

## СОДЕРЖАНИЕ

Пролог. Как я узнал об осознанном неподчинении.....	9
Предисловие Филипа Зимбардо.....	13
Введение. Культура правильных поступков.....	17
<b>Глава 1</b> ■ Когда требуют подчиниться. Как бы вы поступили?.....	23
<b>Глава 2</b> ■ Подчинение и неподчинение. Когда и как поступать?.....	29
<b>Глава 3</b> ■ Избавляемся от привычки. Для этого нужно больше, чем вы думаете ....	45
<b>Глава 4</b> ■ Обрести свой голос. Сказать «нет» так, чтобы вас услышали .....	57
<b>Глава 5</b> ■ Понимание истинных рисков согласия.....	73
<b>Глава 6</b> ■ Динамика власти и подчинения.....	85
<b>Глава 7</b> ■ Изменение динамики .....	105
<b>Глава 8</b> ■ Ключевые выводы из опыта подготовки собак-поводырей.....	121
<b>Глава 9</b> ■ Цена подчинения.....	139
<b>Глава 10</b> ■ Обучение осознанному неподчинению. Когда начинаются уроки? .....	165
<b>Глава 11</b> ■ Как правильно поступать на работе. Спасение жизней и достижение целей.....	193
<b>Заключение</b>	
Личная ответственность и культуры, в которых ценят правильные поступки.....	217
<b>Приложение</b>	
Отважный последователь. Как противостоять лидерам и поддерживать их .....	225
<b>Благодарности</b> .....	229
<b>Об авторе</b> .....	233

## Пролог

# Как я узнал об осознанном неподчинении

**Ч**то такое «осознанное неподчинение»? Я задался этим вопросом, когда впервые услышал термин. Эти два слова редко употребляются вместе.

Мы знаем, что такое подчинение: следование приказам, правилам, установленным нормам. Жизнь послушных людей обычно течет гладко. Неподчинение — это сопротивление требованиям, которое часто приводит к неприятным последствиям. Те, кто отдает приказы или устанавливает правила, склонны настаивать на их выполнении и обычно обладают соответствующей властью. Поэтому возникает вопрос: при каких обстоятельствах неподчинение может считаться осознанным?

Подозреваю, вы согласитесь, что и люди, наделенные властью отдавать приказы или устанавливать правила, не застрахованы от ошибок. Возможно, вы убеждались в этом на собственном опыте даже чаще, чем хотелось бы. Иногда информация, на основе которой формулируется приказ или правило, оказывается неполной, устаревшей или попросту неверной. Даже имея благие намерения, можно неверно оценить ситуацию и вынести ошибочное суждение. Некоторые приказы бывают этически спорными. В таких обстоятельствах исполнение требований может привести к нежелательным и даже опасным последствиям — и лучше выразить несогласие, чем подчиниться. Это и есть «осознанное неподчинение».

Но не согласиться бывает намного сложнее, чем кажется на первый взгляд. Людям нравится думать, что им хватит смелости возразить губительному приказу. Однако исследования и история показывают, что в большинстве случаев мы подчиняемся авторитетам. Возможно, однажды в такую ситуацию попадете и вы.

Задача данной книги — помочь людям всех возрастов и самых разных профессий осознанно наработать навыки, которые помогут избежать ловушки под названием «я просто выполнял приказ». Какое бы давление ни оказывало на нас начальство, мы отвечаем за свои действия. Поэтому нужно уметь отстаивать собственное мнение и поступать правильно, когда от нас требуют сделать что-то плохое. Если это нам удастся, верный выбор пойдет во благо даже тем, кто отдал неверный приказ.

Я впервые услышал термин «осознанное неподчинение», когда рассказывал об отношениях лидеров и последователей на семинаре для менеджеров среднего звена. Я спросил слушателей: «Когда стоит подчиниться начальству, а когда — выразить несогласие?» Этот вопрос актуален для каждого, кто живет, работает или учится в сложной среде иерархического общества, в котором другие люди имеют право нами руководить.

Женщина, сидящая слева от меня, подняла руку и сказала: — Мой пример сейчас сидит под столом.

Вся аудитория вместе со мной замерла в удивлении. Что значит «сидит под столом»?

Коллеги женщины уже не обращали внимания на ее необычную привычку приводить на занятия пса. Она делала это почти незаметно, а пес вел себя тихо, был почти невидим у ее ног. Я же проводил занятие в их группе впервые. Перед выступлением я проверил оборудование в аудитории, но не заметил, что одна из слушательниц пришла с собакой. Не слишком же я наблюдателен!

Женщина объяснила:

— Я помогаю тренировать собак-поводырей, обучаю животных чувствовать себя уверенно среди людей и подчиняться базовым командам, которые они слышат от слепого хозяина. Когда обучение со мной завершается, собаки переходят к более сложному этапу — осваивают «осознанное неподчинение».

Я наострил уши, словно пес, который услышал что-то интересное:

— Что вы имеете в виду под «осознанным неподчинением»?

— Большую часть времени пес должен подчиняться приказам человека, — пояснила женщина. — Но порой это опасно. Например, когда слепой хозяин приказывает переходить дорогу, а на нее выезжает тихий гибридный автомобиль, приближения которого человек просто не слышит. Пес должен усвоить, что не нужно подчиняться команде, которая опасна для группы — собаки и человека. Умение не подчиняться приказу — навык высшего уровня. Ему обучает более опытный тренер.

