧高你，然

後再打壓你。一旦你表現出對他們的作為感到受傷或生氣，他們就更興奮。所以你應該做的是，盡可能地表現出你覺得這樣很無趣（你可能在這之前從沒聽過這種建議）。我並不是要你一笑置之或虛以委蛇，假裝發生任何事情都無所謂，而是要不理會對方的暗示，表現出不感興趣或甚至只是露出無聊的表情，呈現什麼事都沒發生似的冷淡。據我們所知，心不在焉或不感興趣等舉動是不友好的，而且這部分很重要。這表示你不想參與其中，如果對方逼迫你，你不會讓整件事變得有趣。通常，霸凌者最終會尋找一個更滿意的對象下手。

**被霸凌不要怪自己。**虐待關係中的受害者常常將本身承受的痛苦，怪罪到自己身上。在某種程度上，這是霸凌者的技倆，指責受害者受到虐待是自找的，這是霸凌者維持掌控的諸多方式之一。通常，責怪虐待我們的人實在太危險，因為我們覺得自己必須依賴他們。舉例來說，受虐兒童往往無法反抗施虐者，因為他們需要父母照顧。職場中遭到騷擾的受害員工往往會忍氣吞聲，因為他們害怕被報復和丟掉工作飯碗。當你不能究責造成傷害的始作俑者，你就認為自己做不好某事被虐待是應得的，你因此感到羞愧、憎恨自己、用各種自毀行為懲罰自己。在你不能責怪或懲罰侵犯你的人時，你反而將別人的過錯怪到自己身上，這樣他們就贏了。

通常，被伴侶霸凌的婦女認為，是自己有問題才會被霸凌。她們以為如果自己更漂亮、更性感、更用心，也許就能獲得應有的關愛。她們和折磨自己的人站在一邊，責備怪罪自己，還繼續幫著施虐者虐待自己。為了讓受虐者擺脫精神創傷產生的心理障礙，他們必須學會認清虐待的本質，並接受發生這種虐待事件並非自己的錯。當然，受虐者還必須學會安全的反擊方法。

**不要表現得像個受害者。**我們都知道，如果你曾經受到掌權者的虐待，那麼很不幸地，你被馴服而對受虐習以為常。你知道如何與濫用權力者建立關係，而且這種關係也讓你感到熟悉。因此，你可能再次陷入其中。不僅如此，以前被剝削過的人，往往看起來都很好欺負。他們不知不覺地發出信號告訴大家：「看這裡！我什麼都能忍受！」向世人展示自己多麼謙遜友善，不懂得說不，準備好為所有事情責備自己，以及他們多麼渴望取悅別人。霸凌者會被發出這些信號的人吸引。我們每個人都能做的最重要事情之一，就是弄清楚讓我們成為霸凌對象的因素。再說一遍，關鍵不是改變你自己，而是選擇向誰展現什麼、隱藏什麼，以此來保護自己。

在解釋哪些人容易成為受虐對象及其原因時，世人有許多迷思。舉例來說，一般認為遭受性虐待的女性都是「自作孽」，因為她們舉止輕浮，顯得誘人或穿著撩人。但是一些研究卻顯示相反的結論。強暴和性侵在我們的社會中如此普遍，以至於很難確定受害對象的傾向。當然，每當有人被強暴時，施暴者會受到譴責。但是調查遭陌生人強暴事件的一些研究發現，受害者通常穿著保守，沒有露胳膊、露腿。研究發現，平均來說，遭陌生人強暴的受害者並沒有比其他女性更有吸引力。

犯罪行為研究揭示，攻擊者在受害者身上尋找的特徵是：看起來很容易得手。街頭犯罪的受害者體型未必比較弱小，只是他們的舉止不一樣：他們看起來更加順從，行徑無明確方向或目的，而且對周圍環境缺乏警覺性。這才是使受害者看起來容易被制伏的原因，與他們的體型或身材無關。

幸運的是，調整我們的行為舉止並不難，許多人在適應犯罪事件頻傳的生活環境時，已經自然地學會調適自己。以我自己為例，我從單純的大學城搬到曼哈頓時，我記得很清楚，當時我學會就算迷路了，也要裝出自己知道要去哪裡。當我從不熟的地鐵站走出來，我不會站在街角東張西望尋找路標，忙著確認方向。我反而會跟著人群大步往前走，好像我知道自己要去哪裡似的。如果我知道自己走錯路，我會自信地走到下一個街角，穿過馬路從另一頭往回走。

在大多數情況下，當涉及到言語或情感攻擊時，一樣要明確表達自己的立場和意願，這樣做能讓你比較不會成為被侵犯的對象，也有助於明確劃清界限，釐清優先事項和表明決心。或者，至少要表現出你擁有這種態度和決心。

**仔細選擇安全環境。**個人的權力不僅取決於他們是誰和他們掌控的資源，也取決於所處的環境。我住紐約時，從未在街上受害過。但我住芝加哥時，卻被持槍搶劫過。當時天色剛剛變暗，我跟兩位友人在一起，其中一位還是身材高大魁梧的男子。後來我們跟警方陳述經過，警方指出儘管當時街區照明良好，但我們所在的地點正好有一盞路燈壞掉。這不是巧合，犯罪行為最可能發生在其他人看不到的地方。

我現在對這種事都非常小心。我建議跟我共事的許多年輕女性要遠離陰暗角落，不僅僅是在大街上，在職場上也一樣。不要在辦公室外的私人場所開會，尤其是晚上或在別人車裡。同時，避免邊走邊談。我

知道在辦公室外面共進晚餐，可能也很危險，要看你坐的位置而定。對於博士班女學生、女性求職者和女助理教授來說，跟工作夥伴一起吃晚餐，坐在資深男同事旁邊，被他們在桌子下面亂摸的情況並不少見。

下班後、在辦公室外的場合，界定什麼行為是專業或可以接受的，規範往往寬鬆得多，所以怎樣的行為才算超過界限就很模棱兩可。每次在工作場所外碰面，就等於不在公共場合，因為沒有人認識你或知道你跟對方的關係，可接受行為或不適當行為之間的界限就變得更不清楚。

例如，有人在會議室裡對你上下打量，並評論你很有吸引力，你馬上會覺得這種行為很不恰當。但是，當你下班後參加工作派對或在酒吧裡，同事評論你的長相似乎就更「正常」，至少是在可接受的行為範圍內，這時你就更難相信直覺，更難判斷這種行為是否恰當。

同樣地，我不止一次聽說過，老闆直接拒絕在辦公室見面，而採用邊走邊講的方式對員工施加情緒虐待。這種方式不僅降低談話被無意間聽到或目睹正在發生的事情的可能性，也讓社交界限變得模糊不清。在會議室裡起身或藉口不參加會議走出去是一回事，但跟老闆邊走邊聊，你的老闆走在前面，你卻突然掉頭走往別的方向，則是另一回事。而且跟在會議室或辦公室這類正式場合相比，老闆更容易在私下場合隨便給出不合理的苛刻評論，或不恰當的言論。從這些方面來看，環境都很重要。所以，保護自己免受欺凌的上策就是，遠離太過私密的環境，或是無法清晰界定適當行為規範和彼此角色的場所。

**堅守底線，友好且堅定地拒絕。**除了小心提防實體環境，防守情緒界限也很重要。在當今職場中，許多員工都必須「隨時待命」，工作與生活之間界限被打破是常有的事。與我交談過的許多受害者，都害怕拒絕剝削者提出的不合理要求。我建議他們要面帶微笑、堅決拒絕。每個人都需要掌握好方法來拒絕他人，你可以跟對方說：「抱歉，我幫不了你，祝好運！」或者，學學我女兒那些青少年的做法，她們總會笑著說：「這聽起來像是『你』的問題。」或許你不想對老闆大聲說這些話，但你當然可以在心裡這樣想，這可能幫助你看起來不那麼順從，也能避免在不該答應時卻答應對方。

友好且堅定地拒絕，就像在告訴對方，你家裝有保全系統，這樣一來，大多數罪犯和霸凌者就會轉而尋找更容易下手的對象。

針對囚徒困境所做的研究發現，在競爭狀態下無條件的合作，會鼓勵剝削，而針對霸凌行為所做的研究進一步證實這項結論。在學校和職場中，霸凌者會找他們認為不會還擊的人，找那些一直對每個人都友好、似乎能容忍一切的人來下手。社交孤立也是一個危險因素，部分原因是霸凌者針對的是不太可能有人目睹、或沒有朋友願意出面保護的個人。

無論你是否獨自一人，關鍵是要清楚你的底線，要學會辨識這些界限是否被越過，並採用簡單必要的做法來加強防守。只要其他人一樣友好合作，你就可以友好合作。但如果有人越過界限，你可以用你注意到了，立即做出反應。你最好馬上這樣做，表現出零容忍的態度。

**直視惡行，表達不悅。**一味隱忍是各種不當行為持續存在的原因。沒有人會想對各種不軌行為提告，弄得盡人皆知。而針對非口語行為的研究顯示，提告其實沒有必要，甚至不太可能有效。當別人對你圖謀不軌時，你不必生氣或跟對方說教，只要冷眼直瞪對方，這樣做反而更有效。如果有人把手放到你腿上，你可以盯著他們的手，然後盯他們的臉看，目光不要看向別處，直到他們把手移開。如果對方沒有把手移開，你可以小心地將對方的手拿開。如果有人對你講出不適當的話，你可以凝視對方片刻。只需直截了當的「注意」即可給作惡者「警告」，並要求對方提出理由。這樣做明確表示你目睹的行為是不正常的，並沉默地堅持對方給個交代，你為什麼要那樣做？

我經常被問到如何對付職場霸凌者，那些人目中無人、隨意打斷他人、高談闊論，以無禮的評論和笑話侮辱他人，還大吼大叫並亂發脾氣。在講話時被打斷，最常見的反應是停止說話或提高音量。這些做法都沒有太大的效果。尤其是提高音量，聽起來會很刺耳，又傳達出本身的恐懼和防衛，往往只會刺激那些想惹事生非者。更好的做法是，堅定地舉起一根手指，示意對方不要說話或等一下再講，或者簡單地說：「我快講完了。」如同我所觀察到的那樣，用手指著對方效果出奇驚人。只是將手臂從身體上移，似乎表明反擊的意圖，那根手指就像武器一樣發揮作用。非口語手勢往往比口頭爭論更有效，尤其是對女性來說。實際上，埃默里大學梅莉莎·威廉斯和斯克利普斯學院（Scripps College）校長拉莉薩·泰登斯（Larissa Tiedens）最近進行的一項研究發現，女性在言語上表現自信或主控權可能引發強烈反彈，但非口語方式則不會遭致反彈。<sup>34</sup>

在面對生氣或盛怒的人時，要克制自己不被惹惱，需要極強的自制力。很多人表示在這種情況下，他們會情緒低落、委屈落淚、大吼回應，試圖捍衛自己，而且只想逃離現場。但更好的對策往往是，冷靜地注視對方並拒絕糾纏。當事情發展不合我意時，我常用這種做法。我會這樣說：「你知道嗎？我不喜歡這種情況，所以我現在要走了，」或「我看得出來，這件事真的讓你很沮喪，我們以後再談。」不管對方多麼位高權重，只要你覺得不安全，都有理由結束會議，這樣做是很恰當的。眼看苗頭不對，就要趕緊默默退場。

我認識的一位高階主管曾告訴我，當一位特別令人畏懼的董事大聲咆哮、侮辱他時，他沒有慌張失措或採取防衛措施，只是問道：「你那樣講是什麼意思？」我也目睹過有人直視肇事者問道：「你剛真的那樣說嗎？」就消除隱藏的威脅。將你的指責改變措詞變成問句，會比斥責對方更有效，至少某種程度上這樣做，將解釋的重擔丟給肇事者。成人片女星暴風女丹尼爾斯（Stormy Daniels）就迫使川普總統解釋，要她對川普外遇一事絕口不提而付的封口費。丹尼爾斯是這項技能的高手。在接受電視節目《60分鐘》（*60 Minutes*）採訪時，她解釋自己如何應付川普絮絮叨叨地講起他個人與成就。丹尼爾斯會問：「談論自己通常就能讓你性奮嗎？」只要冷靜地將鎂光燈轉向他人的不良行為，就能改變權力平衡。

**大膽還擊。**二〇一七年，加拿大總理賈斯汀·杜魯道（Justin Trudeau）在白宮跟川普總統初次會晤時，高姿態表現自己的權力。他大概跟許多記者一樣都注意到，川普在跟其他國家元首見面時，會使用一種特殊的握手方式。當政要們接近川普並禮貌地保持距離時，川普會伸出手臂傾身向前，用手抓住對方的手，然後猛力一拉，讓對方失去平衡往他這邊倒。川普可能覺得在身體上取得掌控權，讓他在心理上能占優勢。但那天杜魯道走下車時，他有效地化解川普的握手招式。他近距離跟川普見面，抓住川普的右手用力搖晃，用左手壓住川普的右肩，然後露齒大笑。這樣做很沒禮貌也欠缺謹慎，但也表明他不害怕。他不會讓川普做主，而且他不會被脅迫。川普算是遇到勁敵了。

