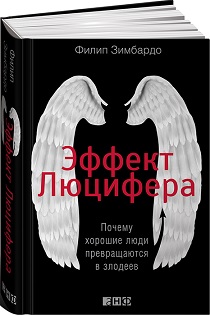
**Филип Зимбардо. Эффект Люцифера**

Что побуждает хороших людей творить зло? Опираясь на исторические примеры и собственные исследования, автор знаменитого [Стэнфордского тюремного эксперимента](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%8D%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%82%D1%8E%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%8D%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82) показывает, как ситуационные процессы и групповые взаимодействия людей соединяются в одну страшную силу, способную превратить приличных мужчин и женщин в монстров. Проясняя причины, вызывающие эти опасные метаморфозы, и предлагая способы противостояния, Зимбардо рисует явление во всем его многообразии, начиная от должностных преступлений, жестокого обращения с заключенными и пыток в тюрьме Абу-Грейб и заканчивая организованным геноцидом. Эта провокационная книга безжалостно обнажает природу человеческого поведения и заставляет нас задуматься о том, на что мы на самом деле способны — каждый по отдельности и вместе с другими, и по-новому взглянуть на самих себя.

Книгой я заинтересовался, поскольку Филип Зимбардо написал предисловие к очень сильной книге [Стэнли Милгрэм. Подчинение авторитету: Научный взгляд на власть и мораль](http://baguzin.ru/wp/?p=13566).

Филип Зимбардо. Эффект Люцифера. – М.: [Альпина Нонфикшн](http://www.alpinabook.ru/catalog/PopularPsychologyPersonalEffectiveness/978057/?av=1), 2014. – 744 с.



Купить цифровую книгу в ЛитРес, бумажную книгу в Ozon или [Лабиринте](http://www.labirint.ru/books/385136/?p=13320)

**Предисловие.** В том или ином контексте ситуационные факторы играют в формировании нашего поведения гораздо более важную роль, чем мы думаем или признаем. Большое количество данных, накопленных социальной психологией, подтверждает идею о том, что в определенном контексте ситуационные факторы оказываются сильнее свойств личности. При этом я настаиваю, что попытки понять ситуационные и системные аспекты поведения человека не оправдывают этого человека и не освобождают его от ответственности за безнравственные, незаконные или жестокие деяния.

Один из основных выводов Стэнфордского тюремного эксперимента заключается в том, что глубокое, но скрытое влияние нескольких ситуационных переменных может оказаться сильнее воли человека и может подавить его сопротивление. Дегуманизация — один из основных процессов, заставляющих обычных, нормальных людей спокойно или даже с энтузиазмом творить зло.

### Глава 1. Психология зла: ситуационные трансформации характера

Взгляните на рис. 1. Что вы видите в своем воображении? Белых ангелов, танцующих в темном небе? Или черных демонов, рогатых чертей, обитающих в ярко-белом пространстве ада? Однажды осознав, что добро и зло неразрывно связаны, уже невозможно видеть одно без другого. Я не позволю вам вернуться к удобному разделению между вашей доброй, невинной стороной и злой, грешной стороной других. Мир наполнен и добром, и злом — так всегда было и всегда будет. Границы между добром и злом проницаемы и расплывчаты. Ангелы могут стать демонами, а демоны, хотя это иногда трудно постичь, способны стать ангелами.

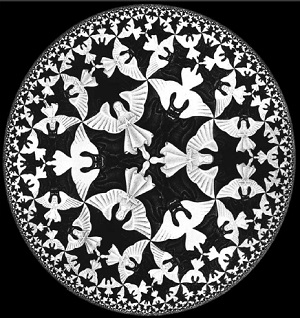


Рис. 1. M. Эшер, «Предел — круг 4 (ад и рай)»

Люцифер, «светоносец», был любимым ангелом Господа, но потом поставил под сомнение Его авторитет и вместе с другими падшими ангелами был низвергнут в ад. «Эффект Люцифера» — моя попытка понять процессы трансформации, заставляющие хороших и обычных людей совершать плохие и дьявольские поступки. Мы попробуем ответить на фундаментальный вопрос: «Что заставляет людей творить зло?»

Хорошо ли вы знаете себя, свои достоинства и недостатки? Одна из идей этой книги состоит в том, что наше знание себя обычно основано на весьма ограниченном опыте, полученном в знакомых ситуациях. Когда правила игры меняются, старые привычки не приводят к ожидаемым результатам.

Нам приятна мысль о том, что хороших людей от плохих отделяет непреодолимая пропасть. Как минимум по двум причинам. Во-первых, эта мысль порождает бинарную логику, согласно которой Зло можно рассматривать как отдельную сущность. Во-вторых, дихотомия «добро — зло» снимает с «хороших людей» ответственность. Они могут позволить себе даже не задумываться о том, что тоже могут способствовать созданию или существованию условий, которые приводят к правонарушениям, преступлениям, вандализму…

Альтернативная точка зрения рассматривает зло как процесс. Она утверждает, что на злодеяния способен каждый из нас, для этого нужны лишь подходящие обстоятельства. Такая точка зрения предполагает, что мы приобретаем те или иные качества на основании опыта, целенаправленного развития или внешнего вмешательства, например, когда та или иная способность открывает нам новые возможности. Короче говоря, мы учимся быть хорошими или плохими независимо от нашей наследственности, личностных особенностей или семейной истории.

Традиционные представления (распространенные среди тех, кто принадлежит к культуре, придающей особое значение индивидуализму) побуждают искать мотивы патологии или героизма внутри личности. На этой концепции основаны практически все институты нашего общества — в том числе юридические, медицинские и религиозные. Они считают, что вину, болезнь и грех нужно искать внутри виновного, больного и грешника. Поиск причин начинается с вопроса «кто?». А социальные психологи (такие как я), пытаясь понять причины необычного поведения, склонны избегать поспешных выводов о диспозиции или предрасположенности. Они предпочитают начинать с вопроса «что?». Что за условия могут привести к тем или иным реакциям? Что за обстоятельства привели к данному поведению?[[1]](#footnote-1)

Чтобы понять сложные модели поведения, необходимо принимать во внимание не только предрасположенность и ситуацию, но и влияние системы. Если интересы представителей разных групп политической власти совпадают, они начинают определять реальность, в которой мы живем, — как предвидел Джордж Оруэлл в романе «1984». Военно-корпоративно-религиозный комплекс — окончательная мегасистема, управляющая сегодня основными ресурсами страны и качеством жизни большинства американцев.

Власти предержащие обычно не совершают злодеяний сами, как и главари мафии, которые оставляют грязную работу рядовым «бойцам». Системы создают иерархии, где влияние и связи направлены сверху вниз — и лишь очень редко снизу вверх. Если властвующая элита хочет уничтожить враждебное государство, она обращается к экспертам по пропаганде, которые разрабатывают программу ненависти. Что может заставить граждан одной страны настолько возненавидеть граждан другой, чтобы начать их изолировать, пытать и даже убивать? Для этого нужен «образ врага», психологическая конструкция, глубоко укореняемая в умах граждан страны с помощью пропаганды, которая превращает других людей во «врагов» (рис. 2).