Пример того, о чем я думал и писал уже 15 лет, сидел прямо передо мной! В процессе социализации в любой человеческой культуре молодежь учат слушаться. В некоторых культурах для этого используют жесткие, авторитарные методы; в других обучение проходит мягче. В любом случае, повзрослев, мы должны научиться исполнять требования формальной власти и подчиняться своему непосредственному начальству.

В детском саду воспитатель просит 15 минут сидеть тихо, и дети должны слушаться и не дергать соседей. Футбольный тренер запрещает ходить на вечеринки перед соревнованиями, и игрок должен устоять перед искушением и давлением сверстников, иначе его отстранят от игры. Можно привести уйму примеров того, как мы учим детей подчиняться и поощряем послушание.

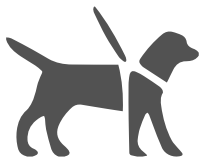
Но как не *переборщить*? Этому вопросу уделяют мало внимания. Когда молодые люди *пренебрегают* мнением авторитетов, все силы бросаются на ликвидацию последствий и наказание

мятежников. Но хотя неподчинение может порой привести к социальной напряженности, оно не обязательно опасно. Иногда так пробивают себе дорогу настоящие инноваторы!

Опасность заключается в чрезмерном послушании, в сформированной еще в детстве привычке повиноваться, не задавая лишних вопросов. Например, когда сотрудники корпораций и государственных институтов, военные и прочие наемные работники подчиняются давлению и «покрывают» проблемы, создавая лишние риски или даже нанося ущерб. Еще бóльшую тревогу вызывают события исторического масштаба — преступления против человечности, совершённые потому, что исполнители «просто выполняли приказ».

Эта книга покажет, как освоить навыки осознанного неподчинения и использовать их в разных сферах. Мы разберемся, почему владение ими зачастую буквально оказывается вопросом жизни и смерти. Вы узнаете, почему прозорливый родитель, учитель или начальник должен ценить осознанное неподчинение и как его можно поощрять. В какой бы роли вы ни выступали, книга поможет вам сформировать навыки и стратегии правильного поведения даже в ситуациях, когда большинство давит на вас и требует делать то, во что вы не верите.

Собака-поводырь, которой доверяют безопасность человека, не может себе позволить ни одной серьезной ошибки. Поводырь должен знать, когда и как не подчиняться, иначе он потеряет ценность как защитник группы. Мы можем перенять важные навыки у братьев наших меньших и применить их в жизни.



## ПРЕДИСЛОВИЕ ФИЛИПА ЗИМБАРДО

Французский философ Поль Рикёр в книге «Символизм зла» (1960)\* ввел понятие «раболепная воля». Раболепная воля — это та, что делает человека рабом начальства. Она унижает человеческую природу. Хотя такое душевное состояние и кажется большой редкостью, оно распространено гораздо шире, чем хотелось бы. Когда человек побеждает свою поработченную волю, он ощущает ни с чем не сравнимое чувство свободы.

Уже на самых первых этапах социализации нас поощряют за подчинение авторитетам: родителям, учителям, священнослужителям, политикам и прочим. Ни в образовании, ни в социальной системе ценностей нет места неповиновению или даже простому разграничению между подчинением справедливой власти и неподчинением несправедливой.

Долгосрочные катастрофические последствия этого дефицита видны как в частной, так и в общественной жизни: взрослые, которые должны бы быть осмотрительнее, подчиняются, повинуются, слушаются любого, кто представляется им авторитетом. По детям видно, как формируется послушание, которое приводит к неуместному подчинению в мире взрослых. Как же найти баланс между подчинением и самостоятельным выбором?

Мы можем обратиться к двум источникам. Во-первых, к традиционным общественным наукам — за ответами и, возможно, даже решениями, найденными и опробованными в ходе исследований. Во-вторых, неожиданным источником

---

\* Paul Ricoeur, *The Symbolism of Evil*, trans. Emerson Buchanan (New York: Harper & Row, 1967).

полезных знаний может стать практика обучения собак-поводырей — то самое «осознанное неподчинение».

Уже полвека назад были проведены великие социальные эксперименты по изучению авторитета и подчинения, которые начал Стэнли Милгрэм в Йельском университете в 1960-х и продолжил я в Стэнфордском тюремном эксперименте в начале 1970-х. Исследования Милгрэма показали, что среди обычных людей две трети готовы по настоянию ранее не знакомого экспериментатора давать другому человеку болезненные удары током. К счастью, когда испытуемые наблюдали, как другие участники отказывались это делать, в 90% случаев они следовали положительному примеру. Да, мы склонны подчиняться авторитету, но также можем влиять друг на друга. А значит, каждый становится примером для подражания. Наши поступки — хорошие и плохие — воздействуют на людей, которые смотрят на нас.

Мое исследование в Стэнфордском университете расширило парадигму Милгрэма: команды участникам давал не просто один авторитетный человек — они оказывались погружены в социальный контекст, где власть определялась ситуацией. Обычные, здоровые студенты, которым в случайном порядке присвоили роли заключенных и надзирателей, попали в среду, имитирующую тюрьму: заключенные пребывали в ней день и ночь, а надзиратели работали посменно, по восемь часов. Мы рассчитывали, что эксперимент займет две недели, но прервать его пришлось спустя всего шесть дней, потому что ситуация вышла из-под контроля.

Мы стремились создать у студентов ощущение, что они стали настоящими заключенными и надзирателями в настоящей тюрьме. Эту задачу мы выполнили даже лучше, чем я ожидал. В состязании «хорошие люди против плохой ситуации» человечность проиграла, а ситуация победила. Качества личности участников не помогли предсказать их поведение в новых социальных условиях.

