



# 权力无常形



领导者常常绕过“正常工作流程”，心血来潮地做事情。以我同事的前老板为例。他接管了一个团队，然后解雇了业绩最好的部门主管，这位部门主管在人才管理方面口碑极佳。当被问到你为什么这么做时，这位老板自称他无需向任何人解释。曾任雷诺兹-纳贝斯克公司 (RJR Nabisco) CEO 的罗斯·约翰逊 (Ross Johnson) 开会时常常迟到，亨利·基辛格 (Henry Kissinger) 在辅佐尼克松时也是如此。另外，还有老牌权力掮客、纽约城市总规划师罗伯特·摩西 (Robert Moses)，当有人告诉摩西他的一项提议不合法时，摩西大笑道：“我之前做的事根本都不合法。” 罗伯特·卡罗 (Robert Caro) 曾写过一本关于他的书，并荣获普利策奖。我们中的很多人都与这样的人打过交道，在他们看来，规则都是给小人物定的，对他们不适用。

数千年来，人们在摆脱行为规则和掌握权力之间建立起一种联系：我们发现有权力的人能够无视社会期待，随心所欲做自己想做的事。另一方面，若某人藐视社会惯例却安然无恙，我们假定他或她肯定有权力这样做。当然，如果的确拥有权力，认知和现实是相符的，但研究显示，只要违规者能逃避惩罚，藐视规则以及违背标准事实上会创造权力。

那么，当老板肆意妄为、反复无常时，下属们会如何呢？他们将为此付出巨大代价。研究习得性无助的社会心理学文献清楚表明，我们之所以能够信心满满、游刃有余地生活在这个世界上，原因在于我们能够合理预测到行动与后果之间的关系。当人们（或狗、老鼠甚至鱼）身处一个充满

不确定性且奖罚不分明的环境中时，会出现三种现象：第一，积极性减弱。如果你无法影响事件的结果，为什么还要去尝试呢？第二，由于得到的反馈前后不一，人们的学习热情会受阻。在开车时，如果踏板一会儿变成刹车一会儿变成油门，你能学会开车吗？不可能；第三，压力剧增。事实上，根据英国流行病学家迈克尔·马莫 (Michael Marmot) 的研究，一个人对工作的控制度，是预测其寿命及健康状况的重要指标。

公司面临一个真正的悖论：行为反复无常是权力的象征，甚至有可能创造出领导者们渴求的权力。并且，要产生有价值的变革，往往离不开这种权力。但是，这样的行为也令员工遭殃，还可能威胁公司的业绩。

社会生物学充分认识到了个人福祉和集体利益之间的权衡取舍。进化论学者很久之前就曾指出，对个人的生存和成功有利的事情并不一定对团体有利。令人惊讶的是管理和领导力方面的文献很少涉及组织生活中的这种紧张关系。我们必须认识到这一窘境，并积极地去探索，而不应视而不见。(鲁志娟/译 陈圆妮/校)

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_32226](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32226)