Рис. 2. Мы и они

### Глава 2. Воскресенье: неожиданные аресты

Я решил провести простой полевой эксперимент. Меня интересовали антисоциальные последствия анонимности. Что происходит, когда люди находятся в ситуации, провоцирующей агрессию, и при этом уверены, что их никто не узнает и не накажет? Оказалось, что испытуемые, находившиеся в ситуации «деиндивидуации», охотнее причиняли боль другим, чем те, кто чувствовал себя «узнаваемым». Мы оставили на улицах Пало-Альто пустую брошенную машину. Для сравнения, мы оставили такую же машину в нью-йоркском Бронксе. И там, и там машина стояла на улице с открытым капотом и снятыми номерными знаками — верными признаками угона, призванными ввести граждан в искушение вандализма.

За несколько дней мы зафиксировали 23 случая вандализма по отношению к нашему несчастному олдсмобилю, брошенному в Бронксе. В Пало-Альто за целую неделю мы не зафиксировали ни одного случая вандализма! Когда я наконец отогнал автомобиль в кампус Стэнфордского университета, трое свидетелей немедленно вызвали полицию, чтобы сообщить о возможном угоне оставленного автомобиля. Вот мое рабочее определение «сообщества»: люди настолько заботятся о своем городе или районе, что, столкнувшись с необычной или, возможно, криминальной ситуацией, происходящей на их территории, готовы действовать. Я полагаю, что такое просоциальное поведение основано на предположении о взаимном альтруизме. Люди верят, что на их месте другие сделали бы то же самое, чтобы защитить чью-то собственность или другого человека.

Любопытно, что эта демонстрация стала единственным практическим доказательством, подтверждающим концепцию преступности, получившую название «теория разбитых окон» (подробнее см. [Малкольм Гладуэлл. Переломный момент](http://baguzin.ru/wp/?p=3574)). Эта теория гласит, что атмосфера запустения наряду с наличием преступников стимулирует преступления. Окружение и атмосфера, позволяющие людям оставаться анонимными, ослабляют ощущение личной и гражданской ответственности за свои действия.

Итак, *Стэнфордский тюремный эксперимент* (СТЭ). Мы предложили $15 за каждый день эксперимента продолжительностью две недели. Откликнулись сотни желающих. Благодаря предварительному отбору наши испытуемые представляют собой репрезентативную выборку образованных молодых мужчин из среднего класса. Распределив среди них роли случайным образом, мы получили две группы, «охранников» и «заключенных», которые сопоставимы между собой. Наши «заключенные» не более жестоки, враждебны или неуправляемы, чем «охранники», а «охранники» не слишком авторитарны и не одержимы властью. Сейчас «заключенные» и «охранники» практически одинаковы. Будут ли эти ребята так же похожи друг на друга через две недели? Повлияют ли новые роли на их личные качества? Увидим ли мы какие-то трансформации в их характерах? Вот это мы и хотим выяснить.

Мы организовали настоящие аресты девяти «обвиняемых» с помощью офицеров полиции Пало-Альто. Офицеры были в солнцезащитных очках с зеркальными стеклами. Наши «охранники» тоже будут носить такие же очки. Они дадут ощущение анонимности, а это один из элементов нашего плана по созданию атмосферы обезличенности. Другим элементом станут нашивки на «тюремной» одежде. Все заключенные получат 3- или 4-значные номера, и обращение по имени будет запрещено.

### Глава 4. Понедельник: бунт заключенных

Спустя всего за 36 часов после начала эксперимента мы были вынуждены отпустить одного из заключенных.

Когда Крейг сообщил Кертису[[2]](#footnote-2) и мне, что решил отпустить № 8612, мы восприняли эту новость скептически и решили, что он пал жертвой актерского таланта заключенного № 8612. Только после долгого обсуждения всех имеющихся фактов мы согласились, что он поступил правильно. Но нам еще нужно было разобраться, почему эта чрезвычайная реакция возникла так внезапно, почти в самом начале нашего двухнедельного рискованного предприятия. Психологические тесты не выявили у № 8612 ни намека на психическую нестабильность, но мы убедили себя, что его эмоциональный срыв стал результатом чрезмерной чувствительности его натуры и слишком сильной реакции на искусственные тюремные условия. Вместе с Крейгом и Кертисом мы устроили нечто вроде «мозгового штурма» и пришли к выводу, что должно быть, в процессе отбора участников имелся изъян, из-за чего тестирование смогла пройти «пограничная» личность. При этом мы отбросили другую возможность: что ситуационные силы, действующие в нашей «тюрьме», оказались для № 8612 слишком сильными.

Что означал этот наш вывод? Мы оказались посреди эксперимента, разработанного для того, чтобы продемонстрировать, что ситуационные факторы важнее диспозиционных, и все же сделали выбор в пользу диспозиционного подхода! Позднее Крейг удачно сформулировал нашу ошибку: «Только позже мы заметили очевидный парадокс: первую же неожиданную и яркую демонстрацию власти ситуации в нашем исследовании мы объяснили «диспозициями личности», обратившись как раз к той теории, которую собирались развенчать».

### Глава 5. Вторник: две неприятности — гости и мятежники

Грань между личностью и ролью начинает стираться. Меньше трех дней жизни в необычных условиях привели к тому, что некоторые студенты, играющие роли охранников, вышли далеко за рамки простого ролевого поведения. Они демонстрируют враждебность, агрессию и даже мыслят, как настоящие тюремные охранники.

### Глава 6. Среда: ситуация выходит из-под контроля

В умах заключенных действовала мощная сила, подавлявшая групповое сопротивление. Они начали концентрироваться на внутренних переживаниях и думать только о себе — о том, что им нужно сделать, чтобы выжить, а может быть, даже заслужить условно-досрочное освобождение.

### Глава 7. Власть даровать свободу

Мы решаем провести заседание комиссии по условно-досрочному освобождению, хотя в реальности на такой ранней стадии уголовного судопроизводства этого не бывает. Четверо наиболее послушных заключенных написали прошение об освобождении, и были выслушаны комиссией. Оказалось, что трое из четырех молодых людей так хотят выйти на волю, что готовы забыть о деньгах, с трудом добытых круглосуточной работой в качестве заключенных.

Возможно, еще примечательнее тот факт, что после заявления о том, что свобода для них важнее денег, все заключенные продолжают пассивно подчиняться системе, протягивают руки, чтобы на них надели наручники, безропотно терпят мешки на головах и цепи на ногах, и как овцы следуют за охранниками в ужасный тюремный подвал. Во время заседания комиссии по условно-досрочному освобождению они находились за пределами тюрьмы, в присутствии «гражданских», не имеющих никакого отношения к их мучителям внизу. Почему никто из них не сказал: «Мне не нужны ваши деньги, так что я имею право в любой момент выйти из этого эксперимента и требую, чтобы меня немедленно отпустили»? И нам пришлось бы выполнить эту просьбу и тут же их отпустить.