Затянуло в эту искусственно созданную среду даже меня, ведь я играл двойную роль — главного исследователя и начальника тюрьмы. И как начальник тюрьмы я оказался безразличен к страданиям «заключенных», допустил длительные злоупотребления со стороны «надзирателей». Главный вывод этого исследования: человеческое поведение намного сильнее подвержено ситуационному влиянию, чем хотели бы верить приверженцы концепции свободы воли и внутренней обусловленности поведения.

Недавно я проводил исследования в Нидерландах и на Сицилии с коллегой Пьеро Боккиаро: мы искали, какие условия способствуют неподчинению несправедливой власти. Мы предложили понятие «продуктивное неподчинение» — мирное несогласие с законами, нормами или требованиями властей, которые могут помешать нравственному развитию общества.

Что говорят студенты, когда их просят представить ситуацию, в которой авторитетная фигура выдвигает неэтичные или несправедливые требования? Как описывают свое поведение в таких условиях? Большинство уверены, что восстанут против несправедливости. Однако, когда их сокурсники действительно оказываются в такой ситуации, происходит обратное: более 80% слепо подчиняются! Это опять-таки иллюстрирует силу ситуационных норм, которые доминируют над нравственными суждениями.

Мы обнаружили единственный положительный момент: те, у кого развиты антиавторитарные черты личности, чаще способны не покоряться. При этом неподчинение усиливается в присутствии студентов-бунтарей, а также когда за подчинение можно дорого поплатиться. Тем не менее общий уровень подчинения оказался прискорбно высоким.

За прошедшие годы человечество не приблизилось к пониманию сути этих экспериментов. Они словно бы не стали частью нашего социального сознания. Мы постоянно видим катастрофические последствия неудач взрослых людей, которым следовало бы вести себя осмотрительнее. И тем не менее



с первого дня обучения в школе учителя и чиновники жестко требуют от детей повиновения. Когда дети становятся взрослыми налогоплательщиками, они привыкают к неуместному подчинению. Никто не пытается учить молодежь отличать справедливую, построенную на уважении власть от несправедливых требований, которым разумнее не подчиниться.

Как найти баланс между полным, бездумным подчинением власти и независимым выбором? На словах наше общество стремится возвращать с помощью системы образования независимо мыслящих личностей, но пока похвастаться успехом в достижении этого идеала мы не можем.

Я удивился, обнаружив в замечательной книге Айры Чейлеффа ответы, которые так долго искал. Для наглядности он использует метафору и адаптирует модель обучения «лучшего друга человека». Мы старательно дрессируем собак-поводырей, чтобы они учились различать, когда подчиняться, а когда противиться потенциально опасным командам. Конечно, мы можем сделать то же самое и в процессе социализации молодежи и профессионального обучения. Обучая школьных учителей, многочисленных охранников и специалистов информационных служб, которые защищают нашу частную жизнь и личные данные, важно развивать у них умение различать уместное повиновение и осознанное неподчинение.

Прочитав эту чудесную книгу, я снова обрел надежду, что в будущем люди наконец сделают пусть и запоздалые выводы, научатся эффективно справляться с испытаниями нашего времени. Я искренне надеюсь, что вы, дорогой читатель, тоже сможете воспользоваться важной информацией, представленной в книге «Осознанное неподчинение». Наша общая ответственность — проследить, чтобы эти уроки доходчиво преподносились молодежи, а также социальным, религиозным, деловым и политическим лидерам.

Филип Зимбардо,  
*организатор Стэнфордского тюремного эксперимента, 2014 г.*

## ВВЕДЕНИЕ

# Культура правильных поступков

«Осознанное неподчинение» — книга о том, как найти баланс в рамках системы правил и авторитетов и нести ответственность за свои действия.

В последние годы исследователи склоняются к необходимости выделять разные типы интеллекта. Умение понять, когда и как подчиняться или не подчиняться авторитету, можно считать разновидностью интеллекта, которая включает как межличностные навыки, так и нравственные нормы.

Повиновение — это зачастую рефлекс, а не рациональное решение. Первобытный инстинкт подчинения авторитету подкреплялся крайне высокой ценой за нарушение социальных норм. Однако и рефлекторное, необдуманное повиновение рано или поздно приводит к плачевным или пагубным последствиям.

Задача данной книги — разобраться, как превратить рефлекторную привычку в сознательный выбор: подчиниться или возразить в конкретной ситуации. А если смотреть шире, ее цель — развивать культуру восприятия осознанного неподчинения как ценного аспекта идентичности и противостояния от авторитаризма.

Почти ежедневно мы узнаем из СМИ о том, как люди и целые группы получают от представителей власти приказы и программы, противоречащие здравому смыслу, человеческим ценностям и даже законам.

Это касается всех сфер нашей культуры: от политики до спорта, от федеральных ведомств до религиозных институтов, от образовательной системы до правоохранительных органов, от здравоохранения до перевозок, от пищевой промышленности и торговли до СМИ, от военных институтов до финансовых компаний, от энергетики до социальных служб.

Вы читали эти истории или видели их по телевизору и наверняка тоже гадали: «Как эти люди могли так поступить?» И что еще важнее: «Как это изменить?»

Чтобы перемены произошли, нужно отрабатывать и поощрять умение различать программы и приказы, которые следует принять, — и те, в которых следует усомниться, изучить внимательнее, а временами и воспротивиться им. Эта способность должна стать неотъемлемой частью стратегий управления рисками во всех областях.

