

权力是怎样被滥用的？

■ 文沃伦·本尼斯

权力是支撑梦想成为现实的原动力。没有权力，领导便无从谈起。但这个基本的社会因素却被我们修饰得面目全非。千百年来，它承载了太多的内涵，其中包含的贪婪、无情、腐败等意味令我们都不约而同地夸大了它冷漠、不道德的一面。换言之，权力这一对人类进程至关重要的要素既是最为必需的，也是最不受信任的。

我们必须学会看清权力的本来面目。可以说，权力和领导力是同一个硬币的两面。

影响领导力环境的三大因素

所有导致管理混乱的因素其实都来自今天的领导力环境。对此，我们可以从三个方面来阐述：投入度、复杂性和诚信力。

1. 投入度

公共议程论坛曾在 20 世纪 80 年代初对美国的非管理劳动力做了一次大规模调查，发现了如下令人不安的问题：

不到 1/4 的工作者说自己在工作中发挥了全部潜力。

一半的工作者说自己在工作中的努力程度只是以能够不丢掉这个职位为准。

绝大多数工作者（75%）说自己可以干得比现在高效得多。

平均每 10 位美国工作者中就有近 6 位认为“工作的时候不像以前那么卖力了”。

由于工作不投入，美国的工作者很难与日本和东亚勤勉而又低廉的劳动力竞争。与此同时，美国企业的领导者们不是去激发点燃员工们的工作热情，反而一次又一次地祭起裁员大旗，成千上万地裁撤员工。这样一来，人尽其才的问题倒是没有了，可社会上却充斥着遭到解雇后做着毫无挑战性工作的人们，他们大多只是打打短工或是做些没有出路的工作养家糊口。

反观成功留任的员工，他们中有近一半的人面临着相反的问题：高负荷、高强度、高压。他们中普遍充斥着无力感，对雇主的忠诚度和对工作的投入度一步步下跌，仅有一小部分人出于对失业的担心而更加卖命地工作。

很多人都在说，现代人的职业道德衰败了。他们抱怨科学家和工程师在这方面缺乏教育，但问题的真正根源在于“投入度缺口”。领导者没有为追随者灌输适当的愿景、意义和信任，也没有很好地激励他们。不论是对于社会组织、政府机构、学术单位还是中小企业，要想提升人力资源，关键在于领导力。

2. 复杂性

这是一个剧烈变革的时代，组织所面临的问题也日益复杂。任何组织都有一大堆南辕北辙、顾此失彼、进退两难、必须兼顾、游移难决、似是而非、莫名其妙、相互抵触的状况需要理解和应对。随手打开新闻，你都能感受到这种高度的复杂性。每天都在发布这种预示着重大事件的消息。这些变革彼此交织、跳跃迸发、加速演进，对我们的社会以及领导组织方式产生了深远的影响。

传统的信息来源和管理手段已经不再高效，甚至有些过时了。线性信息、线性思维、增量策略都已经无法适应今天变幻无常的经济气候了，经验归纳的方法也已难以帮助我们认识新事物，被动跟随更可能导致一无所成。

有一个关于中国棒球的比喻倒是很适合当下的时代环境，尤其是管理环境。中国棒球和美国棒球唯一的区别就在于投手一旦掷球后，外野手可以随意行动——他们可以把垒聚集在一起，也可以把二、三垒分得更远离三十码。对于一个弱势的击球手，所有的外野手都可以移向内野；对一个强壮的击球手，整个球队都可以奔向围栏；而如果跑垒员很慢的话，一垒甚至可以延伸到外野去。这些似乎都不可思议，但现在的情况就是如此，一切皆有可能，以后也不会变得简单，单纯的世界恐怕只能停留在电影或回忆中了。



艾尔弗雷德·诺斯·怀特海德曾经非常睿智地提醒我们：“我们要寻求简单性，然后要对它投以不信任的目光。”但问题是，很多人只顾着寻求简单性，却忘了要质疑它。“我认为未来必定会极为复杂。”作家怀特在 75 年前所写的一部小说中的一个人物如是说道。接下来他又说，“你有没有想过，形势可能变得非常复杂，一事情又牵出另一件事情。”这也正是对我们当前情形的一个总结。