在面對主導者時，人自然會表現得比較順從。這種人讓人覺得可以無所顧忌、不擇手段，要在權力競賽中勝過他，當然令人感到害怕。但至少有時候，增強權力影響是有效的，所以就要更張揚一些讓效果更好。你可以好好想想，自己究竟在擔心什麼，這樣做會有幫助。記

住，霸凌者常常感到軟弱，所以他們經常採取積極的行動。這表示，有時他們根本虛張聲勢，你要大膽予以還擊。

最近，我指導兩位女性高階主管如何應對濫權的上司，那位上司故意讓她們鬧不和，故意對其中一方很好，在口頭上貶低另一方。她們倆人同心協力，弄清楚究竟怎麼回事。現在，她們想找出一種方法阻止這種情況。她們都不想面對上司，害怕冒犯上司會丟掉工作飯碗（或發生更糟的事）。因此，我們設計一種善用權力行事的做法：跟上司見面時，像往常一樣保持友善，但要看著上司，根據需要在心裡默念這句話：「我知道你想做什麼。」我們互相練習，很高興感覺到這句話多具顛覆力，以及我們在這樣做時有多麼提心吊膽。像這位上司這樣的人需要驗證自己令人害怕，他們需要下屬的默許、妥協和不安。我們設計這個巧妙做法的目的是，讓他得不到這些獎勵，並讓他知道：我們知道你在做什麼，我們正在策劃反擊，希望上司將精力轉移到更令人滿意的事情上。她們告訴我，採取這種做法沒多久，情況就有所改觀。因為事情變得不好玩了，上司也就不再玩這種把戲。

**展現同理心。**我知道這樣講聽起來很奇怪，但有時候可以透過表達理解來停止霸凌行為。人質談判專家認為，「積極傾聽」（active listening）是讓持用槍支或炸彈的絕望者解除武裝的唯一方法。這種對話形式需要承認對方的觀點，提出開放性的問題，並表現出真正的興趣等等。同樣的原則也適用於遭到霸凌時。展現同理心，不等同於支持或原諒霸凌者，而是有策略地展現尊重，以保護自己和他人。衝突解決專家解釋說，維護個人榮譽、面子這種動機是許多暴力行為的根源。因此，專家們廣泛採用的做法是，對一些正在考慮或已經採取暴力行動的人，表示同情、理解，甚至是諒解，以此減輕他們的羞恥感。而這種做法也經常被吹捧為可勸說對方阻止事態惡化、造成更大傷害的有效方法。

無論我們擁有多少權力，展現對人性的理解並表明關心敵人所受的痛苦，是我們每個人都能做到的，而且這樣做不必付出任何代價。

## 09

# 阻止惡行，別當旁觀者

照理說，零食俠不太可能是超級英雄的名字，但在許多人眼中，他就是超級英雄。事情是這樣發生的，二〇一二年三月某個週四晚上，當時二十四歲、住在紐約布魯克林區的建築師查爾斯·桑德（Charles Sonder）和其他人一樣，在九點半左右離開酒吧，搭地鐵趕去另一個地方跟朋友聚會。為了打發這段車程，他買了一罐品客洋芋片和一袋小熊軟糖，心滿意足地吃著零食。突然，地鐵駛到泉街車站時，一名男子在車廂即將關門前衝進來，車上一名女乘客為此勃然大怒。她衝著那個人大喊大叫，拳打腳踢，男子開始反擊。這個景象真是奇觀，自然有乘客就拿起手機開始錄影。

影片顯示，雙方互揍幾拳，然後桑德突然出現，不發一語地吃著品客洋芋片，他頭也不抬地就走進互相毆打的這對男女中間，雙腳牢牢站穩，形成一道人形障礙。他的一隻手還抓著零食袋，另一隻手繼續拿起零食吃。原本互相毆打的男女立即住手。現在，桑德站在他們中間，另一位旁觀者跳進來，抓住時機大聲制止雙方。這支影片上傳到YouTube後被迅速瘋傳，觀看次數逼近一百萬（外加一些令人捧腹的評論）。<sup>35</sup>為什麼這支影片引起高度關注？因為「零食俠」的沉著冷靜和勇敢，體現出我們都渴望成為的挺身而出者（upstander）。

## ■ 為什麼選擇扮演旁觀者

在我們心中，關於權力和濫用權力的故事涉及兩個主要人物：受害者和肇事者。但如果我們更全面地觀察就會看到，現場還有其他人，包括次要角色或臨時演員，他們知道發生什麼事，但沒有意識到究竟該怎麼做。我談論的不是肩負正式責任，要預防和懲處侵犯行為的當權者（意即最後一章討論的主題），我在此談論的是我們其餘的人，我們經常在缺乏正式權力進行干預或允許干預的情況下，選擇在旁觀看。

我們都有過這種經驗，驚恐地看著朋友、同學、同事和陌生人受到不當對待，這種對待違反我們的文明和職業操守，但我們只是覺得奇怪，卻無法採取行動。我不得不承認，這種情況我遇到很多次。我開會時，看到令人生畏的講者自信滿滿地支持謬誤之說，當時我真的懷疑自己有沒有聽錯，但我什麼也沒說。我假裝沒聽到身邊的人低聲說出那些冒犯或非常不得體的評論。我允許與會人員不適當地向其他人咆哮，而我當時並未出言制止。我聽到女性受害者跟我描述，我認識的人如何欺負她們，而我只是把面紙盒遞給她們，一邊聽她們哭訴，一邊可憐她們並提供建議。但我卻選擇不採取行動，不挑戰或質疑涉嫌的肇事者，或與其對質。有時，我不參與，因為我認為自己沒有影響力，也確定自己很脆弱。有時，我不確定干預是否必要，或是不確定如何進行干預。有時，儘管我其實一點也不脆弱，在某些情況下，我甚至比遭控訴者擁有更多的權力，要是我出面干預，幾乎可以肯定情況會有所改觀，但我還是選擇置身事外。

我們很容易將惡行視為別人的問題，讓自己扮演觀察者或像觀眾中的評論者。但實際上，這種作惡的戲碼正在污染我們生活的世界，而我們都是這場戲的參與者。濫用權力這種行為會發生，是因為受到所處環境的寬恕。在這類故事中，我們每個人針對眼前發生的事，自己究竟該扮演怎樣的角色，都能做出更好的選擇。

回顧過往我遇到這些事情時，最讓我感到遺憾和內疚的是，我放棄挺身而出的責任。其實在事件當下，我也有這種感覺。畢竟，沒有人會為扮演旁觀者感到自豪，沒有人渴望當旁觀者，也沒有人試著扮演那種角色。但是，我們似乎一直讓自己扮演這種角色。看到有人受到傷害，我們為什麼不出面干預？

一九六四年三月十三日凌晨，凱蒂·吉諾維斯（Kitty Genovese）剛從酒吧下班，在回家途中遇刺，遭到性侵致死。根據《紐約時報》報導，當時有三十八個人目睹此事，卻沒有人出面干預或打電話報警。數十年後，人們發現關於這個事件的許多報導有些誇大其詞，有些則是不實報導（當時，有些人試圖提供幫助，而且三十八個人當中，有許多人其實並沒有看到或聽到發生什麼事）。但即使如此，後續進行的大量研究還是證實眾所周知的旁觀者效應（bystander effect）確有其事。

我們往往認為，如果我們目睹有人陷入這種危險，我們當然會盡力加以防止或阻止。但研究顯示，我們並沒有這樣做。我們每個人都有動

機，基於許多正當理由考量，在事發當時對別人的戲碼置身事外。這些原因包括：避免過度反應，無法阻止虐待，或不想冒犯某人，怕自己受傷、被報復或利用。我們了解到，從更大的格局來看，如果我們都可以仰賴彼此的保護，情況就會變得更好。但是在事情發生的那一刻，自我利益往往勝過一切。

社會科學家的解讀是，旁觀者行為是世上眾多亟須解決問題的根源。當每個人都把需要集體行動來解決的問題，當成是別人的責任，問題將更加惡化，結果每個人都因此受苦。在這些情況下，我們被迫選擇短期內看似合理，但長遠來看其實並不合理的行動，這就是科學家所說的社會兩難困境（social dilemma）的經典實例：在這種情境下，自私的人反而能因為他人的慷慨而受惠（以這個例子來說，就是有人冒著個人風險來堅守正義）。當然，這種情況隱藏的難題在於，如果每個人都自私，就沒有人受到保護，而行為不當者會繼續為非作歹，不用承擔後果。唯一能真正解決各種社會兩難困境的做法是，參與者（以這個例子來說就是現場的旁觀者）要率先冒險，建立促進他人合作的信任基礎。當人們相信可以指望別人也為團體利益做出犧牲，能夠獲得支持或回報，那他們自己就更有可能這樣做。

## ■ 積極介入干預

在職場中，目睹肢體暴力是相當罕見的事。但是，明顯跨越界限的行為則不少見，比如肢體威脅、口頭批評、人身攻擊、貶抑取笑以及其他不必要的攻擊、敵對和傷感情的行為。而且在這種情況下，人們很容易採取「搭便車」（free ride，意指坐享其成）的態度，扮演旁觀者遠離問題，讓其他人負責維持團體規範。但當我們選擇袖手旁觀，就會將這種行為正當化，並鼓勵所有人都這樣做。

針對虐待行為所做的研究顯示，這種行為往往其來有自。而且，基於同樣的理由，這種行為很少自行停止。事實上，虐待往往會變本加厲。從小事開始，瓦解受害者的防備，就在那個時候，當肇事者確定自己不會面對阻力，虐待行為就會變得明目張膽。當施虐者做出小規模侵犯行為卻要承擔後果時，他們就會改變戰術，或找其他受害者下手。就像所有仿效當權者的社會行為一樣，濫用權力也具有傳染力。當這種行為被允許而成為常態時，就讓職場受到荼毒，讓敵對和剝削被認為是完成工作所不可避免，甚至是必要的條件。

旁觀者的干預往往也從小處開始，最初只有一個人行動，然後逐步增加。當不具備正式權力的個人學會如何介入其中，讓行為不當者付出更多代價，所處文化就會產生改變。大家更無法容忍濫用權力這種行為，旁觀者更願意出面干預。而且，如同一些研究顯示，性騷擾和性侵害等犯罪行為的發生次數也隨之減少。

要啟動這種良性循環，我們每個人都必須將自己當成出現在他人戲碼中的演員。我們必須承認「搭便車」也是一種行動，不存在所謂「置身事外」、「保持中立」或「不參與」。搭便車是一種旨在將個人風險降到最低的策略，但長遠來看卻根本沒有達到這種效果。當人們被允許濫用權力時，沒有人是安全的。從長遠來看，更安全也更有建設性的做法是，注意情況一發生，就指出問題，冷靜地表達反對，不僅要反對那些嚴重的、公開的違規行為，就連那些看起來似乎沒什麼大不了的小事，但若放任發展，日後可能變得更糟的行為，都要予以告誡。

## ■ 覺察當權者的可疑行為

我有一位同事，也是我的好友，以前常常用一些創意小物，讓個人辦公室的門保持敞開。他用的門檔是女用紅色細高跟鞋的形狀，可能是男設計師的作品，看起來相當時尚。這種設計極具巧思，當然也容易引起話題。但每次我經過時，這個門檔都讓我覺得有點兒不舒服。一隻女用紅色細高跟鞋就放在進去他辦公室的地上。基本上，那個高跟鞋門檔沒有問題，而是在那種情境下出現這種高跟鞋門檔所隱含的意義，以及看到它後我腦海中浮現的想法：有人（可能是我認識的人）衝進去，脫掉衣服，也許就在那一刻（在我同事的桌子上！）急不可待地廝混。我是在開玩笑，但身為當時學校極少數女教師之一，我知道自己不是故意找碴。但是，這種暗示就像男人之間彼此眨眼示意、兄弟會裡的笑鬧或「更衣室閒聊」，這種看似無傷大雅的言談，假設周遭沒有女性在場，就沒人反對在職場中將女性物化或沒人會受到傷害——至少沒有女性會在意。

我不會將紅色細高跟鞋這個例子說成濫用權力，這樣做根本沒有必要。但我會將此例說成是，有權力者悄悄地、微妙地、甚至可能並非故意地暗示，他同意職場就是展開性征服的環境。它傳達的一些訊息告訴大家：這裡可能發生辦公室性行為；如果你進入那間辦公室，就

可能發生那種事；而且職場上將女性視為性對象是有趣的，這樣做對你的形象有幫助。況且，誰曉得你的哪位女同事可能會成為獵物？

就像任何舞台的任何道具一樣，細高跟鞋只是一個道具，被選來當做某件事情的象徵，這是一種暗示也定下某種基調。心理學家將其稱為促發物（prime），意指某種刺激在暴露後會自動觸發相關想法的聯想。以這個例子來說，就是讓人聯想到穿著或脫掉紅色細高跟鞋的女性。當然，人們走在史丹佛大學商學研究所的走廊時，愛怎麼想就怎麼想。問題是，我自己（和其他人）的研究發現，這種類型的性促發及其引發的想法，讓男人更有可能將女同事視為性對象，也更可能以女性的性吸引力而非能力來評價女性，並且更可能被女性下屬的性魅力所吸引，甚至在處於權力職位時對下屬進行性騷擾。