Если представить осознанное неподчинение в виде простого алгоритма, он будет выглядеть примерно так:

1. Четко определите для себя миссию организации или группы; цели деятельности, в которой принимаете участие; ценности, которые приведут к достижению этих целей.
2. Получив распоряжение, которое на первый взгляд не соответствует миссии, целям и ценностям, уточните его. Затем не торопясь изучите проблему: насколько предложенное решение безопасно, эффективно, согласуется с требованиями культуры, закона, нравственности или простой порядочности.
3. Примите осознанное решение: подчиниться приказу или воспротивиться ему и предложить приемлемую альтернативу, если она существует.
4. Примите личную ответственность за свой выбор. Помните: даже если вы подчиняетесь приказу, ответственность за свои действия несете вы, вне зависимости от того, кто отдал распоряжение.

Алгоритмы подсказывают верное направление движения, но их недостаточно, чтобы изменить глубоко засевшие в нас культурные стереотипы. Чтобы измениться, сначала нужно понять, какие мощные социальные механизмы порождают и вознаграждают подчинение приказам — достойны они того или нет. И только после этого понадобятся стратегии корректировки этих механизмов и поддержания независимости мысли и действий.

Я начал писать эту книгу не потому, что знал ответы. Я начал писать ее, потому что хотел их найти, а это — целое путешествие. Когда писатель отправляется в такое путешествие, в каком-то смысле он оказывается слугой своей книги: она заставляет автора внимательнее изучить предмет.

Автор может обозначить симптом, а книга потребует узнать, какая болезнь за ним стоит. Автор может определить болезнь, а книга будет настаивать, чтобы он рассказал, чем она вызвана. Каковы были пусковые механизмы? Автор копнет глубже и определит причины болезни, а книга спросит: что дальше? Есть ли лечение? И если да, придется поделиться им с читателем. А если нет — разобраться, как совладать с болезнью, пока не найдено лекарство; указать направление поисков для читателя и других исследователей, чтобы найти способы в конечном итоге победить болезнь.

Эта книга увлекла меня в такое путешествие. Сам я работаю консультантом и коучем для специалистов, которые управляют американскими государственными службами, вооруженными силами, корпорациями, узкопрофильными фирмами, некоммерческими организациями и университетами. Я изучил эти организации вдоль и поперек. Я знаю, какие трудности существуют на разных уровнях и какие сложные решения приходится принимать, чтобы поступать правильно.

Я мог написать книгу исключительно для узкого круга профессионалов: это был бы труд об организационном поведении, этических и практических решениях. Но останься

я на этом уровне, мы бы изучали лишь симптомы или в лучшем случае болезнь. Мы бы не узнали ее причин, не нашли бы действенных лекарств.

Позвольте сказать так: ни руководитель, ни менеджер, ни рядовой работник, ни администратор, ни учитель, ни офицер, ни солдат не родились, выскочив готовенькими из головы Зевса. Их — и вас — воспитали в семье, которая возникла в более широкой культурной среде; и каждая семья, культура и субкультура внутри культуры предлагает свои способы социализации молодежи.

В современном обществе самая интенсивная социализация происходит при получении формального школьного образования. Большинство из нас проводит почти 200 дней в году на протяжении как минимум 14 лет в детских садах и школах — в системе, где нас не только обучают, но и требуют чтить авторитеты и подчиняться правилам. И любое наше поведение во взрослой жизни — на работе, в военных структурах, в гражданских поступках — в какой-то мере сформировано воздействием мощных социальных факторов еще в детстве. Эта книга позволит вам взглянуть в суть и проанализировать глубинные причины происходящего. Зачем?

Убедительных причин присоединиться ко мне в этом путешествии как минимум три. Во-первых, эта книга призвана помочь читателю изменить те особенности воспитания, которые мешают в жизни или работе. А это трудно сделать, не понимая природы факторов, поощряющих послушное поведение.

Во-вторых, если вы руководитель, менеджер, чиновник, священник, учитель — одним словом, если на вашем попечении находятся другие люди и вы хотите создать среду, в которой они будут готовы нести ответственность за совершённые поступки, — вам нужно понимать, какие факторы мешают этому, чтобы их изменить.

В-третьих, вы — это не только ваша профессиональная роль. Вы — цельная личность. И я обращаюсь к этой цельной

личности. Возможно, у вас есть или когда-нибудь будут дети; возможно, вы чьи-то тетя или дядя, ментор, коуч или как-то иначе служите будущим поколениям. Как воспитываются эти дети? Помогут ли метапослания, которые они получают в существующей системе, вырасти решительными, способными отстаивать свое мнение в трудных ситуациях, активными гражданами, готовыми защитить ценности своей культуры? Нельзя делегировать их нравственное развитие формальному образованию или даже религиозному воспитанию. Вы участвуете в их моральном развитии, вы — их защитник в системе, которой доверяете их становление.

Присоединяйтесь ко мне в этом путешествии. Мы:

- исследуем культурные факторы, которые подспудно и открыто поддерживают повиновение и мешают учиться различать, когда подчиняться нужно, а когда нет;
- разберем скудные, но полезные примеры из образовательной среды, которые помогают понять, когда и как разумно не слушаться;
- изучим важные исследования того, как ослабить давление, которое оказывают на нас, чтобы мы соглашались и подчинялись тогда, когда этого делать не следует;
- рассмотрим поучительные примеры людей, которые подчинились, когда не следовало, и обсудим цену, которую они за это заплатили;
- будем учиться на жизнеутверждающих историях людей, которые поступили правильно, несмотря на указания сверху;
- познакомимся с мудрыми и успешными лидерами, которые помогали подчиненным развивать способность принимать правильные решения;
- поразмыслим над значением осознанного неподчинения для культуры, которая ценит ответственность, человеческое достоинство и творческие инновации.