有时，复杂性还会相互纠结，导致对事情的模糊认识和难以容忍，以及导致产生“诚信力缺口”。我们下面就来谈谈这个问题。

3. 诚信力

这年头，“诚信力”已经变得特别难能可贵了。领导者们还从未像今天这样被人严加审查过。50 年前的情况可不是这样的。自从第二次世界大战以来，公共服务部门变得愈加贪婪而喧嚣。对于福利、社会服务、健康、教育以及环境的关注催生了大批宣传组织、政府监管部门、消费者团体和联盟等，媒体对他们的关注度日益提高，他们都在对权威提出质疑和挑战，致使掌权者战战兢兢、如履薄冰。

除了外部因素之外，公司内部的各种势力也让各种组织及其领导者们十分头痛。当前的公共服务机构被套上了“清正廉洁”和“认真负责”两个紧箍，因此活动余地非常小。一些本来很可行、很重要、很有建设性的点子却落得个“见光死”的下场，在批评声中无疾而终。公共关系反倒变得比正经工作还要重要，领导者们则总是在试图唤起并操纵执拗顽固、反复无常的舆论观点。

信息时代让一切都“置”于众目睽睽之下，从而令管理环境在很大程度上受到媒体的摆布。尽管大众传播会窒息管理者的干劲，却也是不可避免的事。在一个人成为领导者、承担起责任的同时，也就放弃了自己的隐私权。就好像一个具有很大质量的分子能够获得更多的原子一样，领导者也会吸引更多的利益相关者和更多关注的目光。可麻烦的是，就像有人说的那样：“这么多人一起做事，怎么可能做得成事？”

现在的人们从内心深处就缺乏安全感，不论他们信仰什么，处于哪个经济圈之中，在谁的势力范围之下，能力水平如何，莫不如此。前几年，我们看到有些车辆的保险杠贴纸上写着“打官司告他”，俨然是时局的缩影。而自从上次大选以来，贴纸上的话却变成了“别投票，别看他们”。很多美国人都是怀着这样一种焦躁不安的心态，这既表明了人们是如何不甘于被领导，也说明了真正的领导者是何等的稀缺。一言以蔽之，就是领导者和被领导者之间的关系出了问题。

范式转换，从权力到领导力

日益冷漠、加速变革、动荡不定的工

作环境使得领导越来越像是在操纵一块旋转飞快、摇晃不定的轮盘，并尽力保持灵活。我们在过去的 20 年里经历了很多艰难困苦，目睹了许多庸庸碌碌、歪曲嘲讽、侵犯毁灭的事件，沮丧之情也随之而起，但我们和很多当代的思想家依然坚信，人民并不是处在浑浑噩噩的状态之中，默默忍受着各种焦虑乃至不尽忠职守的行为。相反，我们已经很接近一个重要的历史转折点了——卡尔·雅斯贝斯称之为轴点。在这个转折点上，我们需要更高的视野、更本质的反思、更新的价值观念。我们追求的是：不单以收入衡量生活，不以耗油量表征现代社会，不以国民生产总值这一最具欺骗性和误导性的指标来代替人类的自由。

尽管如今的时代一方面困难重重，令人困惑生畏，但同时却也是饶有趣味、至关重要的，能够催发出很多东西。就像《小王子》里面那只狐狸说的：“世界并不是看上去的那样。”一个新的范式即将诞生。

要在这看似疯狂的世界生存就需要具有极大的灵活性，并且要对领导者和追随者的角色都同样给予关注。和平与繁荣等宏伟目标都必须以增进沟通、信仰兼容为支点。我们的目光焦点应该放在成功的新兴企业上面，而不是紧盯着不断萎缩中的公共机构。在我们塑造未来以及自我的时候应该着眼于大趋势。

编年史作家约翰·奈斯比特在《大趋势》一书中列举了现在与未来的十大转变。这些改变都以某种形式经过了一段时间的检验，其中包括较为早期的麦格雷戈的 Y 理论、汤森的《领导箴言》、斯拉特的新文化理论以及索尔克的 B 纪元理论，而近期关于这一范式转变的探讨可见于普利高津的《耗散结构》、彼得斯的《乱中取胜》、德鲁克的《新现实》以及汉迪的《矛盾的年代》。