那個紅色細高跟鞋門檻放在那裡好幾個月、甚至好幾年，我經常經過，但我甚至沒有考慮對那名同事或其他任何人說些什麼。一則是，那只是個小玩意。但從另一方面來看，它讓我自覺並提醒我思考自己的穿著，以及在我有更重要事情要考慮時，還讓我想到自己的穿著會不會太性感或不夠性感。那麼，在這棟大樓裡工作的其他女性又做何感受呢？從工作角度來說，那位男同事跟我平起平坐。但是，會去他的辦公室尋求指點的職員、助理或許許多女學生呢？我大可以問他、取笑他，或承認這玩意讓我覺得很奇怪。我也可以悄悄地把那玩意拿走，放進辦公室抽屜裡，這樣做真是再明智不過。但是，我選擇扮演旁觀者。

有一天，另一位男同事問我對那個門檻有何看法，我據實以告。隔天，那個門檻就不見了。

通常，在處理當權者的可疑行為時，要面臨的最棘手挑戰之一，是辨識並認清這種行為。並非所有情況都很明確，在某些情況下，當權者的行為是否已經越界，也無法清楚辨識。要是行為者無意讓任何人感到不自在呢？要是目標對象似乎沒有被打擾或無法辨識，該怎麼辦？要是雙方關係看起來是你情我願，該怎麼辦？如果參議員之所以發表不當評論，只是因為他「來自不同世代」，當時那種言論是可被容忍的，那又該怎麼辦？如果沒有明確的界限標明合法使用權力在何處越界，進入灰色地帶，我們就該向他人尋求線索，了解自己應該如何回應。而且，當沒有其他人注意到或表現出有壞事正在發生時，我們就當做這是沒有壞事發生的社會證據。一項研究顯示，如果你在擠滿人的房間裡聞到煙味，但沒有人大聲喊「失火了！」你可能會認為沒有

發生緊急情況就保持安靜，避免自己成為無事生非的傻子。這種想法也可以應用到其他狀況。

哈佛大學商學院教授暨決策專家麥斯．貝澤曼（Max Bazerman）在其著作《覺察力》（*The Power of Noticing*）中寫道，人們很容易忽略有事情「不太對勁」的這種感受。他描述自己生活中發生的一個事件，他在司法部控訴菸草業者的案件擔任專家證人，卻遭到施壓修改證詞。他拒絕這樣做，但卻沒有呈報此事。後來，他得知另一位證人在案卷中作證說，法院向他施壓，要他在同一案件中更改證詞。這迫使貝澤曼反思自己為什麼沒有採取行動。回想起來，司法部這樣做顯然濫用司法權力。他推論說，當我們很忙或不知所措時，我們往往會漏掉或忽略有事情出差錯的信號。這是可以理解的，但這也使我們成為允許權力濫用繼續存在的同謀。

還有一種真正的危險，是沒有正當理由就斷言受到虐待或濫用權力，結果是反應過度，反而破壞了關係、名譽和事業生涯。如果被指控者予以否認，或者發生的事情存有歧義（情況幾乎總是這樣），該怎麼辦？如果被指控者根本無意傷害任何人，該怎麼辦？（通常是這樣，濫用權力旨在令肇事者感覺良好，而不是讓受害者感到難受。）我們所處的文化認為，除非證明有罪，否則被指控者是無辜的，尤其是當被指控者是我們關心的人，我們往往會因過於謹慎而犯錯誤。

這些不確定因素或許都是真的，但同時也讓我們有正當理由不採取任何行動，沒有讓人們對自己的行為及其對他人的影響負起責任。當我們不採取任何行動，並將這些行為合理化時，我們不僅是在發生濫用權力這種事情時冷眼旁觀，也是在助紂為虐。

## ■ 成為挺身而出者

人們談論如何更妥善地處理權力時，往往口是心非。正如心理學家麥克利蘭指出的那樣，大多數專業人士想到權力，就想到學會為自己挺身而出。但他觀察到，處理權力的更成熟做法是，將擁有權力視為為別人挺身而出的責任和機會。愛爾蘭裔美國外交官薩曼莎．包爾（Samantha Power）將這種人形容為挺身而出者。

成為挺身而出者需要轉變思想，必須學會將自己當成社群的一分子，而不是個別行為者，也不是受害者或霸凌者，而是守護者，是願意擴

大社會資本並代表他人使用權力的人。這樣做不僅出於友善或無私，或做為交換條件的一部分，也因為個人承擔這種風險對團隊的發展和成功至關重要。扮演挺身而出者可能覺得有風險，有時確實是這樣沒錯。但當你為他人仗義執言、積極採取行動時，也會因此獲得獎勵。你會獲得地位和尊重，成為眾人的榜樣，大家也會渴望與你攜手並進。而且，不只是那樣。我們往往認為，如果我們覺得自己更強大，才更有可能介入別人的事情。但研究卻告訴我們，事實並非如此：當我們採取行動保護或照顧他人，反而會讓我們感到更強大。我們要表現得像一名行動者，挺身而出，全力以赴採取行動，儘管感到恐懼卻仍專注於做出成果。我們這樣做不是因為，這是贏得地位和權力的最佳方式。挺身而出者會維護他人利益，因為代表團體採取行動，就是挺身而出者必然要做的事。這是演好這個角色的唯一方法。

**空口無益，重在行動。**發生權力濫用這種事情時，周遭往往都有「報導者」。這些人談論正在發生的事情，好像他們正在播報氣象一樣。談論歸談論，而說話者將自己置身事外，好像這些事情是上帝或大自然所為，因此完全不在我們的掌控中。報導者想像自己正在扮演一個有用的角色，談論自己知道什麼，事情如何發生（或沒有發生），事情為什麼會發生，是誰的過錯，他們如何理解究竟發生什麼事，以及情況有多麼複雜。但實際上，當人們私下進行這些對話，他們所說的話只是讓自己成為「知情者」，對個人地位沒有任何有利影響。他們並沒有進行有用的報導，只是在談論八卦，只是為自己無所作為找理由，以「知情者」的身份聲稱自己的專業知識，並讓自己置身事外。這是藉由對正在發生的事情感到憤怒，讓自己公開跟壞人劃清界線，怪罪受害者（做了我們永遠不會做的事情造成自己的不幸），或表示不贊成這種行為，好讓自己問心無愧，不用承擔任何風險，有機會站在道德制高點上。閒言閒語是自私的，即使出於真心關切。換句話說，如果沒有採取行動讓別人獲得幫助，那麼光說不練是沒有用的。

報導者跟挺身而出者的區別在於，在組織、社區和其他場合發生權力濫用的事情時，挺身而出者真正有所作為。報導者關心的是自己的經驗和結果，挺身而出者（比如行動主義者、盟友和守護者）則是關心他人的經驗和結果。就像所有優秀演員一樣，他們擺脫自身束縛，專注於當下的情境、所處的社群，以及周圍的人物陣容。挺身而出者以對他人有用的方式大聲疾呼：藉由安慰受害者；即時回擊冒犯性的言論；私下告訴肇事者其評論不受歡迎；或向擔負正式責任的領導者舉報，讓他對此採取行動。挺身而出者做這些事情不是因為自己不會承

擔任何風險，而是儘管出面揭發惡行可能讓自己承擔風險也在所不惜。

如果我們想生活在一個彼此照顧、而非互相利用的世界裡，就必須以不同方式思考，發生在我們周遭的權力濫用故事中，要扮演怎樣的角色。我們不再扮演旁觀者，而要扮演挺身而出者，我們必須全力投入演好這個角色。在理想情況下，當有人運用權力，不公正地貶低他人，你當下看到時就會設法公開採取行動。你會試著指出正在發生的不當行為，大聲說出來或阻止它，甚至分散注意力（這是阻止校園性侵的建議方法）。如果當下你無法做任何事，你可以後續做些有幫助的事情。告訴上司，帶受害者共進午餐，私下詢問肇事者的情況。這是一些不起眼的小行動，但可以改變我們的行為規範，也可以讓我們學會如何在所處環境中採取行動。文化是從上而下定義的，但最強有力的文化變革往往是由下而上發起的。透過每天採取覺得冒險但其實並不危險的小行動，就可以鼓勵其他旁觀者也這樣做。

## ■ 投入角色連結盟友支持

史丹佛大學心理學家戴爾．米勒（Dale Miller）觀察到，通常干預與否不僅取決於我們對所發生的事有多麼在乎，也取決於是否覺得自己「在心理上有資格」介入。換句話說，阻止許多人插手別人事情的原因是，人們覺得自己沒有資格那樣做。而且，我們愈是覺得自己無能為力，就愈是認為比我們有權力的人，或與當事人更親近的人應該承擔責任，因為他們有正式權利或立場出面反對或介入。這一點很好地說明了為何角色如此重要。角色可以使人們理直氣壯地代表當事人為了其利益，合法進行干預。而且，我們愈是狹義地定義自己的角色，就愈可能認為那不是我該管的事。

一些旨在遏止濫用權力，包括防止性侵、性騷擾和職場歧視的正式干預措施，仰賴努力召集影響力人士（persons of influence，簡稱POIs）來支持。具體來說就是，在一些組織或社群中，找出並邀請地位高的重要人物，參與挺身而出者培訓，以此設法傳播這樣的想法：代表他人出面干預是受景仰者應有的行為。影響力人士是同儕壓力的來源。因此，這些因為本身地位往往擁有更多社會力量的影響力人士，若能做為盟友一起致力保護更加弱勢的群體，成效就會更好。邀集位高權重者進行干預，往往能更快引起關注，也比無足輕重者產生

的影響更大（無足輕重者要出面干預，可能需要更多勇氣及面臨更大風險）。

舉例來說，綠點計畫（Green Dot program）就採用影響力人士策略，招募和培訓具有較高社會地位的大學生（比如運動員、學生領袖），參與在校園內預防性侵害的工作。現在，商業界也在嘗試這種做法，目的是減少性別偏見。謝莉·柯瑞爾（Shelley Correll）是史丹佛大學社會學家，也是該校克萊曼性別研究中心（Clayman Institute for Gender Research）前主任，她長期與大型科技公司合作，協助它們在招募、升遷和績效評估流程中，減少對女性員工的偏見。在進行諮詢和干預工作的過程中，柯瑞爾和同事們嘗試不同做法，設法讓男性成為盟友，結果發現，男性對消除性別偏見的熱忱有很大差異。有些男性非常熱心並渴望解決所屬組織的性別偏見問題，而其他人則不願意親身參與。於是，他們做了一些調查，從表現熱忱的男性中，找出最受同儕尊敬的那些人，請他們幫助招募那些較不願意參與的同儕。柯瑞爾在研究這類干預措施的效果時發現，「當那些原先不願意的男人們發現，自己最尊崇的人已經加入，也就更願意加入了。」<sup>36</sup>

擔當「盟友」是扮演挺身而出者角色的另一種有效方法。研究發現，當性別偏見的受害者指出自己遭到不公平對待時，可能很難讓人相信。但是當同儕代表受害者提出陳情，可能引發的反彈就比較小。許多不同類型行動主義的影響都被一種看法削弱了，即這種行動是基於他們的自身利益，且他們傳達出與其他人在身分上的不同，比如女性支持其他女性、LGBTQ（意指女同性戀者、男同性戀者、雙性戀者、跨性別者和性別疑惑者，後文稱LGBTQ）員工支持其他認同LGBTQ的員工。遺憾的是，結果往往是女性或LGBTQ的權利被邊緣化，被視為是別人的問題。但是，舉例來說，當異性戀白人男性開始為社群中的這類弱勢團體挺身而出，他們就會因為寧可自己地位受到危及，也願意代表他人出面發聲，而獲得額外的地位，從而能鼓勵其他人，也採取同樣的行動。

紐約大學的伊麗莎白·莫里森（Elizabeth Morrison）教授在對組織公民行為進行研究時，仔細考察影響員工參與利社會行為（prosocial behavior）的原因，這類行為像是幫助同事、承擔其他職務說明不明確的任務和專案。在某種程度上，這是一個身分認同的問題，以及人們如何定義自己在工作上的角色：人們是否認為自己是演出團隊的一員，其工作是支持其他人的表演；或認為自己是獨角演員，只要專注

於自己的表現就夠了。當我們將自己定義為集體演出創作的一員時，我們更有可能為了共同演出成員的利益去承擔風險。我同事賈斯汀·伯格（Justin Berg）將這種重新構思工作角色的過程稱為工作形塑（job crafting），他發現如果人們在定義自己的工作時，不僅能從與業務相關的任務（比如程式設計、招募作業或行銷）考量，還能從「額外角色」的行為（比如更有包容性，擔任導師或贊助者、參加團隊活動或勇於挺身而出）來思考，這樣更能提升和肯定他們，讓他們更願意將自己視為有血有肉的人，那麼人們通常會自然而然地在工作中找到更大的意義和目的。

要激發旁觀者採取「利社會行為」的最可靠方法之一就是，為他們創造一個明確定義的全新角色。守護天使（Guardian Angels）是紐約市的一個自發性組織，其志工頭戴紅扁帽，在危險街區的地鐵站巡邏。這是創造新角色、賦權給旁觀者阻止所屬社區暴力事件的最佳實例。守護天使按區域劃分成不同巡邏小隊，根據標準規則及條例採取行動、接受訓練、指揮系統分工明確，每位志工分別向各自的巡邏隊長匯報。守護天使不攜帶武器，也沒有執法權力，但多年來，他們在減少犯罪方面產生了重大影響。在某些情況下，他們跟蹤那些慣犯或累犯並拘留他們，直到警察抵達現場為止。但通常光是他們的存在，知道有人注意社區中正在發生的事情，並做好準備採取行動制止任何惡行，就具有強大的威嚇作用。當人們認為自己作惡也能逃之夭夭，就會為非作歹。戴著徽章和紅扁帽的市民，他們的出現就是一個明顯的提醒和警告，表示有人在那裡盯著並準備插手干預，以維護社區安全。