Эта книга коснется различных сфер нашей жизни: рабочей, образовательной, семейной и снова рабочей. Понимание уместного повиновения и осознанного неподчинения поможет найти баланс и в других областях. На протяжении всего путешествия нас будет сопровождать образ собаки-поводыря, преданной и готовой подчиниться, когда это служит общей цели, и послушаться, если это поможет избежать опасности. Мы внимательно изучим «секреты» обучения собак-поводырей и позаимствуем приемы, которые можно перенести в воспитание и культуру человека.

Однако я должен вас предостеречь. В США и других странах доминирующая культура не особо располагает к неповиновению. В тех же Штатах нередки случаи, когда темнокожие (особенно это касается молодых людей), даже просто замешкавшись, прежде чем подчиниться, могут здорово поплатиться за промедление, особенно если власти вооружены. Я прошу всех, кто читает эту книгу, помнить о неписаных культурных нормах и учитывать их при принятии решения: подчиниться или нет.

Хотя эта книга исследует социальные корни подчинения, она в первую очередь ориентирована на практическое применение. Сам я не любитель выдергивать из сложной ткани текста краткие тезисы. Тем не менее я делаю это в конце каждой главы, чтобы читателю было ясно, как применить теорию на практике. Во многих главах описано столько исследований и примеров, что усвоить их за одно прочтение будет сложно. Поэтому я и рискнул их упростить. А ваша задача — осмыслить эти выводы и воплотить их в своих мыслях и действиях.

Теперь у вас есть карта путешествия: от рабочего места к школьному классу и обеденному столу, а затем снова к работе и в итоге к гражданскому долгу. Давайте же начнем с конкретного примера. Отойдем от мира теорий и идей и обратимся к суровой реальности.

## ГЛАВА 1

# Когда требуют подчиниться. Как бы вы поступили?

Однажды я рассказывал группе аспирантов методистского университета о концепции «отважного следования» как модели отношения к лидеру. Отважный последователь искренне поддерживает лидера и строит с ним отношения, которые позволяют говорить открыто, когда требуется предотвратить или исправить ошибки руководителя. Лекция получилась живой и увлекательной. В перерыве одна из студенток подошла ко мне и рассказала впечатляющую историю, которая случилась за 20 лет до того.

*Она тогда была юной медсестрой, только закончила сестринский колледж и попала в отделение неотложной помощи. Привезли пациента с болезнью сердца. Врач быстро оценил его состояние и назначил лекарство, которое, как он считал, требовалось больному. Девушка остолбенела: ее учили, что именно это средство при сердечных заболеваниях крайне опасно.*

На секунду представьте себя на ее месте. В те годы почти все врачи были мужчинами, а средний медперсонал — женским, и гендерное неравенство было весьма ощутимо. Этот доктор был к тому же старше и опытнее, что добавляло ему веса в ее глазах. В конце концов, он был врачом, а значит, куда дольше учился! Чувствуете, сколько социальных факторов заставляли медсестру выполнять, что велено? Ощущаете спешку, ведь действовать нужно быстро — на кону жизнь больного?



*Женщина призналась, что не понимает, откуда в ней взялась смелость, чтобы возразить авторитету. Она сказала врачу: ее учили, что это лекарство может оказаться смертельным для пациента в таком состоянии.*

Что ответил врач? Как часто поступают облеченные властью люди, он рассердился, что его решение оспаривают, грозно посмотрел на девушку и, повысив голос, сказал: «*Просто выполняйте!*»

Представьте, как ощущали бы себя в это мгновение. Вы в отделении неотложной помощи. Вы выбрали сестринское дело, желая помогать людям. Вы хотите быть заботливым, компетентным специалистом. Если вы пойдете наперекор тому, чему вас учили, дадите лекарство, а пациент умрет — что вы почувствуете? Как посмотрите в глаза его семье? Как предстанете перед комиссией, которая расследует действия медперсонала? Второго шанса просто не будет. Но что, если врач прав, а вы его слушаетесь? Вдруг ваш отказ действовать поставит под угрозу жизнь, которую вы пытаетесь спасти? Как вы будете с этим жить? И как неподчинение скажется на вашей карьере, к которой вы готовились несколько лет?

*Нет времени мешкать. Как вы поступите?*

Серьезно, что бы вы сделали?

Не каждый день перед нами встают вопросы жизни и смерти. Но именно в таких ситуациях приходится задумываться об ответственности за подчинение и неповиновение, не важно, кто отдал приказ. О давлении авторитета, которое заставляет совершать неправильные, даже опасные, действия. В такой напряженной ситуации наша способность мыслить рационально и рассуждать о нравственности может ухудшиться, так как в кровь выбрасываются гормоны стресса. Если мы не научимся видеть варианты поведения кроме подчинения или неповиновения, то рискуем упустить продуктивные альтернативные

модели поведения. Возражения распоряжению в ситуации сильного эмоционального стресса — это обычная реакция. Извинит ли это вашу дерзость? Или позволит воспользоваться отговоркой: «Я всего лишь исполнял приказ»?

Сумев погрузиться в состояние, в котором в тот момент находилась молодая медсестра, вы почувствуете необходимость сделать глубокий вдох, чтобы снабдить мозг кислородом, утихомирить страх и принять принципиальное решение.

И я предлагаю сделать это прямо сейчас: продолжайте вживаться в ее роль. Сделайте глубокий вдох. Не спешите. Подумайте, как еще можно поступить в этой неподвижной ситуации.