Но этого никто не сделал. Позднее заключенные признавались нам, что им даже не приходило в голову выйти из эксперимента. На самом деле к этому моменту большинство из них перестали считать его просто экспериментом. Они чувствовали, что попали в ловушку. Если бы они были настоящими заключенными, только комиссия по условно-досрочному освобождению могла бы их освободить, но, если бы они в самом деле были только участниками эксперимента, каждый из них мог в любой момент решить, уйти ему или остаться. Очевидно, в их мышлении произошли поразительные перемены — от «я добровольно участвую в эксперименте, получаю за это деньги и имею все гражданские права» к «я беспомощный заключенный, оказавшийся во власти несправедливой авторитарной системы». Ролевая игра привела к интернализации ролей; актеры переняли характеры и манеру поведения своих персонажей (интернализация — внесение некоторых аспектов внешнего мира в личную психическую жизнь человека, приводящее к тому, что внутренняя репрезентация внешнего мира оказывает влияние на его мышление и поведение). Их роли поглотили их личность. Тех, кто верит в наличие некого врожденного человеческого достоинства, должна очень огорчить рабская покорность бывших мятежников, героев-бунтарей, превратившихся в жалких просителей.

*Маленькое отступление: власть без сострадания.* Классический опыт школьной учительницы, Джейн Элиот. Она хотела показать своим ученикам, что такое предрассудки и дискриминация. Она случайным образом связала цвет глаз детей из своего класса с высоким или низким статусом. Оказавшись в привилегированном положении, голубоглазые дети тут же начинали доминировать над одноклассниками с карими глазами, и даже оскорбляли их, словесно и физически. Кроме того, вновь приобретенный высокий статус приводил к улучшению их интеллектуальных способностей. Получив высокий статус, голубоглазые дети начинали лучше успевать по математике и правописанию (эти данные оказались статистически значимыми, как свидетельствуют первоначальные данные Элиот). Столь же впечатляющим было снижение успеваемости кареглазых детей, получивших низкий статус. Но самым поразительным эффектом этого эксперимента, в котором участвовали третьеклассники школы в городе Райсвилле, штат Айова, была перемена статуса, которую учительница совершила на следующий день. Миссис Элиот сказала детям, что ошиблась. На самом деле, сказала она, верно прямо противоположное: карие глаза лучше голубых! Кареглазые дети, которые уже испытали на себе, что такое дискриминация, получили возможность проявить сострадание — теперь, когда их статус оказался более высоким. Новые результаты тестов продемонстрировали снижение успеваемости голубоглазых и повышение успеваемости кареглазых учеников. А сострадание? Понимали ли кареглазые дети, чей статус вдруг повысился, как страдают неудачники, те, кто несчастлив, кому не повезло так, как им самим всего день тому назад? Нет, переноса не произошло. Кареглазые дети отплатили той же монетой. Они командовали, проявляли дискриминацию и обижали своих вчерашних голубоглазых обидчиков.

### Глава 8. Четверг: столкновение с реальностью

На пятый день эксперимента Рич-1037 начинает проявлять симптомы стресса, настолько сильного, что мне приходится отвести его в тихую комнату за пределами тюремного двора и сказать, что будет лучше, если мы немедленно предоставим ему условно-досрочное освобождение. Позже заключенный № 1037 сказал, что хуже всего в эксперименте были «моменты, когда действия охранников вызывали ощущение, будто они выражают свои настоящие чувства, а не просто играют роль охранников. Например, несколько раз, когда мы делали упражнения, с заключенными обращались очень жестоко. Казалось, некоторые охранники наслаждаются нашими муками».

Трудно себе представить то, что происходило в нашей «тюрьме» всего на пятый день, ведь все знают, что это — только моделируемый тюремный эксперимент. Более того, с самого начала все участники знают, что «другие» — такие же студенты, как и они сами. Учитывая, что роли среди них были распределены случайным образом, между двумя категориями участников не было никаких различий. В начале эксперимента все они казались обычными хорошими ребятами. Те, кто стал охранниками, прекрасно знали, что, если бы монета выпала другой стороной, им пришлось бы надеть робы заключенных и слушаться тех, кого они сейчас унижают. Они знают, что заключенные не совершали никаких преступлений и на самом деле ничем не заслужили статуса заключенных. Тем не менее одни охранники превратились в исчадия ада, а другие стали пассивными соучастниками дьявола, просто бездействуя. Нормальные, здоровые молодые люди, случайно оказавшиеся в роли заключенных, либо пережили нервный срыв, либо, оставшись в тюрьме, превратились в бессловесных послушных зомби.

Эта ситуация стремительно и неумолимо подчинила себе почти всех пассажиров этого исследовательского судна, изучающего человеческую природу. Лишь некоторые не поддались искушению ситуации и не подчинились бесчеловечной власти под личиной «эксперимента». И совершенно ясно, что к этому благородному меньшинству я сам не принадлежал. Моя девушка – Кристина Маслач, также психолог, посетив тюрьму, сказала мне, что я потерял чувство реальности, и после бурных объяснений я взглянул на ситуацию иначе, и решил немедленно прекратить эксперимент, на неделю раньше намеченного срока.

### Глава 9. Пятница: все исчезает в темноте

Негативная власть, которой я обладал всю неделю в роли суперинтенданта этой мнимой тюрьмы, ослепила меня, она не позволяла мне увидеть разрушительное влияние Системы, которую я создал и поддерживал. Более того, близорукая позиция научного руководителя исказила мое восприятие: я не понимал, что эксперимент давно пора прервать, по крайней мере с того момента, когда у второго участника, нормального здорового парня, произошел нервный срыв. Я был сосредоточен на абстрактной концептуальной проблеме: что сильнее, ситуационные факторы или диспозиции личности, — и упустил из виду тотальную власть Системы, которую сам помог создать и поддерживать.

Действительно, дорогая моя Кристина Маслач, то, что я делал с этими ни в чем повинными мальчишками, это ужасно. Я не оскорблял и не унижал их сам, но оказался не способен остановить оскорбления и унижения со стороны других людей и тем самым поддерживал Систему: произвол охранников, нелепые правила и процедуры, которые способствовали оскорблениям и унижениям. В этом адском пекле жестокости я оставался совершенно холоден.

Система включает в себя Ситуацию, но она более устойчива, более обширна и создает прочные связи между людьми, а также создает ожидания, нормы, политику, а иногда и законы. Со временем системы приобретают исторический фундамент, а иногда также структуру политической и экономической власти, которая управляет поведением многих людей в рамках сферы влияния Системы. Система — движущая сила, создающая ситуации, формирующие контекст поведения, влияющий на действия тех, кто в них попадает. В какой-то момент Система становится отдельной сущностью, она больше не зависит от тех, кто ее создал, и даже от тех, кому принадлежит основная власть в ее структуре. Система всегда создает собственную культуру, и множество систем в совокупности оказывает влияние на культуру общества.

Я совершил ошибку, когда принял на себя двойную роль исследователя и суперинтенданта тюрьмы. Ведь разные, иногда противоречащие друг другу задачи этих ролей привели к размыванию моей идентичности. В то же время эта двойная роль увеличивала мою власть.

Я много лет поддерживал контакт со многими участниками эксперимента и писал им всем всякий раз, когда выходила очередная публикация или очередной сюжет в СМИ, касающиеся эксперимента. Некоторые из них в течение многих десятилетий после эксперимента принимали участие в телевизионных программах, посвященных ему.

