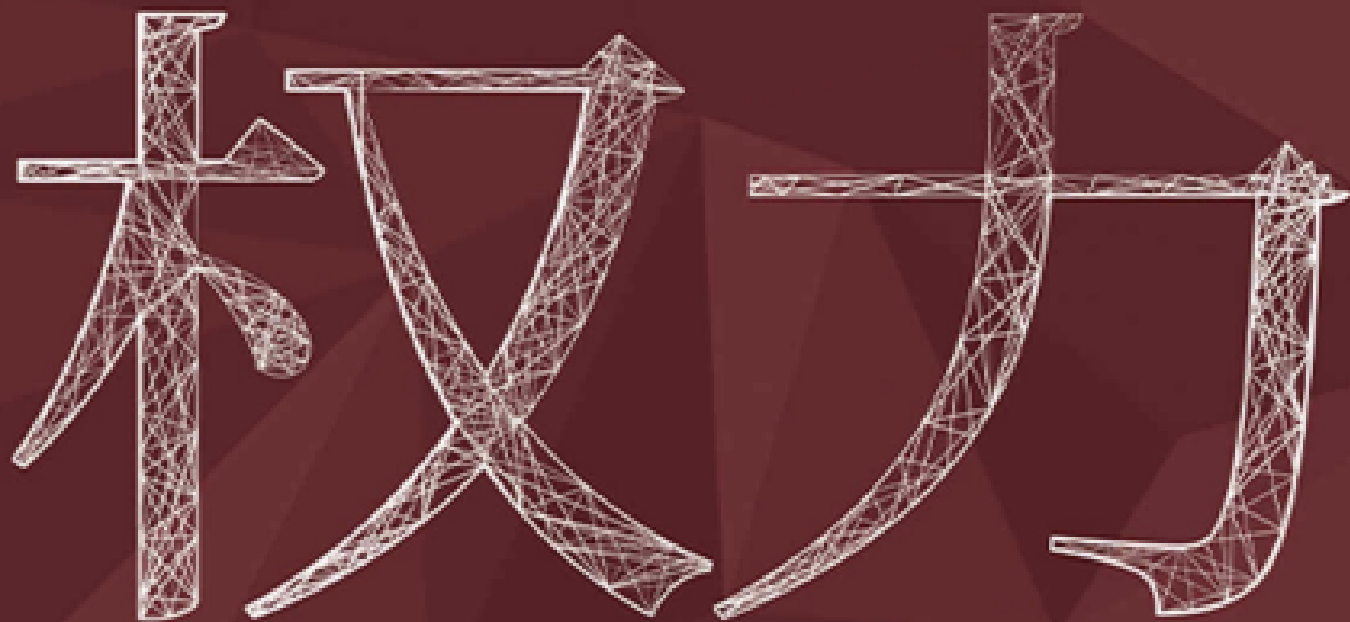


ACTING  
WITH  
POWER

斯坦福大学  
备受欢迎的权力课

Why We Are More Powerful  
Than We Believe



[美] 德博拉·格林菲尔德 (Deborah Gruenfeld) 著  
林明东 译

美国知名社会心理学和组织行为学教授  
德博拉·格林菲尔德全新研究成果

探寻权力的本质, 以及拥有强大领导力的秘密

中信出版集团

# 权力

[美] 德博拉·格林菲尔德著 著  
林明东 译

中信出版集团

## 目录

### **前言 我和权力的故事**

### **第一部分 权力到底是什么？**

第1章 权力的本质

### **第二部分 权力的两面性**

第2章 刻意夸大权力影响

第3章 刻意淡化权力影响

### **第三部分 表演你的权力**

第4章 恪守剧情，“表演”自己

第5章 根据剧情调整，甘当配角

第6章 应对表演焦虑

### **第四部分 停止滥用权力**

第7章 警惕权力腐败现象

第8章 勇敢拒绝，不再扮演受害者

第9章 不做旁观者，与盟友齐心协力

第10章 正确使用权力，发挥权力的意义

### **致谢**

谨以此书献给

**我们夫妻双方的父母**

## 前言 我和权力的故事

这是我三岁时画的第一幅自画像。

这幅画是我在母亲家一个抽屉的最里面找到的，当时我一眼就认出了这幅画画的是谁。画中的这个人长了好多只眼睛，嘴巴紧闭，不过没有手臂。她什么都看得清楚，却不能按照自己的心愿行事。画中的这个人就是我，这是我三岁时第一幅自画像。