А теперь давайте вернемся в отделение неотложной помощи и посмотрим, что сделала юная медсестра. Вот что рассказала она сама:

*Я установила капельницу и ввела в пакет с раствором лекарство, которое назначил врач. Затем позвала его и сказала, что осталось только повернуть колесико зажима, но я не могу этого сделать, потому что в колледже нас предупредили: этот препарат опасен для сердца. Пусть вводит лекарство сам.*

Девушка нашла способ не подчиниться и не послушаться, осталась верна своим принципам. У большинства слушателей, которым я ее пересказываю, эта история вызывает восхищение: как молодому профессионалу хватило смелости отстаивать свою позицию? Я ею точно восхищаюсь. Не уверен, что у меня в напряженной ситуации получилось бы додуматься до такого решения. Вот почему так важно рассказывать друг другу истории из своего опыта. Они помогают подготовиться к моменту, когда мы сами окажемся в сложных обстоятельствах.

И чем же все закончилось?

*Требование медсестры к врачу снять зажим капельницы самостоятельно, если он настолько уверен в назначении,*

*сбило того с толку. Этого оказалось достаточно, чтобы он заново оценил риски, проанализировал другие доступные варианты лечения и в итоге назначил иной препарат, который медсестра быстро ввела. Пациент поправился.*

В чем же было дело? В некомпетентности врача? Может, и нет. Давайте попробуем встать на его место. Возможно, он был ординатором — через это проходят все врачи. Ординатура печально известна долгими дежурствами, особенно в те годы. Возможно, доктор не выспался и плохо соображал. Отделения неотложной помощи перегружены, пациенты прибывают внезапно, на нескольких «Скорых» сразу, в приемном покое у них может начаться рвота или судороги. Возможно, врач и сам плохо себя чувствовал.

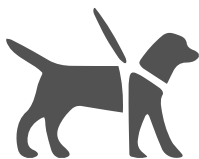
Конечно, это не извиняет его ошибку, но очеловечивает его авторитетную фигуру. Врач и директор завода, контролер на конвейере фастфуда и школьная заведующая, финансовый директор или спортивный тренер — сложные времена бывают даже у людей, занимающих руководящие посты, но специфика должности вынуждает их действовать. Важно видеть в них не только законную власть, но и человеческие слабости. И временами нужно быть готовыми усомниться в их решении, скорректировать его или даже ослушаться. Так что «Я просто следовал приказу» — это не оправдание.

Запомните историю этой медсестры. Она — отличный пример для подражания, в какой бы сфере вы ни работали.

Итак, несколько важных выводов напоследок:

1. Необходимость в осознанном неподчинении может возникнуть внезапно, и, чтобы дать грамотный ответ в сжатые сроки, потребуется выдержка.
2. Принимая решение, нужно относиться к собственному восприятию, навыкам и ценностям с тем же уважением, что и к позиции авторитетного лица.

3. Часто есть другие варианты помимо «послушаться» и «ослушаться», и они могут дать лучшие результаты.
4. Если мы сделаем глубокий вдох и немного подумаем, то найдем альтернативное творческое решение, которое удовлетворит авторитетное лицо и будет лучше соответствовать ситуации.



## ГЛАВА 2

# Подчинение и неподчинение. Когда и как поступать?

*Если человек может только подчиняться и не умеет не подчиняться, он раб; если он может только не подчиняться и не умеет подчиняться, он бунтарь; он действует в силу гнева, разочарования, возмущения, но не по убеждению или ради принципа.*

ЭРИХ ФРОММ

**Ч**тобы понять, когда подчиняться уместно и неуместно, давайте вернемся к истории из предыдущей главы.

Мы видели, как медсестра отказалась выполнять назначение, которое сочла опасным. Ее грамотное сопротивление вынудило врача задуматься о собственных доводах и выбрать иное, более безопасное лечение. Пациент выздоровел, это история со счастливым концом. Мы знаем, однако, что все могло завершиться иначе.

Можно ли назвать этот поступок осознанным неподчинением, а не откровенным нарушением субординации только потому, что пациент поправился? А может, существуют внутренние факторы, которые делают неподчинение осознанным вне зависимости от исхода? Чтобы ответить на эти вопросы, нужно прояснить понятия подчинения и неподчинения.

В большинстве культур принято считать, что слушаться хорошо, а не слушаться плохо. Если сомневаетесь, попробуйте

сказать наоборот: «В большинстве культур принято считать, что не слушаться хорошо, а слушаться плохо». Выходит бессмыслица и неправда. Почему?

Человеческое общество организовано по определенным правилам. Как мы будем сосуществовать? Как защитим себя от враждебных сил? Как станем принимать решения, которые повлияют на сообщество? Какотреагируем на тех, кто не следует установленным правилам?

## Подчиняться или нет

Мы знаем: чтобы наслаждаться благами сообществ и организаций, нужно добровольно, а порой и недобровольно соглашаться с их нормами. В обществе это правило соблюдается по умолчанию. Подчинение считается уместным, когда соблюдаются три главных условия:

1. Социальная система, частью которой мы являемся, достаточно справедлива и действенна.
2. Авторитетное лицо, устанавливающее правила или отдающее приказы, достаточно компетентно и получило власть законным путем.
3. Сам по себе приказ достаточно конструктивен\*.

Я везде употребляю слово «достаточно», потому что мы имеем дело с несовершенными человеческими системами и существами. Во многих случаях «достаточно» — это реалистичный стандарт. Изредка, например когда дело касается атомных электростанций, стандарт должен быть выше.

В случае с медсестрой два первых условия соблюдались, а третье — нет. Если бы присутствовали все три, тогда послушание было бы уместным ответом по умолчанию: не потому,

---

\* Stefano Passini and Davide Morselli, "Authority Relationships between Obedience and Disobedience," *New Ideas in Psychology* 27 (2009): 98–100.