即使沒有徽章和紅扁帽，為他人挺身而出往往也能制止不良行為，而且有很多方法可以做到。

**糾集隊友，集體行動。**「團結力量大」這句話聽起來像是陳腔濫調，但事實就是如此，認清這一點很重要。以好萊塢大牌製作人溫斯坦性侵害醜聞為例。溫斯坦先前得以一再性侵年輕女演員而逍遙法外，不僅是因為他的地位和聲譽，也因為他每次都是私密地單獨對受害者下手，讓受害者不知道還有其他姊妹也受害。這些女藝人感到無能為力，直到其中一些人獲得足夠的權力和地位，溫斯坦再也無法對她們的事業有所危害。這時，她們一個接一個地出面指控他。一旦有多人發聲提出相同的指控，這種投訴就很難不受理。賴利·納薩爾（Larry Nassar）性侵案也發生類似的情況。納薩爾是美國奧運體操隊隊醫，

本該照顧這些優秀選手，但他卻對其中許多人加以性侵。當這些受害女性群聚法庭裡，異口同聲地指控，情況就發生了變化，權力平衡也隨之改變。

不止一名學生聯繫我，向我諮詢建議，他們想知道如何應對在課堂上發現示性別歧視言論的講者。他們問道：「我們不能讓校方做點什麼嗎？」我總是對他們提出同樣的建議。我告訴他們，要建立一個聯盟，試著自己阻止這種事。事先讓有興趣參與的同學達成共識，決定怎樣的行為是不可接受的，並做出集體回應：如果發生這些行為，大家就都起身離開教室。當然，只要我得知被指控者的姓名，我會向大學的主管部門報告。但遺憾的是，校方未必會針對某位講者的個別投訴採取行動。我們先前已經討論過原因，因為只有單一投訴往往不會讓情況拉升到緊急狀態。個別投訴很容易被當成「過度敏感」。然而，一群學生在課堂中走出教室，就提高投訴成功的機率，也訴說截然不同的故事。

溝通與協同合作是任何協調行動的關鍵，尤其是在處理濫用權力時。研究顯示，如果人們在決定是否要為團體利益而犧牲個人利益之前，彼此先簡單地溝通，他們就更有可能犧牲個人利益，因為溝通可以增進信任，並能使人有策略地合作：彼此承諾、分而治之、各司其職，等等。這裡有個絕佳實例可以說明這項做法很有效：一九八〇年代，在一家大型律師事務所，一位工作勤奮且績效優異的女律師，一再於晉升時受到不公平的待遇，無法成為合夥人。因此，祕書們達成一項協議，她們集體同時向上司建言，如果那名女律師下次升遷沒有成為公司合夥人，她們就不來上班。果然，在下次升遷時，那名女律師就晉升為合夥人。

我最近聽說一個故事，在好萊塢引爆「#MeToo（我也是）」反性侵性騷擾運動後，一家性別不平等現象猖獗的大公司裡，有位女性高階主管也採用了相同的策略。多年來，她看著許多女性同事向人力資源部門投訴各式各樣的問題，卻都徒勞無功，這位女主管決定悄悄策劃一次集體行動。她聯絡女同事們，並敦促大家在同一天同一時間，集體提交個人投訴。她表示，這項行動就像丟出一枚炸彈，導致人力資源部門亂成一團。幾週內，她們就獲得調薪，原先行為不當者也被開除或強制休假，這次糾正措施連帶也徹底地改變了這家大企業的文化。

個別的旁觀者可能會在受虐劇情中扮演小小角色，但成為對抗不公的大部隊一員後，旁觀者就變成核心角色。以少數群體影響力

(minority influence) 為主題的研究顯示，即使只有兩個人有異議，也比一個人有異議更有力量。因為這種情況更可信也更難以忽視，受到報復的風險也更低。單一告密者很容易地會被處理掉或噤聲，但手邊少了助理在場幫忙，這種事就不容易運作成功。

這些案例及研究結果提供了有益的指導，讓我們了解如何解決任何類型團體或組織中的霸凌、歧視、性騷擾和人身攻擊等問題。藉由訓練旁觀者識別、處理並報告有問題的人際互動關係，以此改變我們對於越界行為的集體回應方式，改變讓我們感到不安全的上下級工作環境。這樣做不只是負責任的選擇，對於那些與營造環境有個人利害關係的人來說，這也是更明智的選擇，因為在這種環境下，降低了濫用權力的可能性。

**嘗試幽默以對。**受虐可不是鬧著玩的，但用輕鬆愉快的方式應對，卻能成為維護文明界限的有效做法。我剛當上助理教授時，有一次在學校餐廳裡，一名MBA學生悄悄靠近我，用手攬住我的腰，一邊跟我打招呼。當我轉過身去，想看看究竟是誰膽敢觸碰我的身體時，另一名學生笑笑地衝過來，甩開先前那位學生的手，同時笑著說道：「老兄！別碰她！你在想什麼啊？」這是一次友好而堅定的干預。

最近在美國公平就業機會委員會（EEOC）聽證會上作證的性騷擾顧問弗蘭．塞普勒（Fran Sepler），她同樣建議巧妙運用機智嘲諷的方式，阻止會議中的不當行為。在聽到性別歧視言論時，我自己最喜歡的其中一種回應方式，就是反問對方：「現在都什麼年代了？還在一九七〇年嗎？」

最近，我從一位科技業務那裡聽到一個故事，驗證了這項建議是有效的。當時，他白天參加完商務會議後，晚上跟同事一起去酒吧，一位同事開始排名他最想跟公司哪些女同事上床。我這位朋友，他的孩子還在蹣跚學步的階段，聽到這話，當下阻止，他巧妙運用為人父者生氣的口吻說：「好了！時間到！我認為你現在最好回房去。」大家聽到都笑了，排名遊戲也就此結束。

你或許覺得這種揶揄方式，好像沒有什麼效力，但實際上，這種做法效力強大。曾經跟我一起進行研究計畫的心理學家達契爾．克特納就將揶揄做為社會動力學來研究。他描述揶揄這種方法既可以向當權者

傳遞你的真實意圖，同時又能加強人際關係。關鍵是要找到一種方法，讓冒犯你的人也能參與其中。比方說，你可能會揶揄一位同事，說他的下屬害怕他，這樣講既能承認他的權力，同時也暗示他的影響未必值得引以為傲。揶揄以包容的方式強化權力表現，這樣做可以在肯定對方屬於這個團體的同時，讓他們的地位降低一個等級。

**設置受罰席。**瑪姬．尼歐（Maggie Neale）教授最近從史丹佛大學退休，我在歡送會上稱讚她「堅定而公正」。她展現這種特質的方式之一，是採用自己所說的「受罰席」（penalty box）。當她看到周遭有人行為不當，就會把他們驅逐到受罰席，在工作上不相往來，讓他們暫時沒戲唱。這絕不是祕密；你知道你什麼時候被關在受罰席裡，其他人也知道，因為尼歐會談論此事。我跟她一直很要好，倆人當同事長達二十五年，所以我們有很多共同的回憶。比方說我會問她：「某某人怎麼樣？」她會回：「在受罰席內」。我倆就會心一笑。有時，她會告訴我原因。把人放進受罰席就像戲弄一樣，讓肇事者知道自己是尼歐圈子裡的成員，他們的舉止很重要，同時也是提醒他們：要好表現，否則就出局。

受罰席是一種有效的制裁，也讓肇事者有機會解救自己。這不是永久的排擠，只是清楚地指出違規行為，至少在初犯時是這樣，以戲弄對待，視其為可以獲得原諒。受罰席也是說明「以牙還牙策略（tit-for-tat strategy）」的絕佳實例：只要對方表現友善，你也就表現友善；如果對方粗魯行事，你會立即以同樣的方式回應。這是在你所屬圈子裡警戒濫用權力的好方法。姑且先相信對方會改過，如果對方辜負你的信任，就好好制裁對方。這個策略的一個關鍵層面是，你不會懷恨在心，一旦對方停止不當行為且明顯想做得更好，你會馬上原諒對方，並再次友善以對。

我們很容易以為，如果忽略那些並非針對我們的不當行為，這些行為就會消失。但研究顯示，事實並不是這樣。討論動機的入門教科書開宗明義地說道，人們會繼續去做可以得到回報的事情，無論是獲得財務獎勵和晉升，或讓社會地位獲得提升。重點是，要影響他人的地位，你必須改變自己對待那個人的行為。你必須做一些事情，鼓勵對方表現好行為，並阻止他做出不當行為。倘若沒有行動，你如何看待某人對別人的所做所為就無關緊要。善用本身權力，冒險支持他人（尤其是在公開場合中），這種人應該獲得認可和感謝。為了遏止不

良行為，必須讓那些濫用權力者自食惡果，這部分我們已經討論過，可以採取的做法有很多種。

就算你不是正式的負責人，也能做這些事。即便你無權解雇或升遷任何人，無權掌控財務的獎懲發放，但我們都有權力藉由對周圍發生的事情做出回應，來強化社會規範。以同儕團體為例，我們每天都可以做如下類似決定：邀請誰、不邀請誰共進午餐；邀請誰同樂或舉行閉門會議；邀請誰參與群聊；誰的簡訊要回覆；誰的簡訊就讓它已讀不回。排擠某人，即使只是暫時的，也是一種極有效的方式，可以制止在一起工作與生活的同儕團體濫用權力。為了更好地運用自己的權力，我們必須樂於接受在他人戲碼中扮演的角色。

**表現出你的關心。**有史以來第一次在權力殿堂中，不當性行為已不再是司空見慣的事。以往被默許或找藉口開脫的濫用權力行為，比如「男人就是這樣」，現在普遍視為嚴重的冒犯，有真正的受害者和真正的後果。結果，跟以往相比，現在只要男人濫用權力，就更可能被追究責任。

基於同樣的原因，現在那些支持提高女性地位的男性、老闆或執行長，能獲得實質回報。我們已經在許多行業（並非全部）看到，男性因為願意跟女性分享權力，而不是擺佈女性，而讓自己獲得更高的地位。權力平衡正在發生變化。

幾十年前，我在伊利諾大學唸書時，整整五年的時間裡，我不記得上過任何女教授的課，或為女教授工作過。在那棟八層樓的建築中，全都是研究心理學家，只有少數幾位是研究性騷擾的專家，譬如卡蘿.德威克（Carol Dweck）和露易絲.費茲傑羅（Louise Fitzgerald）。當然，所有行政助理都很可愛，能力十足，而且都是條件相當好的女性。我的女同學回想她們當時的經歷，她們開完會就哭著走出來，情緒低落，覺得受到貶抑和不公平對待，有時還成為男教師性騷擾的對象。這種情況並不常見，但也不是聞所未聞。

過去幾年，尤其在想到近期發生那些濫權性侵事件時，我不禁納悶自己當初如何從這種環境全身而退。答案是，我很幸運，這一點我當時就知道。但我現在明白了。機緣巧合之下，我找到對自己非常友善的學程計畫，而且在這個學程計畫中，男性的教授、合著者、統計顧問、論文讀者等等，不僅都在我身邊支持我，也默默地看顧著我。

這些人都有地位和權力，可以占我便宜，但他們卻願意保護我。他們為我的研究評分，並給我回饋意見，告訴我如何分析數據，如何與編輯爭論，如何撰寫期刊論文，以及如何審閱期刊論文。他們幫我撰寫有用的推薦信，對任何主管來說那可是相當大的權力來源，但他們並沒有要求回報（只要求我努力工作）當成交換條件。他們讓女性下屬可以安心地跟他們共事。我身邊還有其他男生也幫了我，這些人是博士後研究生、訪問學者和研究生，他們沒有正式權力，但他們知道內情，並對發生的事情保持警惕，同時給予女學生尊重和讚美，將女學生當成同儕，當成人來對待。對我來說，他們就像大哥哥一樣。他們貼心詢問我們過得好嗎，告訴我們要當心誰，當有人對我們做出不當行為，他們會讓我們知道。有時候，男男女女一起去喝啤酒閒聊時，他們會講故事並互開玩笑，藉此提醒大家要謹守分際。他們為了伸張正義，願意冒險惹怒對方，即便對方是掌握大權的資深教職員。

在寫這本書時，我聯絡當時護我周全的一些人。我想知道他們為什麼這樣做。其實，我是想更全面地了解，是什麼原因激勵旁觀者想負起責任，使用自身權力保護那些較弱勢的人，即使這樣做會讓自己承擔風險。

他們所描述的是一種團結感、社群感。如同其中一人所言：「我認為自己是研究生團體的一分子，我們在壕溝中並肩作戰。」

這個故事告訴我們，當我們可以選擇將自己當成行為者，而不是旁觀者；當成是演出團隊的成員，而不是觀眾，我們就能有效制止、甚至控制濫用權力這種惡行。問題不在於誰關心或誰不關心，也不是你是否關心，大多數人都關心自己周圍發生權力濫用這種事。問題在於，學會表現出你的關心。