再看看现在的我，二者之间的相似之处可能并不明显。现在的我是斯坦福大学教授，从事权力心理学的研究、写作和教学工作已有20多年。我有一份不错的职业，也有一定的发言权，并且知道如何利用它。今天，我的孩子们的第一张自画像被保存在我家一个抽屉的最里面。从我三岁那年起，很多事情发生了变化，但画中那个呆头呆脑的小家伙却一直跟着我，如影随形。

我曾经以为只有我自己有这种感觉，但如果说我在权力方面的研究工作中有所收获的话，那就是，并非只有我自己有这种感觉，每个人都感到无能为力的时候，不管他们的权力有多大。无论我们能否意识到，事实上我们每个人都有权力。

这并非直觉。但是权力的概念会让我们感到渺小。从某种程度上说，我们是在童年时期，也就是在生命中最脆弱的时候，开始了解权力的，此后这种认识会长期留存在我们的脑海中，挥之不去。我们遇到的第一批掌权者，也就是我们的父母以及其他成年人，教会我们如何在家庭中生存下去。我们都是带着童年时期养成的观念进入成人世界的，比如不安全感、习惯和舒适区，而这些又把我们吸引到了熟悉的剧目中——在那里，我们可以扮演熟悉的角色。与权力的第一次交锋给我们留下了无法磨灭的印记。

作为一名学者，我写了很多文章，讨论拥有权力可能是什么样子；而作为一个人，我明知无用但仍抱一线希望，希望自己能够成为一名专家，并在自己的领域里扬名立万，希望这会让我感觉更强大，让我更容易做我自己。然而，现在看来，拥有权力之后并没有像我原来想象的那

样。权力这东西可以说是树大招风——权力越大，受关注度越高，监督力量会越大；而期望值越高，越容易垮台，风险越大。拥有权力之后并没有减轻我童年时期的不安全感，只是为我提供了一个更大的舞台来展现这种感觉。

## 学习“扮演”教授

当上教授是我人生中一次颇为明显的转变。我读了5年多的研究生，已经非常适应教授这个角色。我拿到博士学位后，接受了美国西北大学的一份工作邀请，并且就在上班的第一天，顺理成章地成了一名教授。但我觉得自己没有变化，我还是原来的自己，做着同样的工作——做实验、发表期刊文章、研究教学，但对其他人来说，我已与以往不同：身为教授，我应该博学多才，成为专家，组织其他人各尽其责，并且能够指导学生。

这真是莫大的讽刺，着实令我不安。作为一名心理学家，我是地地道道的权力问题专家，但仍然感到无能为力。我觉得自己像个冒牌货，不配得到“教授”这个角色带来的尊重和关注。我的事业越进步、个人地位越高，就越努力地想让别人了解我。我能看到别的教授拥有权力时的样子，只是无法将自己视作他们中的一员。

后来，一次意想不到的机会让我产生了突破性的改变。为了提高教学质量，斯坦福大学为商学院全体教师提供了一个新的培训项目，我应邀参加了这个项目，培训师是一位有戏剧表演背景的顾问，即使在演艺活动盛行的加州，这也有点儿玄乎，但我还是同意参加，因为我这个人就是这样，认为自己不能不参加这样的活动。

我在一个让人产生幽闭恐惧的教室里待了整整两天，和我一起的还有其他8名教师和身材矮小、精力充沛的培训师芭芭拉·拉尼布朗。芭芭拉让我们每个人准备3分钟的授课内容，然后在所有同事面前做教学演

示。第一个人演示结束之后，芭芭拉问了他（一位满头白发、操着英国口音的国际贸易专家）一个意想不到的问题：“你把哪些角色带到了讲台上？”演示者对她眨了眨眼睛，一脸懵懂困惑的样子。有位同事感觉到了演示者的迷惑，要求芭芭拉把问题阐释清楚。她温和地解释说，“教室就像是剧场，我们在这里扮演着老师的角色”。她停顿了一下，以便让在场的人都能理解她的意思。过了一会儿，她继续说道：“上课就是在表演，我们就像演员一样，能够根据内心深处鲜活的人物形象，选择如何扮演这个角色，帮助我们将角色演活。”

她的话音刚落，人群中就出现了一阵骚动，有人不以为然地笑了笑，我还听到有人轻蔑地哼了一声。我环顾四周，看看是否有人赞成她的这种说法。有人说出了我当时的感受：“我在教室里不是在演戏，我展现的就是真实的自己。”

芭芭拉先是仔细思考了一下这位老师的话，然后询问我们对刚才那段教学演示的看法：“刚才那个人，你知道他是你的同事，但从没见过他上课，那么他在老师的角色扮演上有什么不同吗？你有没有看到他以前从未示人的一面，或者了解到一些你不知道的关于他的事情？”