### Глава 10. Значение и выводы СТЭ: алхимия трансформаций характера

Стэнфордский тюремный эксперимент начинался как простой опыт по изучению влияния, которое оказывает сочетание ситуационных переменных на поведение людей, играющих роли заключенных и охранников в искусственно созданной тюремной среде. В этом экспериментальном исследовании мы не проверяли тех или иных гипотез, а скорее оценивали степень влияния внешних аспектов определенной среды на внутреннюю предрасположенность людей, оказавшихся в некоей ситуации. Мы хотели выяснить, что сильнее — хорошие люди или плохая ситуация.

Но потом эксперимент превратился в яркую иллюстрацию тлетворного воздействия плохих систем и плохих ситуаций, их способности заставить хороших людей вести себя патологическим образом, чуждым их природе. Хронология этого исследования ярко демонстрирует, как обычные, нормальные, здоровые молодые люди подчинялись давлению или уступали соблазну социальных сил, действовавших в этой поведенческой ситуации. То же случилось и со мной, а также с другими взрослыми людьми, профессионалами, которые так или иначе входили в контакт с этими силами. Половину студентов-заключенных пришлось освободить раньше времени из-за серьезных эмоциональных и когнитивных расстройств — временных, но весьма интенсивных.

В силу случайного распределения ролей я могу утверждать, что эти молодые люди не внесли в нашу тюрьму никаких патологий, которые могли бы проявиться в роли заключенных или охранников. В начале эксперимента между этими двумя группами не было никакой разницы. Но не прошло и недели — и между ними уже не было ничего общего. Следовательно, можно сделать вывод, что их патологическое поведение стало результатом сочетания ситуационных сил, постоянно влияющих на всех обитателей мнимой тюрьмы. Далее, эта Ситуация была создана и поддерживалась силами определенной Системы, организованной с моей помощью.

Количественный анализ данных, связанный с индивидуальным поведением, затруднен. В частности, у нас не было контрольной, сопоставимой группы добровольцев, которые бы прошли те же самые тесты, но не участвовали в эксперименте и не играли роли мнимых заключенных или мнимых охранников. Мы не организовали контрольной группы, потому что считали эксперимент скорее демонстрацией определенного феномена, как в оригинальном исследовании Милгрэма о подчинении, и не собирались выявлять какие-то причинно-следственные связи. Таким образом, наша независимая переменная была очень проста: общее влияние на личность статуса охранника или заключенного.

Индивидуальные различия участников исследования изучались с помощью трех методик за несколько дней до начала эксперимента. Мы использовали шкалу F для измерения авторитарных установок, шкалу макиавеллизма, исследующую стратегии манипулирования при межличностном общении, и личностные шкалы Комрея.

*Шкала F*. Этот тест измеряет приверженность традиционным ценностям и склонность покорно, некритично относиться к власти. До того, как участники были разделены на две группы, никаких статистически значимых различий между средними показателями «охранников» (4,8) и «заключенных» (4,4) выявлено не было. Однако сравнивая результаты по шкале F пяти заключенных, оставшихся в «тюрьме» до конца исследования, и пяти заключенных, освобожденных раньше, мы обнаружили интересные данные. У тех, кто выдержал авторитарную атмосферу СТЭ до конца, показатели по шкалам традиционности и авторитаризма более чем вдвое (средний балл = 7,8) превышали показатели тех, кто был освобожден раньше (средний балл = 3,2). Вот что удивительно: когда мы ранжировали эти показатели у заключенных от самых низких до самых высоких, то обнаружилась очень существенная корреляция с количеством дней участия в эксперименте (коэффициент корреляции = 0,90). Заключенный, вероятно, останется в тюрьме тем дольше и адаптируется к авторитарной тюремной среде тем лучше, чем выше его показатели по шкалам жесткости, приверженности традиционным ценностям и подчинения власти — все эти качества были характерны для атмосферы нашей тюрьмы.

*Шкала макиавеллизма.* Эта шкала, в соответствии со своим названием, оценивает наличие у человека стратегий, позволяющих манипулировать другими в межличностных отношениях. Никакой корреляции в предсказании поведения в нашем эксперименте с этим показателем найдено не было.

Несколько интересных, хотя и незначительных различий мы обнаружили между заключенными, которые были освобождены раньше, и теми, кто выдержал весь этот ужас до конца. Оставшиеся продемонстрировали более высокие показатели по шкале конформизма («принятие общества таким, какое оно есть»), экстраверсии и эмпатии (отзывчивость, сочувствие, щедрость), чем те, кого пришлось освободить раньше из-за чрезвычайно сильных стрессовых реакций.

Всякий раз, когда мы пытаемся понять причину какого-то странного, необычного поведения — собственного или других людей, нужно начинать с анализа ситуации. К факторам предрасположенности (наследственность, черты характера, личностные патологии и т. д.) можно обращаться только в том случае, когда анализ, основанный на изучении ситуации, ничего не дает при разгадывании загадки. Такой ситуационный анализ побуждает нас к «атрибутивному милосердию». Это означает, что, прежде чем обвинить человека в том или ином проступке, следует проявить к нему милосердие и сначала исследовать ситуационные детерминанты проступка.

Однако об атрибутивном милосердии легче говорить, чем проявлять его на практике, потому что у большинства из нас есть мощное предубеждение — *фундаментальная ошибка атрибуции* (в социальной психологии это – склонность человека объяснять поступки и поведение других людей их личностными особенностями (так называемой внутренней диспозицией), а собственное поведение— внешними обстоятельствами (так называемой внешней диспозицией). Так, причину чужого опоздания часто объясняют непунктуальностью или несобранностью опоздавшего, а собственного— пробками или, например, тем, что «вчера спать лег поздно»; см. также [Канеман, Словик, Тверски. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения](http://baguzin.ru/wp/?p=4592)). Надеюсь, прочитав эту книгу, вы начнете замечать, как часто этот дуальный принцип проявляется в ваших собственных мыслях и в решениях других людей.

При необходимости мы можем играть роль и в то же время отделяться от нее. Это значит, что мы можем «снимать» с себя личную ответственность за ущерб, который наносят другим наши действия, продиктованные ролью. Мы отказываемся от ответственности за свои действия, возлагая ее на роль, мы убеждаем себя в том, что она чужда нашей истинной личности. Этот интересный тип психологической защиты ярко продемонстрировали нацистские лидеры СС во время Нюрнбергского процесса. «Я только выполнял приказы», — оправдывались они; иначе говоря, защита заключалась в утверждении: «Не осуждайте меня, я только играл свою роль в то время и в том месте, а на самом деле я совсем не такой».

Влияние ситуационных сил в виде правил и ролей возрастает, когда используются униформа, костюмы и маски — все это маскирует обычную внешность, что, в свою очередь, способствует анонимности и уменьшает личную ответственность.

Разумных людей можно обманом вовлечь в иррациональные действия, создавая у них когнитивный диссонанс, который они не осознают (когнитивный диссонанс — состояние, характеризующееся столкновением в сознании индивида противоречивых знаний, убеждений, поведенческих установок относительно какого-либо объекта или явления, вызывающих у него чувство дискомфорта и стремление избавиться от него. Преодолеть это состояние человек может, изменяя одно из противоречивых знаний и устанавливая соответствие между знанием и поведенческими установками). Социальная психология предлагает достаточно доказательств, что в такой ситуации разумные люди способны на нелепые поступки, нормальные люди — на безумные вещи, высоконравственные люди — на безнравственность. А затем эти люди создают «хорошие» рациональные объяснения того, почему сделали нечто, чего не могут отрицать. Люди не так уж рациональны, они просто хорошо владеют искусством рационализации — т. е. умеют объяснять расхождения между своими личными убеждениями и поведением, которое им противоречит. Это умение позволяет нам убедить себя и других в том, что наши решения основаны на рациональных соображениях. Мы не осознаем своего желания поддерживать внутреннюю целостность в условиях когнитивного диссонанса.