# 10

## 善用權力發揮影響力

在#MeToo運動如火如荼地展開時，美國國家公共電台（NPR）記者問眾議院議長保羅·萊恩（Paul Ryan），如何解決國會山莊普遍存在的不當性行為問題。萊恩說：「我們是民選官員。我們應該用更高的標準要求自己。」記者追問：「什麼標準？」萊恩答道：「嗯，這問題問得好。我認為在國會我們應該拿自己對其他人的期望要求自己，應該要求自己高標準，這樣我們才能以身作則並樹立榜樣。顯然，人們一直沒有做到這一點。我認為我們在這方面必須努力做得更好。」<sup>37</sup>

「啊，什麼？」

萊恩沒有確實地回答這個問題，這不是他的錯。我從沒聽說過，有人得以闡明當權者應堅持什麼行為標準。其實，我自己也仍在努力解答此事。關於當權者該堅持的標準，我們不知道該用什麼詞彙形容，甚至不了解當權者究竟應堅持什麼樣的標準。那是因為我們很少仔細關注那些善於使用權力的人，以及那些不善於使用權力的人。如果人們使用權力得當，就不會成為新聞。結果，我們對成為卓有成效的掌權者究竟意謂什麼，或我們自己可以採取哪些不同的做法，成為他們中的一員，缺乏清晰的認識。

跟萊恩一樣，大多數人都可以明確表述當權者不應該做什麼，比方說：不要炫耀、不要利用人、不要利用本身職位謀取個人利益。但心理學家知道，用這種「不該做什麼」的方式來改變行為，根本無濟於事，而且甚至可能讓情況變得更糟。已故哈佛大學教授丹尼爾·韋格納（Daniel Wegner）的研究可靠地顯示，當人們告訴自己不要做某件事情時，往往無意間會去做那件事情，因為只要想到「不要做某件事情」，就會自動激起去做那件事情的想法。

這方面的經典示範就是：如果我告訴你「不要去想白熊」，接下來會發生什麼事？你的腦袋裡就浮現白熊。韋格納的研究發現，這個簡潔示範正好讓我們對試圖遏制權力殿堂的不當性行為，有更切合實際的

了解。在韋格納進行的一個實驗中，參與者依照指示打牌，同時在桌子下用腳互碰調情。他告訴一些參與者設法隱藏自己在做什麼，而其他參與者則可以不受限制地自由「碰腳調情」。你認為結果哪一組參與者覺得同伴更有吸引力？答案是，那些被要求不表明自己在「調情」的人。

因此，我們在扮演主要領導角色時，僅僅知道不該做什麼是不夠的。我們反而需要將精力引導到對社會具有建設性的行動上。而且在沒有制定明確行為標準或期望的情況下，我們不該為人們達不到預期行為感到訝異。當我們不清楚標準或期望為何時，當然很難判斷人們做得好不好。

## ■ 來自榜樣的啟發

我們都需要榜樣。在尋找啟發時，很遺憾的從新聞上找是最糟糕的地方，因為上頭的名人往往聲名狼籍。同樣地，只是提醒自己，不要模仿我們生活中的哪些人，光是這樣做還不夠。雖然當我們想到權力，往往最先想到這些人。相反地，在尋求當權者榜樣的啟發時，最好問問自己：在我的生命裡，誰在使用手中權力時，曾對我產生實質的影響？

我是從家父那裡認識已故、偉大的喬．麥克葛拉斯（Joe McGrath，後文稱喬）。家父也是教授和社會心理學家，而喬是他很欽佩的知名社會心理學家。不過，喬並不認識我。當時我快三十歲了，一事無成，內心惶惶不安，正考慮：回學校唸五年書，從事研究教學工作，但不知道這適不適合我；並從東岸搬到放眼望去都是玉米田的中西部。我搭機到芝加哥，租了一輛車，拜訪中西部一些知名大學的心理系。但我事先並未告訴任何人，我會去拜訪。

我造訪的第一站是伊利諾大學香檳分校。我一路打聽，來到心理系大樓，像名遊客一樣走進去，尋找家父給我的那些心理學家的名字，並試圖感受一下這個地方的氛圍。走著走著，我在二樓走廊中間停下，往下看看大樓的中庭。當我抬起頭時，一位男士走近我，他穿著黑色運動鞋，面帶微笑地看著我。「妳在找什麼，要我幫忙嗎？」他問。

喬是語氣溫和、一副老學究模樣的教授，戴著厚實的眼鏡、口袋護套上插著筆、休閒褲束緊腰部，感覺很一板一眼。我告訴他，我正想轉

行，目前擔任服務生，並考慮申請研究所。他打開辦公室的門邀請我進去，裡面空間很小又雜亂無章，空氣中飄著一股燒焦的咖啡味。他撥出一小時時間專心跟我交談，我在喬營造的空間中，找到自己所要尋找的東西。

後來，我申請該校讀研究生並獲得錄取，在喬進行的其中一項專案擔任研究助理。我入學時，覺得自己準備不足，但喬在我身上看到某種特質，並決心要找出那是什麼。一方面，喬的標準很高，他從不放過任何細節。另一方面，我告訴自己絕不能讓他失望。他會嚴厲地批判我的工作，但他對事不對人。他一直給予我支持，無論成敗，也總是在我身邊，以一種讓我感覺得到的方式鼓勵我、建議我，就像教練那樣。如果我的論文令他感到滿意，他會在文章的頁邊用紅筆粗狂地寫下「加油！加油！加油」；如果他認為我的論文方向有問題，就會留下「仔細確認」的評語。如果我受到打擊，他會安慰我，讓我重新振作起來。

我們一起度過許多時光。每週一次我們在他的辦公室一對一晤談。有時也在他家見面，窩在挨著廚房邊的小辦公室的椅子裡談論工作。某個夏天，喬和他的妻子瑪莉安（Marion）邀請我和其他幾名學生，到他們位於密西根湖畔的度假小屋。我們住在旁邊的民宿，喬和瑪莉安住在度假小屋。我們在樹林裡散步，一邊討論想法一邊拍打成群飛舞的蚊子。我跟喬很親近，那種關係很溫暖、很安全、沒有任何不恰當之處。我從沒有覺得自己這麼能幹又有才華，也有安全感。在他的指導下，我的事業生涯開始蓬勃發展。

我們當中有許多學生（尤其是女學生）都很崇拜他，但也有例外。喬是個鬥士，如果你不遵守他的規則，那關係就撕破臉了。在大多數情況下，喬都非常開明，但他不容許自己的原則讓步半分。他知道如何對待學生，讓他們感到輕鬆；但如果有必要，他也會嚴肅地扮起黑臉。喬很善良，但你不能利用他（或利用任何他自認為應對其負責的人）。

我不知道他如何看待自己的權力，但我確信他自己很清楚，因為他小心翼翼地使用自身權力。喬創造了安全的空間，在那裡學生可以安心學習，不必害怕承擔風險。他對人一視同仁地尊重，並認知到每個人的權力各不相同。他看重智識、努力和卓越，但他骨子裡不是精英分子。他認真看待自己的工作，卻從不認為自己很了不起。對我來說，喬．麥克葛拉斯定義了所有當權者應遵循的標準。

## ■ 有益原則

有益（beneficence）是應用倫理學中的一項原則，要求位高權重者有義務優先考慮較無權力者的利益。在研究語境中，這個術語是指研究人員對待其研究對象的標準。在商業語境中，有益意味著利用權力讓利益相關者受惠，以尊重員工和客戶權利的方式，實現財務收益。有益不僅將權力視為一種累積或自由支配的資源，還將權力視為投資他人的一種資源。有益的標準將擁有權力視為理所當然，假設行為者已具備足夠權力，並依據個人使用權力的目的、而非擁有多少權力來衡量個人。

擔當主角。莎士比亞曾寫道，世界就是一個舞台，我借用他的說法，將組織比喻為劇院，希望不會貶抑莎士比亞的見解。位高權重者想要把權力用得好，就必須演好主角的角色。有人說，「領導者」不應該將兩件事分派出去：一個是願景，另一個是角色。這是什麼意思？在任何情況下，團體裡面位階最高的成員都必須利用伴隨個人職務而來的地位、知名度與權力，藉由讓其他所有人理解這個混亂的世界，為大家指明方向。領導者必須經常出現在舞台上，闡明方向和目標，讓每位演員專注於將大家凝聚在一起的共同目標。沒有清晰、帶領大家向上提升的共同目標，組織就會分崩離析，落到最低限度的平庸。對於那些感到最沒有安全感、需要證明自己、需要搶先抓住機會做點事情提升個人重要性的人來說，組織就淪為戰場。

領導者使用權力的方式，為組織其他成員搭建表演舞台。當組織最有權勢的成員不願意針對組織願景表達立場，其他人就會爭奪掌控權，試圖建立自己的派系，在工作上也就離心離德；而缺乏上位者指示明確方向，組織就會空轉，無法完成任何有進展或有意義的工作；而在沒有明確共同目標的情況下，個人轉為追求自己的目標，這樣他們的工作才有意義。

有時候，掌權者試圖逃避這些責任，因為他們擔憂自己顯得過於專制、跋扈、自我膨脹（或者他們只是擔心自己犯錯）。舉例來說，新手領導者將定義願景、目標或策略這些工作指派出去，這種事情其實很常見，因為他們試著透過這種方式學習並取得最大共識。但這樣做往往鑄下大錯。找出組織中其他人認為什麼事情是重要的，並以他們的意見通知策略選擇，這樣做當然沒有錯。但是，領導者有責任擔當主角，帶領大家身先士卒，也就是要冒險帶頭作先鋒。

為了在任何情況下扮演領導角色，還必須將自己當成他人學習的榜樣，無論你是否這樣看待自己。你要向別人展示，事情是如何做到的，並且要樹立值得令人尊敬和景仰的榜樣。如同組織學者李·波爾曼（Lee Bolman）和泰倫斯·迪爾（Terrence Deal）在其合著的《組織重構》（*Reframing Organizations*）中所述，當你將領導視為你所扮演的角色或一部分，就會意識到組織中最受矚目的行為者是鮮活生動的象徵，展現出組織最神聖的價值觀。強大的領導者不僅鞭策大家做出成效，領導者的作用也在「消除疑慮，促進成員對組織宗旨的信念，培養成員的希望與信心。」換句話說，領導者會有意無意地代表某種重要事物。

## ■ 領導者要當部屬的「安全堡壘」

美國空軍學院校長傑伊·席佛利亞（Jay Silveria）中將就很清楚該怎麼做。在Youtube上搜尋席佛利亞的影片，就能找到說明如何運用主角身分創造有益文化（culture of beneficence）的絕佳實例。但首先，我們說明一下背景。

二〇一七年秋季，新學年要開始了。位於科羅拉多泉、競爭激烈的美國空軍學院預備學校發現，有五名黑人預校生在留言板上遭受種族歧視。席佛利亞立即採取行動，他一身戎裝召集四千名學生和一千五百名教職員。他對與會的大家說：「如果你對此事感到憤怒，那麼你是對的。」他將對這五名預校生的侮辱定義為對在座每個人的侮辱。他說：「你們當中有些人可能認為，那是發生在預備學校的事，跟自己沒有關係。」他表示，那些學員對種族多元化的抨擊，就是對軍隊做出抨擊，因為多元化賦予軍隊力量。他說：「這是我們的制度，沒有人能奪走我們的價值觀。」許多領導者也強調這些事，但他們在演講結束時，並沒有像席佛利亞這樣做。

席佛利亞說：「把手機拿出來，」他敦促大家錄下他所講的話以備不時之需。然後，他做出總結：「如果你不能以讓人有尊嚴並受尊重的方式對待他人，那就滾吧。」

做為領導者，善用權力就是建立所謂的「安全堡壘」（secure base），這是人質談判專家喬治·科爾瑞瑟（George Kohlrieser）提出的術語，意指「某人、某處、某種目標或目的，能提供一種保護感、安全感和關懷感，並為大膽、探索、冒險和尋求挑戰的行為提供

靈感和活力來源。」科爾瑞瑟借鑑英國研究人員約翰．鮑比（John Bowlby）的依附理論（attachment theory）寫道，那些覺得可以安全依附權威人物的人，在心理上就對自己更感到安全，相較於那些更需要較多幫助的人，他們的行事更有智慧也更成熟。<sup>38</sup>為什麼這個結果在組織中很重要？因為當權者不僅要為自己的行為負責，也要對所管轄範圍內發生的惡行負責。

這就是為什麼如此重要的角色，組織必須找對人才來擔任。要建立一種讓人們感到安全又有能力發揮最佳表現的文化，領導者不僅要制定方向並以身作則。重要的是，領導者必須依據有益和成熟度等標準，確保組織其他成員能獲得獎勵、晉升並擔任重要職務。

## ■ 角色定型的危險

誰在組織中扮演重要角色，以及如何取得重要角色？應該關注誰？應該推薦誰？最應該重視和獎勵哪些人際關係特質？在決定選角陣容時，我們喜愛將演技當成客觀標準的這種想法。但是，怎樣定義好表現，卻是非常主觀的。