что ей дали приказ, но потому, что это был приказ, который представлялся верным и не противоречил ее представлению о ситуации.

Медсестра сознательно не задавалась вопросом, справедлива ли социальная система, но воспринимала ее как данность. Не было у нее причин сомневаться и во втором условии. Предполагалось, что врач — настоящий, с соответствующим образованием и квалификацией. Третье условие, однако, вызывало беспокойство: судя по информации, которой она обладала, приказ, если его исполнить, мог навредить пациенту, даже оказаться смертельным.

## Самая простая проверка

Самая простая и зачастую самая практичная проверка на осознанное неподчинение заключается в следующем. На основе имеющейся информации и обстоятельств, в которых отдан приказ, оцените, принесет ли его выполнение больше вреда, чем пользы. Если да, подчиняться указаниям не следует, по крайней мере пока не проясните ситуацию и само требование.

Почему это так трудно сделать? Мы запрограммированы на подчинение. Это эволюционная адаптация, способствующая росту сложных человеческих организаций и обществ. При этом, если обобщить работы специалистов в области психологии развития, например Жана Пиаже и Лоуренса Кольберга, становится понятно, что причины подчинения также эволюционируют по мере того, как мы взрослеем:

*Сначала мы слушаемся, потому что родители говорят: «Взрослый всегда прав».*

*Потом мы слушаемся, потому что знаем о социальных поощрениях и санкциях за послушание и непослушание: в награду получаем золотые звездочки, в наказание — остаемся после уроков.*

*Позже мы подчиняемся, потому что понимаем: обществу нужна предсказуемость правил и законов, уверенность, что на перекрестке все остановятся и будут ждать своей очереди.*

*Наконец, если наше нравственное развитие не остановится, мы будем подчиняться, понимая истинную ценность правила или приказа в конкретных обстоятельствах\*.*

Медсестра, по сути, подчинилась — но не необдуманному решению врача. Ценности, которые она усвоила в процессе личного развития, оказались важнее: она больше ценила человеческую жизнь и безопасность, чем боялась наказания; она прислушалась к опыту педагогов, на обучение к которым попала ценой больших усилий; для нее было важно оставаться профессионалом в экстремальной ситуации. Она поняла, что назначение неверно, потому что учла особенности ситуации и вероятность того, что оно принесет больше вреда, чем пользы. Сознательно или инстинктивно, она осталась верна высшим ценностям, которые помогли ей отстоять свое мнение.

Существуют ли единые для всех высшие ценности, которыми можно руководствоваться в процессе выбора? Жизнь не так проста. История показывает, как резко могут меняться приоритеты в обществе на протяжении нескольких поколений. Одним и тем же ценностям придается разное значение в разных культурах или даже в разных семьях. Идеалы, которых мы особенно рьяно придерживаемся, конфликтуют с другими (нашими же), а приоритеты меняются по мере того, как меняемся мы или мир вокруг нас.

И все же некоторые ценности стоит отстаивать, несмотря на изменение культурных норм. Мы можем считать, что они неотделимы от самой жизни, дарованы высшей силой, отвечают

---

\* Это свободный пересказ работ психологов развития, таких как Жан Пиаже и Лоуренс Кольберг.



идеалу человека, которым мы хотели бы стать, или отражают разумный подход к жизни. Как бы то ни было, ценности, к которым мы можем обратиться, столкнувшись с трудным выбором, существуют. Порой их называют «внутренним голосом». Однако он слышим, если мы его замечаем и ценим: тогда он начинает уравнивать социальное давление, которое мы испытываем.

## Ценность подчинения

И все же наше поведение по умолчанию — подчинение. Хорошо ли это?

Само по себе подчинение ни хорошо, ни плохо. Оценивать его как положительное или отрицательное уместно только в конкретной ситуации. Подчиняться можно даже со злым умыслом. Хотите пример? Человек, получающий приказ, знает, что его исполнение будет иметь негативные последствия, но все равно подчиняется, чтобы публично дискредитировать авторитетное лицо. Лидеры, остерегайтесь создавать среду, в которой вам беспрекословно повинуются!

Само по себе неподчинение тоже ни хорошо, ни плохо. Давайте представим, что у нашей медсестры были проблемы с подчинением авторитету. Такое часто бывает. Если бы она этого не осознавала, то могла бы отреагировать на распоряжение врача, не рассуждая разумно, а исходя из бессознательной потребности утвердить свою независимость.

Я как-то сидел в стоматологическом кресле и ждал, когда мне запломбируют зуб. Врач несколько раз сверлил и говорил, что зуб готов, но его ассистент проверял и утверждал, что этого мало. Поначалу это казалось здоровым сотрудничеством. Но когда ситуация повторилась в пятый раз, стало очевидно, что идет своеобразная борьба за власть. В результате стенка моего зуба так истончилась, что сломалась, и потребовалось более серьезное лечение.

Последнее, что нужно врачу в отделении неотложной помощи, — медсестра с неразрешенными проблемами отношения к власти. Верный ответ по умолчанию в этом контексте — быстрое, точное подчинение установленному авторитету, делающему верные профессиональные назначения.

Хотя мы часто восстаем против авторитетов, для систем однозначное выделение тех, кто обладает властью устанавливать правила и отдавать приказы, полезно: это помогает избежать бесконечных конфликтов конкурирующих идей. Всегда есть разные цели и способы их достижения. Если бы каждый человек или группа настаивали на своих предпочтениях, система оказалась бы парализована или, хуже, начались бы внутренние войны. В здоровых системах поощряется диалог, потому что он помогает находить оптимальные решения. Но если все голоса учтены, базовые ценности не нарушены и те, кто наделен соответствующей властью, приняли решение, его поддержка — верный выбор.