Убей узкоглазого во имя Господа. *Надпись на каске американского солдата во Вьетнаме*

Дегуманизация: другой человек — не человек. Одна из самых худших вещей, которую мы могли сделать с ближним, — лишить его человечности, считать его недостойным человеческого отношения, осуществить психологический процесс дегуманизации. Так происходит, когда мы считаем, что у «других» нет тех же самых чувств, мыслей, ценностей и целей, что и у нас. Любые человеческие качества, которые эти «другие» разделяют с нами, приуменьшаются или стираются из нашего сознания.

Иногда дегуманизация выполняет адаптивную функцию. Например, когда работа требует вторжения в частную жизнь других людей. Хирургу во время операции иногда приходится дегуманизировать пациента, подобным образом поступают спасатели во время стихийных бедствий. При этом профессионал оказывается в парадоксальном положении: ему необходимо дегуманизировать клиентов, чтобы эффективно им помогать.

Самый важный урок СТЭ заключается в том, что Ситуацию создает *Система*. Власть Системы основана на официальном разрешении вести себя определенным образом или запрещать и наказывать действия, которые этому противоречат. Это «власть более высокого порядка», которая оправдывает новые роли, новые правила и новые методы, обычно запрещенные или ограниченные законами, нормами, нравственностью и этикой. Оправданием для новых «правил» обычно становится идеология. Как только идеология признана священной, любые процедуры Системы начинают считаться разумными и адекватными.

### Глава 11. Стэнфордский тюремный эксперимент: этика и практические результаты

Но я хотел бы прояснить, что психологический анализ — не «оправдание». Люди и группы, которые ведут себя безнравственно или творят беззаконие, несут полную личную и юридическую ответственность за соучастие в преступлениях. Однако, определяя серьезность их проступков, необходимо учитывать ситуационные и системные факторы, влиявшие на их поведение.

Был ли СТЭ неэтичным? Этика может быть «абсолютной» или «относительной». Абсолютный этический стандарт гласит, что человеческая жизнь священна и ее никоим образом нельзя принижать, разве что неумышленно. Сторонники этой точки зрения считают, что даже если эксперименты, приводящие к страданиям, делаются во имя науки, ради знаний, «национальной безопасности» или любой другой возвышенной абстракции, они неэтичны.

*Относительная этика.* Обычно научные исследования следуют утилитарной этической модели. Когда этические принципы допускают некие отклонения, их стандарты становятся относительными, и исследование необходимо оценивать в соответствии с прагматическими критериями. Иначе говоря, с тем, какую практическую пользу он принес. Но, кто должен оценивать, стоит ли полученная польза той цены, которую за нее пришлось заплатить? С точки зрения относительной этики можно утверждать, что СТЭ был этичным, по следующим причинам: мы проконсультировались с юридическим отделом Стэнфордского университета, составили официальное заявление об «информированном согласии», подписанное каждым участником. Оно гласило, что во время эксперимента допускается вторжение в его частную жизнь; заключенные будут получать минимальное питание, будут лишены некоторых гражданских прав и подвергаться унижениям.

В нашем тюремном подвале заключенные отказались от своих основных свобод под влиянием принуждения и внешнего давления со стороны охранников. Но в реальной жизни, за пределами лаборатории, люди часто добровольно отказываются от свободы слова, действия и близости с другими — без всяких охранников, вынуждающих их это делать. Требовательный и жестокий «охранник» становится частью их образа себя; этот «охранник» лишает их спонтанности, свободы и радости жизни. В то же время эти люди интернализируют образ пассивного заключенного, который не хочет соблюдать эти ограничения. В результате человеку начинает казаться, что любые действия, привлекающие к нему внимание, грозят ему унижением, позором, социальным отвержением, и поэтому их нужно избегать. Под давлением своего внутреннего охранника такой «заключенный» бежит от жизни, прячется в «раковину» и добровольно выбирает безопасность безмолвной тюрьмы застенчивости.

Застенчивость — это нечто вроде социальной фобии, которая разрывает связи человека с другими людьми, превращает их в угрозу и лишает его радости общения. (На русском языке вышло две книги Зимбардо на эту тему: [Как побороть застенчивость](http://www.ozon.ru/context/detail/id/21433877/?partner=baguzin) и [Застенчивый ребенок](http://www.ozon.ru/context/detail/id/33007265/?partner=baguzin).)

Если человек терпит неудачу в научной, социальной, деловой, спортивной или сексуальной сфере, он пытается осмыслить, что пошло не так. Интеллектуальный поиск смысла искажается когнитивными предубеждениями, направляющими внимание на классы объяснений, подходящих для такого анализа. Если человек предпочитает объяснения, в соответствии с которыми причинами его реакций являются другие люди, у него могут развиться симптомы параноидального мышления, а объяснения, ориентированные на обстоятельства как причину наших реакций и неудач, могут привести к развитию симптомов, типичных для фобического мышления.

Я убежден, что семена безумия дремлют в каждом из нас и могут прорасти в ответ на временные психологические трудности в тот или иной период жизни. Я осознал, с какой легкостью превратился в фигуру системной власти во время СТЭ, и это побудило меня изменить свои методы преподавания. Я стал давать студентам больше свободы и ограничил роль преподавателя профессиональными рекомендациями, отказавшись от социального контроля. СТЭ изменил мою жизнь. Я призвал конгресс изменить структуру тюремной системы, улучшить условия содержания заключенных и условия работы персонала исправительных учреждений. Мои аргументы по большей части подтверждали необходимость прекратить «социальный эксперимент» под названием «тюрьмы», потому что, как демонстрируют высокие показатели рецидивизма, этот эксперимент потерпел неудачу. Необходимо искать причину и для этого всесторонне исследовать систему и предложить решения, альтернативные лишению свободы.

### Глава 12. Исследование социальных мотивов: власть, конформизм и подчинение

Стараясь объяснить трансформации характера хороших молодых людей, которые произошли в ходе Стэнфордского тюремного эксперимента, я уже кратко описал несколько психологических процессов, которые привели к извращениям в их мыслях, чувствах, восприятии и действиях. Мы видели, как базовая потребность в принадлежности, в связи с другими людьми и признании, столь важная для формирования сообщества и семейных связей, в процессе СТЭ привела к подчинению новым нормам, позволявшим охранникам оскорблять заключенных [2]. Далее, мы видели, что базовая потребность в соответствии между нашими внутренними убеждениями и нашим внешним поведением побуждает нас разрешать и рационализировать внутренние конфликты, совершая насилие над другими людьми.

Мысль о том, что нас могут изгнать из группы, иногда заставляет идти на что угодно, чтобы избежать столь ужасного наказания. Власти могут добиваться полной покорности не с помощью наград и наказаний, а применяя иное обоюдоострое оружие: соблазняя принять в группу и в то же время угрожая отвержением.