生活如同劇場，某些類型的人往往一直在扮演某些特定的角色。會發生這種情況是因為我們仰賴以往的經驗，選擇「看起來適合這個角色」的人。在劇場中，這就是所謂的「角色定型（typecasting）」。在其他地方，則稱為偏見。

各種角色都普遍存在角色定型這種現象，這一點有據可查。例如，針對隱性偏見的研究顯示，屬於「較高社會地位」群體的人被期望扮演主角，而屬於「較低社會地位」群體的人則被期望擔任配角。為什麼？因為一向如此。心理學家老早觀察到，大多數人相信這是公平世界的運行之道；也就是說，我們往往不假思索地認定，階級制度依據功績反映出公平公正的排序。對「世界是公平的」這種信念是一種誤解，它藉由暗示事物應該怎樣，來提供一種精神上的安全感，即使更深入思考後顯示事實並非如此。

這種暗示眾所周知：我們放眼所見，都能看到企業反映出社會地位排序。白人男性擔任組織最重要職務的人數，遠超過其他性別與有色人種，多到跟組織本身人才庫不成比例。為什麼會這樣？因為公司和組織傾向於挑選那些相貌和行為跟大多數現任高階主管相似的人。因

此，如果某個組織由白人掌權，那麼該組織可能會雇用更多白人擔任「領導幹部」，後續就能順理成章地讓他們晉升為領導者。

在娛樂界，類型選角或根據演員本身的類型是否適合扮演特定角色來選派，這樣做有一定的道理，想必觀眾更喜歡並願意多付錢，觀賞特定類型的演員擔綱「男主角」和「女主角」。然而，在舞台和銀幕外的世界，根據「類型」選角就很難解釋，甚至很難站得住腳。不過，其中的道理似乎是一樣的。在組織（和政界）中，決策者（和選民）經常使用這種方式，界定哪些人最具备領導者特質，比如依據信心、主導性、外向性、體力和男子氣概等身體或非語言指標，當做領導潛力的標誌。這些特質都是具備「主管架勢」的構成要素，這是一種主要由性別角色刻板印象定義的社會概念，但也可能是一種習得的概念，比方說有人被挑選擔綱重要角色時，其所具有的特質就被認為是合理的雇用和升遷標準。根據這些特質絕對可以預測組織選角的結果。但是，這些特質跟決定人選在角色中的實際表現，並沒有任何關係。

由於男性在政治、經濟和職場上，仍然比女性擁有更多權力，所以我們會將男子氣概跟權力聯想在一起。我們更喜歡看到強壯、氣勢十足的男性扮演大人物，這些都不足為奇。就概念上來說，男子氣概的行為是由有主導性決定。研究顯示，一般認為男性比女性更堅決、更積極也更果斷，而女性則比男性更有愛心也更會照顧人。

此外，雖然我們認為，既然男性都更有主導性，而女性都更會照顧人，事情就應該是這樣。因此，我們期望男性表現強硬，展現更多信心，並基於性別規範堅持自己的主張。而當男人扮演主導角色時，看起來就像在做他應該做的事。結果，平均來說，男性比女性更常高姿態地行使權力。在各種性別組成的團體中，男性往往更常發言，發出更多雜音，也更有自信地表達自己，而且他們會占用更多身體空間。對女性來說，性別規範對女性的定義正好相反。女性應該表現出善良親切，因為那是她們「應該」做的事情。而且由於這個原因，就算女性具有領導潛力，但我們往往很少認定女性具備領導特質（以主導性來看）。就算我們讓女性擔任領導者，我們也不信任那些像領導者般舉止自信、行為果斷堅決的女性。女性學會在地位和建立信任這方面，懂得尊重和包容才是更安全的策略。因此，在以主導性做為領導潛力的標準時，許多女性似乎不符合要求。

當我們根據主導性和男子氣概來定義領導潛力，我們就會以這些特質做為判斷領導潛力的標準。問題是，儘管這些特質確實可以預測人們是否得以升遷到重要職位，但卻無法預測人們在重要職位上的效能。如果我們能有意識地多依據有益原則來選擇領導者，因為有益確實是有效使用權力的先行指標，那麼這種選角標準可能對女性有利，而不是對女性不利，而且不同類型的男性也能因此晉升為領導者。

想像一下，如果領導者更清楚地了解如何挑選、訓練、評估和獎勵遵守有益原則的求職者，世界可能會如何改變。如果在賦予人們更多權力、扮演重要角色時，我們不僅依據個人成效也依據個人過往展現的成熟度，能自在地行使權力和調適權力差異，能在督促他人進步時展現競爭力和積極性，願意承擔責任又不居功，以團隊為優先並為之奮鬥，懂得顧及未來幾代人的福祉犧牲個人成果，在危機時採取負責任的行動，在壓力下處變不驚，以身作則地激勵他人，表現出堅毅與關懷，讓他人更有安全感。我們在職場、家庭、政壇，以及世界各地，不就希望這樣的人掌握大權？

## ■ 依據有益原則挑選領導者

電影《衝鋒飛車隊續集》（*Mad Max: Beyond Thunderdome*）是描寫世界末日的系列電影中的第三部。這系列電影改編自威廉．高汀（William Golding）於一九五四年出版的經典小說《蒼蠅王》（*The Lord of the Flies*），故事講述如果世界終結，只剩下孩子們建立新世界，會發生什麼事。在電影中，巴特鎮的居民都很天真、小氣、不成熟又擔驚受怕，對世界究竟如何運作抱持幼稚的信念。結果導致不是你死就是我活的文化，根本毫無社會秩序可言，沒有人是安全的，孩子們只是各自努力保命。電影中，巴特鎮首席拍賣官迪爾古德（Dealgood）博士這樣說：「競技場的運作很簡單，拿起武器，盡可能使用它們。我知道你不會違反規定，因為那裡根本沒有規定。」

許多組織就像這樣。在商業界，不是你死就是我活這種文化被廣泛吹捧。據說，弱肉強食這種競爭文化激勵個人全力以赴。但新近研究發現，就是在這類組織當中，危害最大又違法的作惡行為和騷擾最為猖獗。在沒有規則可循的職場，參加會議就像進入競技場，每次互動都像拚鬥至死的戰役。在不是你死就是我活的文化中，我們假設其他人都要加害我們，我們始終處於防衛狀態，只要一有機會就掌握權力，並利用權力來打倒其他人。

據我所知，到目前為止，沒有人針對這種不是你死就是我活的文化提出替代方案。所以，現在我率先提出：要消除不是你死就是我活這種有毒心態，就要營造一種有益文化。在有益文化中，掌權者會使用本身的權力制定規則，讓每個人都負起責任，並在日常行動中表現什麼才是為團體的利益行使權力。在不是你死就是我活的文化中，我們會尋求競爭力最強者擔任領導者。但在有益文化中，我們需要更深入探查，好好理解個人競爭能量來自何處，藉此了解他掌握權力時會如何使用。我們需要一套新的標準來確認領導潛力。

成就導向。莎拉在愛爾蘭北部小鎮長大，當時新教徒和天主教徒為爭奪誰將統治這個國家，發生長達三十年的內戰。莎拉的媽媽是當地護士，爸爸在當地工廠擔任人事主管。莎拉一家人的生活就以幫助他人為主軸，莎拉說她從爸媽那裡學到「以人為先」的心態。

莎拉是典型的好女孩，有著柔和線條的五官和一雙棕色大眼。她求學時期成績優異，大學修讀工程學系，商學研究所以班級前一〇%的優異成績畢業。畢業後就進入頂尖顧問公司，那是每個人都夢寐以求的職場。後來，她換到一家競爭更激烈的頂尖投資銀行上班。

在職業生涯初期，莎拉曾接受建議，選擇能將績效量化評估的發展途徑，也就是說，透過數字來評估績效。希望這樣可以保護她，在仰賴更主觀績效標準的職業中，避免因為性別偏見而限制個人發展。在投資銀行，她表現出色並持續升遷。但當她尋求如何成為銀行合夥人的建議時，卻遇到瓶頸。一位職場良師告訴她：「如果妳想成為合夥人，妳必須為此奮鬥。告訴所有人，妳想要這個職位，並堅持不懈。妳必須證明自己有多麼渴望，多麼有決心，也多麼積極進取。不要接受『等待』這種答案。」

莎拉聽完建議後，繼續認真工作，努力把所有事情做好。她追求成效，但也進行遊說，幫自己宣傳，以至於擔心自己是否太躁進。幾個月後，她回去找她的良師，但對方卻告訴她，她還不夠積極。

後來，莎拉決定辭去銀行職務，轉戰科技業，並在一家科技公司擔任財務長，協助公司發行股票上市，後來公司市值已超過十億美元。現在，她在獲利可觀的社群媒體平台擔任執行長。顯然，莎拉絕對能勝任投資銀行合夥人職務。但她無法以投資銀行重視的方式，為爭取合夥人職務奮戰。與其將精力浪費在爭取更高的職位，她寧可專注於善

盡職責，取得對他人有利的結果。如果這樣做還不夠，她會轉換職場到本身優勢更有利的地方，後來的發展也皆大歡喜。

依據個人渴望擔任權力職位的程度，做為升遷標準，這種事很普遍，但跟一般常識背道而馳，研究發現，雄心壯志和自我宣傳並不能有效預見一個人擁有領導力。而且，證據也顯示研究結果可能是真的。透過遊說、自我宣傳、建立派系、並積極喚起他人注意個人和個人成就，以及企圖獲得地位的潛力，這些確實是個人能否在團體中脫穎而出的重要預測指標，對許多人而言也是職業生涯的核心挑戰。但有益原則表明，在許多情況下，過分強調這些因素可能是錯的。舉例來說，心理學家麥克利蘭的研究顯示，對權力有高度需求的專業人士升遷得快，但他們的職業生涯容易爆發醜聞。而那些既渴望權力又渴望成就的人，他們的職涯發展卻不一樣，也更有效益。對於成就、精湛技藝和個人卓越的需求，是一種對權力需求產生作用的社會化影響力。這表明為了創造能讓權力得以有效行使的組織，就要挑選適當人才，重用那些不僅表明自己有能力迅速晉升，也對個人表現特質有興趣，並願意花時間在較低職位上磨練，以便學習並精進本身專業知識，並（重複地）為自己關切事項做出貢獻的人。

**善用權力的關鍵在於專注團隊需求。**對某些人來說，這是自然而然的事情，而對其他人來說，卻不是那麼一回事。記者山姆·沃克（Sam Walker）描述德懷特·艾森豪（Dwight Eisenhower）如果不是美國最有效能的總統，也是最受愛戴的總統之一。艾森豪甚至從未想過要競選總統，但他基於義務，因為所屬政黨要他參選才這樣做。將權力視為義務，而不是累積重要資源的機會，這種領導者比較不會專注於本身對地位的需求、要驗證自身能力並受到認可，而會更專注於取得讓所有人都受惠的成果。我們與其以企圖心做為挑選誰執掌權位的標準，或許應該以致力解決他人問題的奉獻精神做為標準。

**奉獻導向。**依據魅力或好感度來選擇掌權者也有很大的危險，遺憾的是，人們經常這樣做。那些更在乎自己是否受人喜歡，而不是對自己督導的群體產生影響的管理者，在執掌權位上的表現，往往不如那些不那麼在乎自己是否討人喜歡的管理者。

魅力是個人身上散發的吸引力，有些人比其他人更有魅力，而且魅力是人際之間吸引力的強大來源。但研究顯示，個人魅力實際上對團體和組織成功與生存的影響微乎其微。魅力就跟主導性一樣，也可以預

測誰在組織中獲得重要職位，但以個人魅力做為挑選掌權者的標準並不合理。

哈佛大學教授拉克什·庫拉納（Rakesh Khurana）是研究魅力領導者的專家，他為《哈佛商業評論》撰文寫道，「由於執行長不可能永遠擔任該項職務，任何依據個人權力的職權制度，終將無法穩定。依靠一系列魅力領導者的組織，基本上只是靠運氣……」

「魅力領導者拒絕別人限制自己的管理範疇和權威。他們反抗對其權力的所有制約，也不理會適用於他人的規定與規範。結果，他們可以利用追隨者不理性的渴望。那是因為追隨魅力領導者不僅要承認對方的技能，也必須全然地臣服。」<sup>39</sup>個人魅力吸引他人的注意力和積極關注。但當我們依據魅力和好感度來選擇掌權者，就可能讓更關心別人是否喜愛他們，而非更關心自己對他人產生什麼影響的人獲得提拔。

如果我們依據有益原則挑選領導者，我們會專注於溫暖這項個性特質。溫暖、魅力和好感度常常互換使用，但這些特質根本各不相同。掌權者具有溫暖人心的特質不僅要有魅力，討人喜歡或廣受歡迎。溫暖是更深層次的指標，跟真心關懷、奉獻、可靠性以及與對方同在和參與有關，就算你再忙、壓力再大、不擅交際或心神不寧，也會展現溫暖。溫暖是指可靠地表明你希望別人成功，而且為了讓別人成功，你願意發揮個人力量，承擔個人風險，並做出個人犧牲。

溫暖是指有能力在需要時，採取有力行動幫助別人，並以不威脅他人的方式，採高姿態或低姿態展現權力。藉由協助他人進步，而不僅僅是依靠奉承、魅力或空談，向對方保證你支持他們。