答案当然是肯定的。“舞台上的他”和我们在教室外认识的那个他完全不一样。每个人3分钟的教学演示，一次又一次地证明了这一点：有位老师，大家一直认为他是个典型的木讷寡言的学者，哪知道上台之后，他变成了“单口喜剧演员”；另一位平时随和友好的同事上台之后却变得十分严厉，甚至有点儿吓人，他还给自己起了一个恰如其分的外号“治安官”；还有位老师，他在教职工会议上经常表现得冲动好斗，上台之后却表现出了“村中长者”的那种淡定沉稳。在教学过程中，我们每个人都展示出了自己隐藏的一面。每个人，不管是有意还是无意，都从我们已知的、已经存在于体内的人物身上汲取灵感，表现出我们认为最优秀或者至少是最自在的一面。



这真是令人大开眼界。我认识到自己带了一大群人参与到讲课过程中：精力充沛的人、充满激情的人、紧张的人、顽皮的人、脆弱的人、聪明的人、知识渊博的人、严肃的人、善于表达的人，以及有影响力的人。不用说，并非所有人都受到了邀请，但他们都出现了，而且，舞台不够大，容不下这10个人。事实证明，我并不真正信任他们中的任何一个：我担心强者会招人反感，弱者会被人鄙视。如此一来，这些人物都在幕后角力，而观众可以看出其中端倪。

那天我们离开教室时，每个人都带着一份作业：再准备几分钟的教学演示。但这一次，我们要尽量展现出自己更多的角色特点。第二天我们来到教室，准备迎接挑战，其中一些人比其他人冒了更大的风险。“村中长者”上台时，全身衣服皱巴巴的，说话时充满了浓郁的乡土气息；“治安官”穿的是牛仔靴，偶尔还会拿他的手指当枪使，效果很好。我不记得自己当时做了什么，但这一切很能说明问题。

我清楚地记得一点：与一些同事不同，我无法停止自我审查。与此同时，我可以看到，当同事们放开自我、完全接受他们扮演的角色时，他们的表演实际上变得更扣人心弦、更有吸引力，也更加真实。不知何故，表演并没有使他们显得不那么真实，反而让他们看起来更真实。

\*\*\*

我现在知道，权力不关乎个人，至少不是我曾经认为的那样。在生活中，就像在戏剧中一样，我们扮演的角色赋予了我们权力。如果我们的表演成功了，就不要让我们内在的不安全感阻止我们成为工作需要的那个人。不管从事何种工作，若要成为你渴望成为的人，就要有效地运用权力（不管你是否觉得自己拥有权力），你必须从自己的剧情中走出来，学习如何在别人的故事中扮演你的角色。

我可能对自己的教授身份感到不自信，但事实上，我就是教授。对

我来说，“扮演”教授并不是在“冒充”教授，而是接受大家承认的一个社会现实，并努力发挥自己的作用。

我们总是对自己是掌权者的想法感到不舒服，但是，为了更好地利用权力，我们必须在适当的时候展现出自己最好的一面，同时把那些缺乏安全感、不太有用的部分隐藏起来。或者，用英国影视巨星朱迪·丹奇的话来说就是：“成功的诀窍就是认真对待工作，但千万别把自己当回事儿。”

## **“祸水红颜”的风波**

2015年开学的第一天，我发现自己上了新闻——一位终身教授（我）陷入了一场“三角恋”，当事人还包括已经同她离婚的丈夫和商学院院长，而这三人都在商学院上班。这则绯闻引起了广泛的关注。《纽约时报》、《华尔街日报》以及《商业周刊》等媒体的记者们掌握了院长和我之间的私人信件，而且是你能想象到的最私密的那种信件，于是他们纷纷打来电话求证。

这不是我渴望扮演的角色，我成了世人的笑柄。最初的报道说，研究权力和不当行为的专家，竟然与自己的上司发生了“秘密恋情”。事实上，我们俩都是单身，约会已近三年，我们的关系也不是什么秘密，并且行为没有违反学校的规章制度，所以在我们看来这没什么大不了的。但是，人们不会考虑这些事实，单单我同“院长”发生关系这一点就改变了他们的看法。我们之间的关系被演绎得十分“狗血”，而我也被塑造成了“祸水红颜”。

你可能会想，作为权力问题专家，我可能已经预见到了事情的发生，并且应该清楚它会发展成什么样子。但在这件事曝光之前，我始终同权力保持着一定的距离。我研究过、思考过、讲授过权力问题，但在那一天之前，我对待权力就像对待沙盘游戏中的玩具一样，只是把它拿

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

文档名称：《权力》德博拉·格林菲尔德.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/2083.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