Почти каждый из нас создает защитные механизмы, позволяющие чувствовать себя особенным, не таким, как все, и, конечно же, «выше среднего уровня». Такие когнитивные защиты выполняют важную функцию: они повышают нашу самооценку и защищают от невзгод жизни. Они позволяют нам оправдывать свои неудачи, гордиться своими успехами, снимать с себя ответственность за неудачные решения, видеть свой субъективный мир сквозь розовые очки. Например, согласно исследованиям, 86% австралийцев считают, что качество их работы — «выше среднего», а 90% американских менеджеров уверены, что работают лучше «обычного менеджера».

Но те же самые защиты могут оказаться вредными — из-за них мы не замечаем, насколько похожи на других. Мы не хотим видеть, что точно такие же люди, как мы, в определенных ситуациях способны на самые ужасные поступки. Кроме того, такие защиты мешают нам вовремя остановиться, задуматься и избежать нежелательных последствий нашего поведения. Нам кажется, что с нами не случится ничего плохого. В результате мы сильно рискуем: занимаемся «опасным» сексом, нарушаем правила дорожного движения, играем в азартные игры, ставим под угрозу свое здоровье и т.д.

Уроки эксперимента Милгрэма, изучавшего эффект подчинения авторитету (подробнее см. [Стэнли Милгрэм. Подчинение авторитету: Научный взгляд на власть и мораль](http://baguzin.ru/wp/?p=13566)):

1. Необходимо с самого начала добиться тех или иных обещаний, устных или письменных. Позже это позволит управлять поведением человека, требуя выполнения обещаний.
2. Поручить человеку важную роль («преподавателя»), имеющую для него положительную ценность и автоматически активизирующую определенные сценарии поведения.
3. Изложить основные правила, которым нужно следовать и которые сначала кажутся довольно разумными, но затем могут использоваться произвольно и безлично, оправдывая бездумное подчинение.
4. По-другому назвать «пьесу», актера и действие. Это помогает заменить неприятную реальность желательной риторикой, «золотит раму», чтобы замаскировать настоящую картину.
5. Создать условия для возникновения коллективной ответственности или отказа от ответственности за жестокие вредные действия: отвечать будут другие, а сам человек будет освобожден от ответственности.
6. Путь к абсолютному злу начинается с незаметного, на первый взгляд безобидного первого шага. Постепенно под давлением власти эти шаги становятся все больше, и скоро человек уже оказывается на скользкой дорожке.
7. Последовательные действия в заданном направлении, очень постепенные, которые едва заметно отличаются от предыдущего действия. «Чуть-чуть больше».
8. Поведение авторитетной фигуры (в исследовании Милгрэма — экспериментатора) постепенно меняется. Сначала оно «разумно» и «объективно», но постепенно его требования становятся чрезмерными, несправедливыми и даже иррациональными. Такая тактика позволяет с самого начала добиться согласия, а потом сбивает с толку, ведь от авторитетных фигур и от друзей мы ожидаем последовательного и предсказуемого поведения.
9. Предложить идеологию или «большую ложь», оправдывающую любые средства достижения на первый взгляд привлекательной, важной цели. В социально-психологических экспериментах эту тактику называют «легендой». Она служит прикрытием для процедур, которые можно было бы поставить под сомнение, потому что сами по себе они не имеют смысла. В реальном мире это называется «идеологией». Чтобы начать войну или подавить политическую оппозицию, государство создает идеологию — как правило, это «угроза национальной безопасности».

В 1963 г. социальный философ Ханна Арендт написала книгу, ставшую классикой нашего времени: «Банальность зла: Эйхман в Иерусалиме». В ней Арендт подробно описывает судебный процесс над военным преступником Адольфом Эйхманом, убежденным нацистом, который лично отдавал приказы об уничтожении миллионов евреев. Эйхман оправдывал свои действия точно так же, как и другие нацистские лидеры: «Я просто выполнял приказы».

Слова Арендт о «банальности зла» остаются актуальными и сегодня, потому что геноцид до сих пор продолжается по всему миру, а пытки и терроризм не исчезают. Мы предпочитаем не думать об этом вопиющем факте и считаем безумие злодеев и бессмысленное насилие тиранов следствием их личной предрасположенности. Наблюдая ту гибкость, с которой социальные силы могут побудить нормальных людей совершать ужасающие поступки, Арендт первой поставила под сомнение эту точку зрения.

### Глава 13. Исследование социальных мотивов: деиндивидуация, дегуманизация и зло бездействия

Тему тлетворного влияния социальных сил развивал социальный философ Жан-Жак Руссо. Он считал людей «благородными примитивными дикарями», которых портит контакт с развращенным обществом. Идее о том, что люди — невинные жертвы всесильного, пагубного общества, противостоит другое представление: человек предрасположен к злу генетически, с рождения. Наш вид движим похотью, неумеренными аппетитами и враждебными импульсами, пока образование, религия и семья не превратят людей в рациональных, разумных, сострадательных существ. В противном случае их необходимо держать в узде с помощью дисциплины, наложенной властью Государства.

Итак, мы рождаемся хорошими, а потом нас развращает плохое общество? Или мы уже рождаемся плохими, а потом хорошее общество наставляет нас на путь истинный? Я придерживаюсь альтернативной концепции – импульс к злу и импульс к добру в сочетании составляют фундаментальный дуализм человеческой природы. Мы, и те, кто мы есть, и те, какими нас делает ситуация и система.

Из всех исследований можно сделать один важный вывод: любая ситуация, в которой люди чувствуют себя анонимными, когда никто не знает, кто они, или не хочет этого знать, уменьшает ощущение личной ответственности и тем самым создает возможность для злодеяний. Это особенно верно при наличии второго фактора: если ситуация или какой-то авторитет позволяют участвовать в антисоциальных или насильственных действиях против других людей, как в нашей экспериментальной ситуации, люди готовы начать войну. (Анонимность на вечеринке часто помогает людям общаться.)

Дегуманизация — основное положение, объясняющее жестокость человека к человеку. Дегуманизация возникает всякий раз, когда одни люди начинают считать, что моральные нормы, определяющие, что значит быть человеком, к другим людям не относятся. Дегуманизируя других людей, мы превращаем их в объекты, не считаем их людьми. Считая, что некоторые люди или группы не относятся к человечеству, дегуманизируя их, мы отказываемся от моральных принципов, обычно управляющих нашим отношением к другим людям. Дегуманизация — основной процесс, способствующий возникновению предрассудков, расизма и дискриминации.

Большинство людей усваивает моральные стандарты в процессе нормальной социализации, главным образом в детстве. Эти стандарты поощряют просоциальное поведение и препятствуют антисоциальному поведению — тому, что считают «плохим» наши родители и ближайшее окружение. Со временем эти внешние моральные стандарты, которые преподают нам родители, учителя и другие авторитеты, превращаются в личный, внутренний кодекс поведения. Мы начинаем контролировать свои мысли и действия, и этот самоконтроль начинает приносить удовлетворение и дает нам ощущение собственной ценности. Однако механизмы самоконтроля и саморегуляции не постоянны и не статичны. Скорее, ими управляет динамический процесс. Люди и группы иногда «отключают» обычные моральные нормы — в определенные моменты, в определенных ситуациях, с определенными целями. Они как будто переводят рычаг нравственности в нейтральное положение и движутся по инерции, не думая о том, что могут наехать на пешехода; а потом снова переключают его на более «нравственную» передачу и возвращаются к обычным моральным стандартам.