人們往往認為溫暖跟能力格格不入。但正如我在此所做的定義，溫暖就像嚴厲的愛，不會減損對能力的看法。相反地，溫暖跟能力兩者相輔相成。在挑選掌權者時，與其依靠魅力和好感度，我們反而應該考慮尋求展現個人能力、關心他人和對他人真心奉獻的證據。

**發展成熟度。**有益意指位高權重者優先考慮較無權力者利益的氣度，這是成熟發展的標誌。然而，在挑選由誰執掌權力職務時，卻沒有人談論這種特質。綜觀文化和心理學理論，成熟度被定義為控制自私衝動並以有益於他人的方式行事的能力。根據心理學家麥克利蘭的說法，處理權力的成熟做法也如此定義。麥克利蘭發現，大多數專業人

士專注於為個人升遷獲取權力，但他認為這種處理權力的方式，從心理學上來看，並不特別先進。他提出理論表示，處理權力的更成熟做法，和對社會做出持續貢獻有關，意即意識到權力是一種存在於個人之外、為了解決他人問題而存在的資源。如果我對麥克利蘭的看法解讀正確，那麼在挑選領導角色時，發展成熟度就是我們應該尋找的特質。

權力領域的發展成熟度看起來就像體育記者暨《怪物隊長領導學》（*The Captain Class*）作者山姆·沃克（Sam Walker）所描述的那樣，傳奇球隊隊長都有一種無私的特質，願意擔負重任，為了讓團隊成功，就算要負傷作戰也沒有關係，而且他們都擁有「緊急停止開關」（kill switch），可以控制情緒，並刻意將精力引導到對團隊利益有幫助的事情上。

我同事尼爾·哈勒維（Nir Halevy）將其稱為「團體內部的愛」，這種特質有些決策者有，有些決策者則沒有。這種特質促使決策者不求回報地運用個人資源，推動團體進步。哈勒維使用像囚徒困境這類實驗性的賽局範式，研究人們如何在個人報酬和團體報酬之間做選擇，以及這些選擇如何影響個人的地位和權力。<sup>40</sup>結果哈勒維發現，表現出更關心團體報酬，甘願冒險損失個人報酬的球員，會被晉升到領導職務，而那些試圖藉由他人的犧牲坐享其成者，就無法獲得晉升。坐享其成這種事，同儕都心知肚明。為什麼決定重要職務人選的人卻無法察覺？

以團體利益為優先，這種行為方式聽起來或許不理性，但實際上卻不然。以人的一生發展來看，專注於保護後代子孫，就是使用權力的成熟方式。就進化而言，這也是唯一有意義的做法。而且，團隊應該重視以這種做法處理權力。在哈勒維的範式中，在沒有承諾個人得到任何回報的情況下，願意放棄本身資源，將資源用於讓團隊獲得成功的受試者，就率先展現出本身的成熟度。他們這樣做，沒有考慮到要保護自己。儘管這種行為看起來似乎不理性，但他們卻因此獲得地位，或被認定具有領導潛力。團體想要的領導者是這種人，不是那些自私的人，意即那些以不讓別人受益而占主導地位或爭取大位的人。而那些總是慷慨大方或沒有私心，無論誰受惠都沒關係，這種人也不適合當領導者。當個人表現出一種習慣，或至少一種心態，比其他人對團體更加忠誠，並依據團體內部為了成功和蓬勃發展的需求，準備犧牲

個人優勢或機會，積極地行使權力或將權力讓給他人，這就是以成熟做法處理權力的證據。

## ■ 運用權力使人受益

我們往往從職場工作的角度來思考權力動態，但事實上，權力也定義職場以外的生活。在過去幾年中，世界各地威權政府的興起令觀察家大感困惑。但對我來說，這種現象卻很合理。

由於社會愈來愈不穩定，資源匱乏的威脅日益加劇，我們就更渴望秩序和社會控制。愈來愈多人感到愈無能為力，虐待和暴力事件就與日俱增。

解決全球不平等問題可能是不切實際的理想，但妥善處理權力差異的目標卻觸手可及。當人們有安全感時，就會展現寬容大度。當涉及到權力，「全球思考，在地行動」這句格言就是一個不錯的標準：要對世界產生影響，就必須先在自家國內建立信任和提倡奉獻精神。

當人們看到彼此互相關連，都是部族的一分子，就會彼此照應。在世界的某些地方，這種情況自然發生，但遺憾的是，這種情況在美國並非易事。在美國文化中，財富和成功跟社群的價值觀背道而馳。財富和成功產生一種感覺，讓人們以為在物質生活上，我們不需要彼此，身為自由個體比身為集體成員更快樂也更成功。但我認為這種感覺根本是錯誤的，而且研究並未證實這種觀點。實際上，無數的研究顯示，社交關係是預測心理健康的最大因素。將自己視為集體的一部分，比如全體演員中的一員、劇團中的一員、共同演出製作中的一員，我們在心理上相互聯繫，因為比個體更重要的理由而產生連結。

我們往往認為文化是固定且穩定的。但在大多數情況下，文化只是有關世界和世界如何運作的一套假設與規範。而且，文化不是預先注定的。我們創造周遭的文化，強化我們自己的目標和信念。領導者和企業家每天都這樣做，老師和家長也一樣。無論是建立事業、教育孩童或養家糊口，我們都可以創造一種文化，利用權力讓他人受益。關鍵是要以身作則去啟發人們，建立制度讓人們得以有效地做出貢獻，獎勵好行為並懲罰不當行為。在這個世界上，如果我們在物質上似乎愈來愈不需要彼此，我們在心理上其實是愈來愈需要彼此。認真扮演好自己的角色，就是建立良好關係的祕訣。

## ■ 權力的真諦

有些演員以講述權力故事為生，接下來我要談談跟他們交往學到的東西。我們必須改變對掌權者和在生活中發揮影響力應具備什麼條件的描述。在偉大的戲劇作品和文學作品中，看不到一開始就占有優勢、優雅地掌握周遭一切的完美人物。沒有人在意這種角色，因為沒有人能跟這種角色產生共鳴。在劇院和生活中，是什麼原因讓故事引人注目？答案是，奮鬥、勝利、悲劇，以及角色如何應付和忍受困境。

選修我開的「權力表演課」的MBA學生，起初往往納悶為什麼要他們扮演經典戲劇中常見、那種並不吸引人的角色，比如大衛·馬密（David Mamet）的作品《大亨遊戲》（*Glengarry Glen Ross*）中墮落的推銷員；約翰·帕崔克·尚利（John Patrick Shanley）的作品《一根骨頭四條狗》（*Four Dogs and a Bone*）中絕望又性好操控的女演員；或是卡瑞·邱琪兒（Caryl Churchill）的作品《頂尖女孩》（*Top Girls*）中酗酒、粗俗、長期失和的姊妹。學生們納悶，為什麼自己不是扮演歷史記載中令人敬佩，立於不敗之地的英雄，或仁慈的國王和受人敬重的領袖。答案很簡單：沒人寫關於完美人物的劇作。那些故事都不真實，所以在藝術上就毫無趣味可言。出色的劇作會深切揭露有關人性的普遍真理，讓我們能夠從別人身上看到自己。在任何偉大的故事中，最有影響力的人物是像我們大家一樣有缺點、生活混亂，而且弱點展露無遺的人。這就是我們實際上會關心他們的原因。

要善用權力，我們需要具備成為人類的所有要件：包括我們的缺點和優點在內。這就是為什麼，練習在舞台上扮演有缺陷的角色很有用。當你發自內心體認這些角色的醜陋真相，在觀眾面前「扮演」你絕對不會原諒的角色，也一邊「做好自己」時，就發現這種練習並不會徹底改變你的身分，但這種體驗卻能讓你產生改變。說真的，在舞台上扮演有缺陷的角色，就是同理心的練習。這種練習為我們帶來挑戰，讓我們了解別人的優點與缺點，在對待別人時，選擇接受而不是批判，選擇愛而不是恨和恐懼，並且以同樣的方式對待自己。

這聽起來有些盲目樂觀嗎？也許吧。我們可以整天爭論人性本善或人性本惡，以及權力屬於贏家或給予者。但實際上，沒有人知道這些問題的答案，而且先跟哲學家說聲抱歉，沒有人能解答這些問題。不過，身為心理學家，我確實知道，要創造我們想要生活在其中的世界，唯一方法就是表現出我們已經住在那裡。當我們假設其他人都要

陷害我們，就沒有人可被信任。當我們假設自己在世上孤身一人，我們就會採取防禦態度，使用權力來保護自己。當我們出於恐懼而採取行動，我們就會創造自己害怕的世界。但當我們出於希望而採取行動時（我就是這樣做），就會假設其他人都很善良又有愛心，我們會以寬容大度的態度使用權力，會以他人為優先並建立信任基礎，讓別人也有理由這樣做。對我來說，這就是權力的真諦。

# 謝辭

非常感謝與我在史丹佛大學合作開課的各位講師。十多年來，我跟他們一起開發並教授「權力表演課」。我跟這些非凡出眾的藝術家共事，其中包括演員、即興表演者、作家和導演，極大地豐富了我的人生。我從這些鼓舞人心的表演者、出色的教練和慷慨無私的人身上學到許多，不僅學會表演，還認清權力的本質。其中包括表演大師、也是我第一位表演老師和「權力表演課」的共同創辦人凱．科斯托普洛斯；Rich Cox Braden、Melissa Jones Briggs和Dan Klein，這些人都是傑出的老師和經驗教學法大師，他們不辭辛勞地與我一起工作，改善教學基本模式。感謝BATS Improv創辦人暨一流現場指導老師William Hall，以及Carrie Paff、Lisa Rowland、Kevin Ralston、Janet Watson、Bobby Weinapple和其他出色的劇場專業人士，他們多年來不時到課堂上「客串演出」，分享自己的天賦，並將藝術對人類的影響帶進我們在商學院開設的課程中。在過去十幾年當中，就是這群不可思議的人們陪我走過順境與逆境，他們是我在職場上的團隊、是我的部族、我的家人、也是我的工作樂園。

我要感謝歷任副院長及其手下的工作人員，他們打從開始就一路支持我，開辦我認為會很有趣並希望對學生有幫助，但又耗資不斐的課程。Glenn Carroll率先承擔最大風險，在不清楚這項投資何時能獲得回報的情況下，他給我時間、空間、許可和經費，聘請表演老師。隨著課程的發展，Madhav Rajan和Yossi Feinberg增加這門課的資源投入，幫助我建立一流教學團隊。而且，早在這門課尚未引起所有人關注時，David Kreps為我創造條件，促成後續整件事情的進展，他督促我上Barbara Lanebrown的課，後者讓我大開眼界，看見將演員思維應用到表演藝術領域以外世界的價值。在此，要特別提及Paul Mattish，感謝他處理解決許多高難度的後勤作業問題，當初商學院大樓內都是階梯教室，無法當成舞台使用，剛開始我們只能在拖車廂內上表演課，後來成長到有五個小組共十三名臨時雇員的編制。感謝他幫忙處理表演空間和教學空間，妥善存放不斷增加的劇本和場景所需道具，讓所有麻煩事都變得簡單容易。

寫作部分涉及另一個團隊的協助。由衷感謝我的經紀人Christy Fletcher掌握最初的線索並緊追不捨，幫助我順利研擬和推銷出書提

案，勸我不要堅持某些內容，打電話要我加強哪些部分，還出面干預、溫柔地將我導向正軌，並在每次互動時繼續提供寶貴意見。感謝皇冠出版集團的優秀編輯Talia Krohn給我諸多協助，她一直在精神上給我指引，總在我有需要時及時出現，並協助我找到一條清晰的道路，讓我將既真確又重要必須列入本書內容的重點闡述清楚。我沒有權利期望能有像她這樣投入工作又聰慧過人的合作夥伴，更讓我感恩的是，即使在工作如此繁重之際，跟她共事卻能如此愉悅。我感謝Peter Guzzardi和Melanie Rehak，當我在寫作陷入焦頭爛額時，衝上來救我脫困，他們的聲音和用字遣詞，永遠會在我的耳邊響起。感謝Bridget Samburg，從世界各地找來一些很棒的故事。另外，謝謝皇冠出版集團的Tina Constable、Profile出版社的Helen Conford，以及我在全球各地的其他出版商，對我和這本書有信心。

雪柔．桑德伯格看完這本書的初稿後，大老遠地從世界的另一頭打電話給我，進行一番詳談，提供詳實的意見、建議和支持。其實，她只要寄封電子郵件，附上一個簡單的表情符號說「讚」，就會讓我受寵若驚。但她卻寧可花時間，坦率、睿智且精準地提供徹底改觀的意見。Benoit Monin是我在史丹佛大學的同事，他同時也是一名專業演員和啟發人心的社會心理學家、「權力表演課」這門課程的共同授課講師，以及我的研究夥伴，感謝他對本書不吝溢美之詞。他那猶如文藝復興時期男性妙不可言的善感，以我未曾想到的方式讓本書初稿更臻完善。同時，也感謝Em Reit和Saloner姊妹閱讀本書初稿，並親切提供有益的見解。