Давайте вновь обратимся к главному примеру книги — надежной собаке-поводырю, чья главная ценность — безопасность вверенного ей человека. Позже мы узнаем, как поводырей этому учат. А сейчас просто вспомните, что молодую собаку сначала обучают слушаться команд и правил, которые она должна знать. И только социализированное животное способно освоить важные навыки осознанного неподчинения.

## Решаем, слушаться ли

В любой группе существуют скрытые правила, которые позволяют ее членам принимать решения в ситуациях выбора. Часто есть два перекликающихся набора правил (социальных алгоритмов), которыми пользуются и собака-поводырь, и человек, готовый ответить на команду или приказ. Первый алгоритм — подчинение:

- Правило или приказ исходит из легитимного, а не случайного источника.
- Я понимаю правило или приказ, его цель, а также что ожидается от меня для достижения этой цели.
- Последствия исполнения приказа будут хорошими или по крайней мере нейтральными.
- Поскольку исполнение приказа не принесет серьезного вреда и никакие базовые ценности не будут нарушены, я подчинюсь.

Это ведущий алгоритм, которым мы пользуемся большую часть времени, чтобы жизнь не сводилась к бесконечным спорам.

Параллельно с ним существует и другой, уравнивающий алгоритм — осознанное неподчинение. Применять сразу оба алгоритма нельзя — они взаимоисключающие. Алгоритм осознанного неподчинения используют реже:

- Правило или приказ исходит не из легитимного источника, или легитимному источнику не хватает информации, которую важно учесть.
- В контексте ситуации цель сама по себе неверна или верна, но правило или приказ не поможет ее достичь.
- Исполнение приказа противоречит базовым ценностям и может причинить серьезный вред.
- Я не буду подчиняться правилу или приказу, а стану активно возражать и постараюсь найти лучшее решение.

Людей надо воспитывать так же, как воспитывают собак-поводырей. Учить необходимому подчинению и уместному неподчинению. Учить когда. Учить как. Современные программы подготовки медсестер пополнились примерами ситуаций, в которых студентам нужно уточнить назначение и, если необходимо, обратиться к начальству. Это не значит, что сопротивляться давлению авторитета и поступать правильно

им будет легче, чем медсестре в нашем рассказе. Но основы заложены, а это неплохое начало.

## Отличие от гражданского неповиновения

Когда люди впервые слышат термин «осознанное неподчинение», они задаются вопросом, не о гражданском ли неповиновении речь. Нет, это не одно и то же.

Конечно, в решении, исполнять ли приказ, присутствует нравственный аспект. Порой подвергать сомнению приходится не только конкретный приказ, но и законность всей породившей его системы. Оценка возможностей исправления системы, повышения ее справедливости и инклюзивности иногда приводит к тому, что люди и группы решают публично нарушить законы или правила системы. Они делают это в надежде привлечь внимание окружающих и получить поддержку с их стороны. Это гражданское неповиновение.

Акты гражданского неповиновения намеренно подрывают существующий строй и часто приводят к арестам нарушителей и росту внимания СМИ к их деятельности. Это в корне отличается от осознанного неподчинения, которое не предполагает грубого нарушения существующих законов и обычно не бросает вызов системе. Чтобы разграничить осознанное неподчинение и гражданское неповиновение, давайте проведем мысленный эксперимент.

*Представьте, что случай в отделении неотложной помощи, описанный в предыдущей главе, произошел в период, когда во многих штатах Америки существовала расовая сегрегация — по закону и по традиции. Белого пациента привезли в больницу в тяжелом состоянии с симптомами нарушения сердечной деятельности. Штатный врач быстро осмотрел его и поручил медсестре немедленно ввести сред-*

*ство, которое было стандартом лечения в то время. Не видя ничего дурного с культурной или профессиональной точки зрения, она быстро согласилась.*

*Минуты спустя привезли другого пациента с теми же симптомами, но темнокожего. Едва увидев его, врач потребовал от медсестры: «Уберите его отсюда! Отправьте его в другую больницу» — то есть в больницу для «негров», как их тогда называли.*

*Больница для «негров» находится на другом конце города. Медсестра понимает, что, если ввести лекарство позже, шансы пациента на выживание снизятся. Она сталкивается с ситуацией, в которой не удовлетворено первое условие (справедливая система), а исходящий от врача приказ (второе условие) хотя и технически законен, скорее всего приведет к необратимому ущербу (не удовлетворено третье условие).*

*Теперь медсестра должна решить, что делать. Отстаивать свои принципы и восстать против всей несправедливой системы, демонстративно ввести пациенту лекарство и потребовать от больницы изменить правила? В таком случае есть риск, что вызовут больничную охрану и ее вмешательство в лечение пациента насильно прервут. Или же ей стоит подчиниться приказу и отправить пациента в другую больницу, рискуя его жизнью? Что будет более уместно в этой ситуации — полное послушание или открытое неподчинение? И есть ли третье, умное решение?*

Как вы думаете? Мы снова столкнулись с выбором, который может иметь необратимые последствия в ситуации нехватки времени. Каким принципом руководствоваться?

Специалисты по этике, скорее всего, посоветуют обратиться к принципам *ответственности перед другими и единству этических норм*. Мы восхищаемся отважными людьми, которые поддерживают меньшинства и несправедливо обделенных.