Например, этой цели служат эвфемизмы, маскирующие реальность наших жестоких действий. («Сопутствующий ущерб» — это когда мирных жителей разбомбили в пыль; а «дружественный огонь» означает, что солдат был убит по глупости или в результате намеренных действий своих товарищей.)

Для торжества зла необходимо только одно условие — чтобы хорошие люди сидели сложа руки.  
*Эдмунд Берк, британский государственный деятель*

[Нам] нужно понять, что пассивно принимать несправедливость системы — значит сотрудничать с этой системой и тем самым становиться соучастником ее злодеяний.  
*Мартин Лютер Кинг*

Бибб Латане и Джон Дарли, преподавателями университета, провели полевые исследования в Нью-Йорке. Их исследования привели к парадоксальным выводам: чем больше людей становятся свидетелями чрезвычайного происшествия, тем менее вероятно, что кто-то из них вмешается. Пассивные участники большой группы наблюдателей предполагают, что вмешается кто-то другой, и поэтому меньше склонны действовать, чем если находятся в одиночестве. Присутствие других уничтожает личную ответственность каждого из них.

Личность и ситуация взаимодействуют между собой и формируют поведение. Люди всегда действуют в том или ином поведенческом контексте. Человек — и продукт окружения, и его создатель. Мы — не пассивные объекты, просто случайно оказавшиеся в тех или иных обстоятельствах. Люди обычно выбирают окружение, к одним ситуациям они стремятся, а других избегают. Они могут менять окружение своим присутствием и своими действиями.

С точки зрения медицины, образования, законодательства, религии и психиатрии человек независим и автономен. Считается, что факторы ситуации — всего лишь минимальный набор внешних обстоятельств. Оценивая то или иное поведение, сторонники диспозиционного подхода возлагают ответственность на Личность, не обращая внимания на Ситуацию. Те из нас, кто не согласен с этой концепцией, полагают, что такой взгляд отрицает реальность и недооценивает человеческую уязвимость. Признание человеческой слабости перед лицом самых разных ситуационных сил — первый шаг к тому, чтобы научиться сопротивляться нежелательным влияниям и создавать эффективные стратегии противодействия — и для отдельных людей, и для целых сообществ.

Ситуационный подход побуждает нас испытывать глубокое чувство смирения, когда мы пытаемся понять «немыслимые», «невообразимые», «бессмысленные» акты насилия, вандализма, террора, пыток или убийств. Вместо того чтобы отгородиться забором высокой нравственности, отделяющим нас, хороших людей, от тех, плохих, и быстро разделаться с анализом причин, которые привели к этим злодеяниям, с помощью ситуационного подхода можно проявить к этим «другим» «атрибутивное милосердие».

### Глава 14. Злоупотребления и пытки в Абу-Грейб: причины и действующие лица

Гэри Майерс, адвокат Айвена Фредерика, одного из 7 обвиняемых в злоупотреблениях военных полицейских (в иракской тюрьме Абу-Грейб), предложил мне выступить на стороне защиты в качестве эксперта. Мои показания были целиком посвящены ситуационным и системным факторам, влиявшим на поведение обвиняемого, возникшим в результате воздействия ненормального окружения на совершенно нормального человека. Прокурор майор Майкл Холли отклонил мои ситуационные аргументы. Военному судье, полковнику Джеймсу Поулу, потребовался всего час, чтобы вынести приговор и признать обвиняемых виновными по всем пунктам. Фредерик был приговорен к восьми годам лишения свободы. Все ситуационные и системные факторы, которые я подробно описал, ничего не стоили по сравнению с попытками отмыть репутацию армии США и администрации Буша. Нужно было показать всему миру и народу Ирака, что США «жестко относятся к преступникам» и показательно накажут этих немногих «плохих солдат», эту «ложку дегтя», случайно попавшую в «бочку меда» армии США. И раз уж их судили, вынесли им приговор и посадили в тюрьму, то репутацию американских вооруженных сил можно считать полностью восстановленной.

### Глава 15. Суд над Системой: соучастие командования

В своем заключительном выступлении на суде над Фредериком я отметил: «[злоупотребления] можно было предотвратить. Если бы вооруженные силы направили туда хотя бы часть ресурсов или внимания, которые сейчас уделяются этому судебному процессу, Абу-Грейб никогда не случилась бы. Но на Абу-Грейб никто не обращал внимания. Ситуация здесь никого не волновала, безопасность этой тюрьмы интересовала армию не больше, чем безопасность археологического музея в Багдаде [сокровища которого были разграблены после «освобождения» Багдада, а американские солдаты безучастно за этим наблюдали]. Оба эти объекта имели низкий приоритет [с точки зрения военных], и в этих прискорбных обстоятельствах один из них «взорвался». Поэтому я считаю, что этот суд — это суд над вооруженными силами, в частности над всеми офицерами, в подчинении которых находился сержант Фредерик. Они должны были знать, что происходит, должны были предотвратить, остановить все это, должны были положить этому конец. Именно их нужно судить. И даже если сержант Фредерик несет некоторую ответственность, каким бы ни был его приговор, я считаю, что он должен быть смягчен ответственностью всей структуры командования».

Когда правительство такого могущественного и влиятельного государства, как Соединенные Штаты Америки, открыто нарушает законы, запрещающие пытки, то тем самым оно приглашает другие страны следовать их примеру. Доверие, столь необходимое Вашингтону как стороннику прав человека, было подорвано свидетельствами пыток. Если пытки будут продолжаться, при полной безнаказанности политиков, доверие будет падать и дальше.

### Глава 16. Сопротивление ситуационному влиянию и торжество героизма

Давайте в последний раз дадим определения Человека, Ситуации и Системы. Человек — актер на сцене жизни, и свобода его поведения определяется его внутренними особенностями — генетическими, биологическими, физическими и психологическими. Ситуация — это поведенческий контекст, который с помощью вознаграждений и нормативных функций наделяет тем или иным смыслом роли и статус актеров. Система состоит из агентов и агентств, идеология, ценности и власть которых создают ситуации и диктуют роли и ожидания по отношению к поведению актеров, находящихся в сфере ее влияния.

Как противостоять негативным ситуационным влияниям, которые время от времени действуют на всех нас? Человеческой природе свойственен базовый дуализм сепарации и слияния, или циничной недоверчивости и полной вовлеченности. Чем более мы открыты взглядам других людей, тем сильнее они на нас повлияют.

Ключ к сопротивлению дают три основных элемента: самосознание, ситуационная чувствительность и правила улицы. Вот моя десятишаговая программа сопротивления нежелательным социальным влияниям.

*«Я совершил ошибку!»* Произнесите волшебные слова: «Я сожалею», «Приношу свои извинения», «Простите меня». Пообещайте себе сделать выводы из своих ошибок, от этого вы станете только лучше. Прекратите вкладывать деньги, время и силы в неудачные проекты и двигайтесь дальше. Если вы сделаете это открыто и честно, вам не придется оправдывать или рационализировать свои ошибки и тем самым способствовать плохим или безнравственным действиям. Признание ошибки делает ненужными попытки избавиться от когнитивного диссонанса; происходит проверка реальностью, и диссонанс исчезает сам собой.