我對權力的看法一直深受前輩專家所影響，其中有些人我從未見過，比如Simone de Beauvoir、David McClelland、Hans Morgenthau、Serge Moscovici、和Martha Nussbaum，有些人我則有幸相見，比如David Kipnis、Charlan Nemeth、Jeffrey Pfeffer、Philip Tetlock、David Winter和Philip Zimbardo。而且一直以來，我都很幸運地在學術界擁有一群優秀的合著者，對我產生莫大的影響。Cameron Anderson、Nate Fast、Adam Galinsky、Lucia Guillory、Li Huang、Ena Inesi、Dacher Keltner、Michael Kraus、Katie Liljenquist、Joe Magee、Kim Rios Morrison、Em Reit、Niro Sivanathan、Melissa Thomas-Hunt、Larissa Tiedens、Jennifer Whitson和Melissa Williams，都讓我對這本書討論的核心重點有更深入的了解，亦即在感到無力的同時擁有權力，在身處權力位置時將角色演好等挑戰。我早期針對團體動力學和人際互動的更廣泛研究，得

益於Holly Arrow、Ryan Beasley、Jennifer Berdahl、Elliot Fan、Andrea Hollingshead、Juliet Kaarbo、Peter Kim、Beta Mannix、Paul Martorana、Joe McGrath、Maggie Neale、Kathleen O'Connor、Kathy Phillips、Jared Preston和Bob Wyer等人的偉大見解。感謝所有我教過的MBA和EMBA學生，他們教會我許多關於權力在現實世界如何運作，以及為比自身更大更遠的使命召喚奉獻的意義。我特別感激逼我找尋答案的那些人。我真的很敬佩許多人願意跟我分享自己難以置信又鼓舞人心、自我揭露又自我驗證的故事。你們當中有些人知道自己的故事可能會被寫進這本書中，有些人則不清楚（所以我盡力隱去你們的身分）。感謝你們如此開明，邀請我和所有讀者，從你們的經驗中學習。

最後，我要感謝我生命中最重要的人。感謝India和Dayssi，妳們就是我的一切，我知道有時候妳們未必有此感受。妳們每天都以自己的優雅、知性、情感和幽默、還有強大的實力與韌性和超齡的成熟，不斷地啟發我。感謝妳們的耐心，相信我並希望我成功。謝謝我的爸媽、我丈夫的父母和我的姊姊，我愛你們也敬佩你們。我希望，我讓你們引以為傲。你們可能不會在這本書中看到自己，但我在撰寫本書期間，天天都想起你們和我們。感謝我的另一半Garth所做的一切。我只能說，你應該獲得一枚獎章。謝謝你以大膽、鼓舞人心又對人有益的方式運用權力，謝謝你在生活中給予傑出女性堅定不移的支持，謝謝你為演好自己在人生舞台上的各種角色，做出激勵人心的奉獻與付出。

# 參考資料

第1章 權力是怎麼回事

1. 一項大型後設分析顯示: S. C. Paustian-Underdahl, L. S. Walker, and D. J. Woehr, “Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators,” *Journal of Applied Psychology* (April 28, 2014), advance online publication, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.109.4.627>.

第2章 高姿態的權力

2. 角色地位扮演: Keith Johnstone, *IMPRO: Improvisation and the Theatre* (London: Faber and Faber, 1979).

3. 不值得尊敬，也傷害彼此感情: Dacher Keltner, Randall C. Young, Erin A. Heerey, Carmen Oemig, and Natalie D. Monarch, “Teasing in Hierarchical and Intimate Relations,” *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (1998): 1231–1247.

4. 「權威平衡木」: Richard J. Hackman and Diane Couture, “Why Teams Don’t Work,” *Harvard Business Review* 87, no. 5 (2009): 98–105.

5. 這些過度自信成員的身分並沒有受到損害: Cameron Anderson, Sébastien Brion, Don Moore, and Jessica A. Kennedy, “A Status Enhancement Account of Overconfidence,” *Journal of Personality and Social Psychology* 103 (2012): 718–735.

第3章 低姿態的權力

6. 「向人們展現你人性的一面」: Howard Schultz and Adam Bryant, “Good C.E.O.s Are Insecure (and Know It),” *New York Times*, October 9, 2010.

7. 員工則認為他們善變又讓人捉摸不定：David C. McClelland and David H. Burnham, “Power Is the Great Motivator,” *Harvard Business Review*, January 2003.

8. 比較可能成功：Joey T. Cheng, Jessica L. Tracy, Tom Foulsham, Alan Kingstone, and Joseph Henrich, “Two Ways to the Top: Evidence That Dominance and Prestige Are Distinct Yet Viable Avenues to Social Rank and Influence,” *Journal of Personality and Social Psychology* 104 (2013): 103–125.

9. 「表達正向情緒和焦慮，講話也比較有人情味時」：Ari Dechter-Frain and Jeremy A. Frimer, “Impressive Words: Linguistic Predictors of Public Approval of the U.S. Congress,” *Frontiers in Psychology* 7 (2016): 240, doi: 10.3389/fpsyg.2016.00240.

10. 更加依賴權威式領導：Victor H. Vroom and Arthur G. Jago, “The Role of the Situation in Leadership,” *American Psychologist* 62, no. 1 (January 2007): 17–24.

第4章 融入角色，正常發揮

11. 換句話說，「做自己」就是一種表演：Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life* (New York: Anchor Books, 1959).

12. 跟老公或獨子相比：David C. McClelland, *Human Motivation* (Cambridge University Press, 1988).

13. 女性比男性更可能償還貸款：Derek Thompson, “Women Are More Responsible with Money, Studies Show,” *The Atlantic*, January 31, 2011.

14. 兩人從此成為密切合作的好同事：Brian Uzzi and Shannon Dunlap, “Make Your Enemies Your Allies,” *Harvard Business Review*, May 2012.

15. 「真理、使命或愛」：David Brooks, “ Making Modern Toughness,” *New York Times*, August 30, 2016,  
<https://www.nytimes.com/2016/08/30/opinion/making-modern-toughness.html>.

16. 描述別人教她如何成為：Herminia Ibarra, *Act Like a Leader, Think Like a Leader* (Boston: Harvard Business Review Press, 2015).

第5章 演好出色的配角

17. 打亂以往運作方式時：National Research Council, *Sociality, Hierarchy, Health: Comparative Biodemography: A Collection of Papers*, edited by Maxine Weinstein and Meredith A. Lane (Washington, D.C.: National Academies Press, 2014).

18. 將升遷當成工作的首要目標：Delroy L. Paulhus and Oliver P. John, “ Egoistic and Moralistic Biases in Self-Perception: The Interplay of Self-Deceptive Styles with Basic Traits and Motives,” *Journal of Personality* 66, no. 6 (1998): 1025 - 1060.

第6章 戰勝角色焦慮

19. 「我就是嚇壞了」：“ Jay-Z: The Fresh Air Interview,” November 16, 2010,  
<https://www.npr.org/2010/11/16/131334322/the-fresh-air-interview-jay-z-decoded>.

20. 她卻唱不出歌來：Amanda Petrusich, “ A Transcendent Patti Smith Accepts Bob Dylan’s Nobel Prize,” *New Yorker*, December 10, 2016.

21. 「這首歌的前奏和弦響起時」：Patti Smith, “ How Does It Feel?,” *New Yorker*, December 14, 2016.

22. 寧願排名第二，也不要排名第一：Cameron Anderson, Robb Willer, Gavin J. Kilduff, and Courtney E. Brown, “The Origins of Deference: When Do People Prefer Lower Status?,” *Journal of Personality and Social Psychology* 102, no. 5 (2012): 1077–88.

23. 局內人想對他不利：David Winter and Leslie A. Carlson, “Using Motive Scores in the Psychobiographical Study of an Individual: The Case of Richard Nixon,” *Journal of Personality* 56, no. 1 (1988): 75–103.

#### 第7章 權力濫用的警惕

24. 「我確實行為失當」：Jonathan Shieber, “500 Startups’ Dave McClure Apologizes for ‘Multiple’ Advances toward Women and Being a ‘Creep,’ ” *TechCrunch*, July 1, 2017.

25. 增加他們的食慾，或破壞他們控制食慾的能力：Dacher Keltner, “Don’t Let Power Corrupt You,” *Harvard Business Review*, October 2016.

26. 更有可能在職場上對下屬進行報復：Melissa J. Williams, Deborah H Gruenfeld, and Lucia E. Guillory, “Sexual Aggression When Power Is New: Effects of Acute High Power on Chronically Low-Power Individuals,” *Journal of Personality and Social Psychology* 112, no. 2 (2017): 201–223.

27. 「分枝就是控制」：Lundy Bancroft, *Why Does He Do That?* (New York: Putnam, 2002).

28. 誰是誰非往往不是那麼清楚：Cavan Sieczkowski, “Former CIA Officer: Listen to Your Enemy, Because ‘Everybody Believes They Are the Good Guy,’ ” *Huffington Post*, June 14, 2016.

29. 他父親賭博成癮積欠的賭債：Nina Munk, “Steve Wynn’s Biggest Battle,” *Vanity Fair*, June 2005.

30. 霍姆斯最終被控詐欺：John Carreyrou, *Bad Blood* (New York: Knopf, 2018).

31. 「最終讓卡蘭尼克被解雇」：Stanford Graduate School of Business, December 3, 2018; video on YouTube.

32. 「孩子就會一直在錯誤的地方尋找虐待過他的父母」：Lucinda Franks, “The Intimate History,” *Talk Magazine*, September 1999.

33. 更有可能打電話給她並約她出去：Donald G. Dutton and Arthur P. Aron, “Some Evidence for Heightened Sexual Attraction under Conditions of High Anxiety,” *Journal of Personality and Social Psychology* 30 (1974): 510– 517.

第8章 力抗霸凌，擺脫受害者角色

34. 在口頭上堅定立場或表現掌控：M. J. Williams and L. Z. Tiedens, “The Subtle Suspension of Backlash: A Meta-analysis of Penalties for Women’s Implicit and Explicit Dominance Behavior,” *Psychological Bulletin* 142, no. 2 (2016): 165– 197.

第9章 阻止惡行，別當旁觀者

35. 觀看次數逼近一百萬：Jim Dwyer, “When Fists and Kicks Fly on the Subway, It’s Snackman to the Rescue,” *New York Times*, April 12, 2012.

36. 「當男人們發現自己最欣賞的人已經加入，就更願意加入」：Shelley Correll, “Reducing Gender Biases in Modern Workplaces: A Small Wins Approach to Organizational Change,” *Gender and Society*, November 9, 2017.

第10章 善用權力發揮影響力

37. 「在這方面必須努力做得更好」：National Public Radio, “ Paul Ryan’ s Full Interview with NPR’ s Steve Inskeep,” December 1, 2017, <https://www.npr.org/2017/12/01/567012522/>.

38. 他們的行事更有智慧也更成熟：George Kohlrieser, “ Secure Base Leadership: What It Means and Why It Really Matters,” *Talent and Management*, October 23, 2012.

39. 「由於執行長不可能……也必須全然地臣服」：Rakesh Khurana, “ The Curse of the Superstar CEO,” *Harvard Business Review*, September 2002, <https://hbr.org/2002/09/the-curse-of-the-superstar-ceo>.

40. 在個人報酬和團體報酬之間做出選擇：N. Halevy, E. Y. Chou, T. R. Cohen, and R. W. Livingston, “ Status Conferral in Intergroup Social Dilemmas: Behavioral Antecedents and Consequences of Prestige and Dominance,” *Journal of Personality and Social Psychology* 102, no. 2 (2012): 351–366, <http://dx.doi.org/10.1037/a0025515>.

## 懂權力，在每個角色上發光

史丹佛MBA爆棚選修課，擊敗沒安全感、霸凌，讓自己被需要就能自信發揮影響力

Acting with Power: Why We Are More Powerful Than We Believe

---

作 者/ 黛博拉·葛倫費德 (Deborah Gruenfeld)

譯 者/ 陳琇玲

封面設計/ FE設計

內頁排版/ 林婕瀅

責任編輯/ 吳瑞淑

天下雜誌群創辦人/ 殷允芃

天下雜誌董事長/ 吳迎春

出版部總編輯/ 吳韻儀

出版者/ 天下雜誌股份有限公司

地 址/ 台北市104南京東路二段139號11樓

讀者服務/ (02) 2662-0332 傳真/ (02) 2662-6048

天下雜誌GROUP網址/ <http://www.cw.com.tw>

劃撥帳號/ 01895001天下雜誌股份有限公司

法律顧問/ 台英國際商務法律事務所. 羅明通律師

製版印刷/ 中原造像股份有限公司

總經銷/ 大和圖書有限公司 電話/ (02) 8990-2588

出版日期/ 2021年8月25日第一版第一次印行

定 價/ 400元

Copyright © 2020 by Deborah Gruenfeld

This edition arranged with C. Fletcher & Company, LLC.  
through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

Complex Chinese Translation copyright © 2021 by CommonWealth  
Magazine Co., Ltd.

All rights reserved.

書 號: BCCF0440P

I S B N : 978-986-398-688-1(EPUB)\_V1

直營門市書香花園 台北市建國北路二段6巷11號 (02) 2506-1635

天下網路書店[shop.cwbook.com.tw](http://shop.cwbook.com.tw)

天下雜誌出版部落格——我讀網[books.cw.com.tw](http://books.cw.com.tw)

天下讀者俱樂部Facebook [www.facebook.com/cwbookclub](http://www.facebook.com/cwbookclub)