但这还不够完整：有一样东西无一例外地被刻意回避了，那就是权力——支撑梦想成为现实的原动力。没有权力，领导便无从谈起。很多经济学家就是因为不曾认识到自由市场的局限性才把自己逼进了死胡同；而那些对权力这一领导力的核心因素视而不见的组织，也犯下了同样的错误。可以说，当前绝大多数关于组织生活的范式，不论是旧有的还是所谓的“新时代”范式，全都忽视了权力。

伯特兰·罗素曾经说过：“社会科学中最基本的概念就是权力，其地位就好像‘力’在自然科学中的地位一样。”我们因为对此的忽视而一叶障目不见泰山，导致了人与人之间的交流出现短路。总而言之，我们的权力观出现了严重的问题。

实际上，“力”是整个宇宙间最常见的现象之一，我们在一生当中无时无刻不在承受并施加着力。在人类的互动中，如在家庭中、两性间、职业里、国家内乃至国际上，力也同样或显或隐地无处不在。

权力是支撑梦想成为现实的原动力。没有权力，领导便无从谈起。但这个基本的社会因素却被我们修饰得面目全非。千百年来，它承载了太多的内涵。其中包含的贪婪、无情、腐败等意味令我们都不约而同地夸大了它冷漠、不道德的一面。换言之，权力这一对人类进程至关重要的要素既是最为必需的，也是最不受信任的。

要想看穿这团迷雾，不妨来看看权力是怎样遭到滥用的。在历史上，领导者的作为是控制而非组织、压制而非表达，他们让追随者无法自我提高。

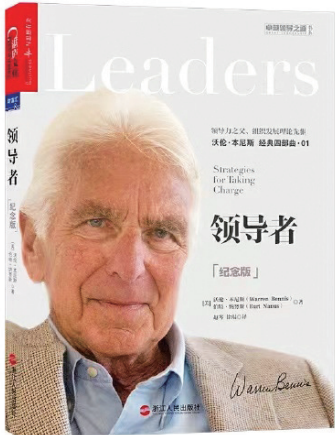
我们确实是在进步，但在新的未来愿景中却没有给权力留下一席之地。我们害怕遭到对抗：来自爱人、朋友、犯罪分子、不公平的社会力量、媒体或者政府的对抗。这让我们迟疑甚至止步不前，不敢进入一个公正的未来。这就好像一个人害怕一旦房子里的白蚁被扑灭，房子就会因为失去它们的支撑而倒塌，所以不敢叫人来灭虫。但是任何建立在冲突之上的进步都必然是脆弱的。

我们必须学会看清权力的本来面目。可以说，权力和领导力是同一个硬币的两面。要想解释清楚我们对于权力的看法，最好的办法或许还是通过一个例子来加以说明，而我们想到的最好的例子就是时任克莱斯勒汽车公司的李·艾柯卡。他通过自己的领导将一个濒临倒闭的公司领向了成功。他描绘了一个成功的愿景，并且将大部分关键员工调动起来追求这一愿景。到了 1983 年，克莱斯勒汽车公司实现盈利，员工士气高涨，并且从自己的工作中找到了意义，这几乎是艾柯卡一人之功。是他，给了员工力量。而且这种效果不是转瞬即逝的：到 1995 年，克莱斯勒汽车公司已经成为世界上成本最低的汽车厂，年收入 20 亿美元，利润率是美国三大汽车制造厂中最高的。

事实上，我们相信艾柯卡的曝光率正说明了今日管理实践（也包括很多管理理论）的缺失。企业要想成功，他这种领导风格是必不可少的。我们对于权力和领导力的看法受到了艾柯卡现象的很大影响。我们认为，权力是发起并维持行动所必需的基本力量，也可以说，它就是将意愿转变为现实并加以维持的能力。领导力就是对权力的妥善应用。

我们要面对的未来确实是不确定的，也是不安定的，但绝不是没有希望的。愿景就是领导者的商品，而权力则是他们手中的货币。我们正处于历史的转折点上，不管是个人还是国家，我们不能倒退到 10 年或 5 年前的状态，哪怕是一年前也不行。未来就在眼前，让我们勇往直前！[📖](#)

（本文摘编自《领导者（纪念版）》；沃伦·本尼斯，领导力之父、组织发展理论先驱，曾是四任美国总统顾问团成员，并担任多家《财富》500 强企业顾问。本文来源：领教工坊）



《领导者（纪念版）》
作者：【美】沃伦·本尼斯 著
出版社：浙江人民出版社
出版时间：2016 年 10 月