*«Я бдителен».* Часто мы действуем машинально, используя устаревшие модели поведения, оправдавшие себя в прошлом, но не даем себе труда остановиться и подумать, подходят ли они в данной ситуации, здесь и сейчас. Мы можем трансформировать свое обычное состояние бездумного невнимания в «бдительность», особенно в новых ситуациях. Добавьте к бдительности «критическое мышление».

*«Я несу ответственность».* Чтобы не поддаваться нежелательному социальному влиянию, нужно поддерживать ощущение личной ответственности. Тогда мы не станем слепо подчиняться власти. Мы будем помнить, что коллективная ответственность просто маскирует наше соучастие в сомнительных действиях. Всегда думайте о будущем: когда сегодняшние поступки станут предметом разбирательства, никто не примет ваших оправданий, что вы «только выполняли приказы» или «все остальные поступали так же».

*«Я утверждаю свою уникальность».* Не позволяйте другим приуменьшать вашу уникальность, помещать в какую-то категорию, в какой-то «ящик», превращать вас в «винтик», в объект. Утверждайте свою индивидуальность; вежливо называйте свое имя, громко и ясно говорите, кто вы и чем занимаетесь. Анонимность и секретность помогают скрывать неблаговидные поступки.

*«Я уважаю авторитет, но не подчиняюсь несправедливой власти».* В любой ситуации старайтесь различать тех, чья власть основана на профессионализме, мудрости, старшинстве или особом статусе, заслуживающем уважения, и тех, чей авторитет не основан ни на чем, и кто требует повиновения, не имея на то веских оснований.

*«Я стремлюсь к принятию в группу, но ценю собственную независимость».* Желание заставляет некоторых людей идти на все, чтобы группа их приняла, а потом еще дальше — чтобы она их не отвергла. Необходимо уметь определять, когда стоит следовать групповым нормам, а когда лучше их отклонить.

*«Я буду более бдителен к «обрамлению»».* Нас тянет к тому, что, как нам говорят, может привести к потере, и стремиться к тому, что представляют нам как выгоду, даже если соотношение позитивных и негативных прогнозов одинаково. Мы не хотим 40процентной вероятности проигрыша X у Y, но хотим 60процентной вероятности выигрыша Y у X.

*«Я отрегулирую свое восприятие времени».* Нас легко убедить сделать то, что не соответствует нашим убеждениям, если мы попали в ловушку «вечного сейчас». Когда прошлое и будущее объединяются, чтобы сдержать крайности настоящего, ситуация теряет власть. Например, голландцы, прятавшие евреев от нацистов, не слушали аргументов своих соседей, искавших причины, чтобы не помогать. Эти герои опирались на моральные принципы, приобретенные в прошлом, и никогда не теряли из виду будущего. Они знали, что рано или поздно будут вспоминать эту ужасную ситуацию, и им придется спросить себя, поступили ли они по совести, когда решили не уступать страху и социальному давлению.

*«Я не стану жертвовать личными или гражданскими свободами ради иллюзии безопасности».* Классическая книга Эриха Фромма «Бегство от свободы» напоминает нам, что это — первый шаг любого фашистского лидера, даже в «демократическом» обществе.

*«Я могу сопротивляться несправедливой системе».* Трудно бороться с системой в одиночку, но открытое сопротивление при поддержке решительно настроенных единомышленников может изменить ситуацию.

Исследовав слабости и уязвимость человеческой природы и ту легкость, с которой происходят трансформации человеческого характера, мы закончим его на самой положительной ноте, прославляя героизм и героев. Готовы ли вы согласиться с тем, что героем может стать каждый из нас? Что мы только ждем ситуации, которая позволит нам доказать, что мы сделаны из «правильного теста»?

Науки о поведении никогда не изучали героизм систематически. Мы очень редко узнаем о геройских поступках; и такая кажущаяся редкость заставляет нас думать, что героизм — редкое явление, а герои — какие-то исключительные люди. Тем не менее недавно вновь стали обращать больше внимания на то, как важно пробуждать лучшие свойства человеческой природы. Это привело к новым исследованиям и к эмпирической строгости движения «позитивной психологии». Под руководством психолога Мартина Селигмана и его коллег это движение стремится изменить традиционную парадигму — в отличие от традиционной психологии, сосредоточенной на негативных проявлениях человеческой природы, оно посвящено ее позитивным сторонам.

На основании анализа человеческих добродетелей последователи «позитивной психологии» создали набор из шести основных категорий добродетельного поведения: мудрость и знания, храбрость, человечность, справедливость, умеренность и трансценденция (убеждения и действия, превосходящие границы личности).

Архетипом героя войны часто считается Ахиллес, командовавший греческими войсками во время Троянской войны. Сократ занимает то же место среди гражданских героев. Его учение было так опасно для афинских правителей, что он стал жертвой государственной цензуры, а в итоге был осужден и приговорен к смерти за то, что отказался отречься от своих взглядов (подробнее см. [Суд над Сократом](http://baguzin.ru/wp/?p=13694)).

Джеймса Стокдейла многие считают одним из самых ярких примеров военного героизма XX века — более семи лет он провел в плену и за это время неоднократно переносил чрезвычайно жестокие пытки, но так и не выдал своим мучителям-вьетконговцам никакой важной информации. Выжить ему помогало философское образование: в плену он следовал учению философов-стоиков. Стоицизм Стокдейла помог ему психологически дистанцироваться от пыток и боли, которыми он не мог управлять, и сосредоточиться на том, чем мог управлять в той ужасной тюрьме. Он создал особый кодекс поведения для себя и для других заключенных. Чтобы выжить в столь ужасных условиях, нельзя допустить, чтобы враг сломил волю героя: именно так вел себя Эпиктет, когда его пытали римские власти. (Вот как об этом пишет Джим Коллинз в своем бестселлере [От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет…](http://baguzin.ru/wp/?p=4113) Каждая великая компания столкнулась с тем, что мы назвали «парадокс Стокдейла»: вы должны продолжать верить в победу, невзирая ни на какие невзгоды, НО В ТО ЖЕ САМОЕ ВРЕМЯ иметь мужество смотреть в лицо действительности, какой бы суровой она ни была.)

К традиционному представлению о том, что герои — какие-то исключительные люди, мы можем теперь добавить противоположную точку зрения: некоторые герои — обычные люди, совершившие необычный поступок. В определенном смысле героизм — это и есть способность сопротивляться мощным ситуационным силам, которые так легко улавливают в свои сети большинство людей. Отличаются ли те, кто оказывает сопротивление, от тех, кто слепо подчиняется? Нисколько. Наша концепция банальности героизма утверждает, что герои момента не слишком отличаются от большинства, от тех, кто поддался соблазну.

1. Эти два альтернативных подхода можно наблюдать и в наших организациях. Некоторые руководители склонны в первую очередь искать виновных. В то время как другие – выяснять обстоятельства, приведшие к проблеме. [↑](#footnote-ref-1)
2. Крейг Хейни и Кертис Бэнкс – аспиранты, мои помощники по проведению эксперимента. [↑](#footnote-ref-2)