

Pochwała nieposłuszeństwa

Przetrwanie naszego gatunku zależało w dużej mierze od posłuszeństwa. Podporządkowanie się liderowi zwiększało szanse całej grupy na przeżycie. Nieposłuszeństwo jest dla nas bardziej kosztowne, także emocjonalnie

Z PROF. DR. HAB
DARIUSZEM DOLIŃSKIM
PSYCHOLOGIEM SPOŁECZNYM,
ROZMAWIA **EWA PAĞOWSKA**
RYSUNEK **MACIEK SIĘCZYK**

Moim ulubionym przykładem nieposłuszeństwa jest historia Frances Kelsey z Agencji Żywności i Leków, która mimo nacisków wielokrotnie odmawiała dopuszczenia na rynek amerykański talidomidu. Domagała się wyników badań, które potwierdzałyby jego bezpieczeństwo. Potem okazało się, że lek wywołuje wady płodu. Kelsey ocalała wiele dzieci. A jaki jest pana ulubiony przykład?

– Mój pochodzi z książki „Intelligent Disobedience” („Inteligentne nieposłuszeństwo”). Jej autor – Ira Chaleff – pisze, że kiedy podczas prowadzenia warsztatów biznesowych miał kłopot z wyjaśnieniem terminu „inteligentne nieposłuszeństwo”, jedna z kursantek powiedziała: „Ja mam dobry przykład – siedzi pod stołem”. Jej praca polegała na szkoleniu psów-przewodników dla osób ociemniałych i niewidomych. Jednego z nich zabrała na zajęcia. Tłumaczyła, że bardzo łatwo nauczyć psa posłuszeństwa – tego, żeby reagował na komendy „w lewo”, „w prawo”, „stój”. Zdecydowanie trudniej wyszkolić go, żeby w określonych sytuacjach, np. gdy osoba niewidoma stoi przed przejściem dla pieszych i mówi „idź” w momencie, gdy nadjeżdża samochód, pies odmówił wykonania polecenia. To byłoby właśnie inteligentne nieposłuszeństwo. Gdyby ludzie częściej zachowywali się jak taki pies, na świecie byłoby zdecydowanie lepiej.

Jak rozpoznać sytuację, w której lepiej być nieposłusznym?

– Jedynym wyjściem jest refleksyjność. Warto rozważyć potencjalne konsekwencje swojego posłuszeństwa i nieposłuszeństwa. Czasem pierwszym krokiem powinno być grzeczna prośba o wyjaśnienie, jaki

jest sens danego polecenia, co za nim stoi. Dzięki temu możemy sprawić, że ten, kto wydał dyspozycję, zreflektuje się, że jest ona bezsensowna, albo dowiedzieć się czegoś, co czyni wykonanie polecenia zasadnym. Poza tym jeśli ktoś taki przyzwyczai się, że my wprawdzie nie mówimy od razu „nie”, ale zadajemy pytania, to będzie unikać wydawania nam dyspozycji, które sensu nie mają.

Nie zawsze jest czas na taką rozmowę.

– Oczywiście możemy sobie wyobrazić sytuację skrajną, kiedy trzeba reagować w ciągu sekundy, a inercja decyzyjna może kosztować życie, ale liczy się nawet refleksja post factum. Jest bardzo ciekawa historia związana z atakiem na World Trade Center. Kiedy samolot uderzył w wie-

Człowiek jest nie tyle istotą racjonalną, *co racjonalizującą*

żę północną, pracownicy z wieży południowej usłyszeli, że mają zachować spokój i pozostać przy biurkach. Rick Rescorla – jeden z szefów bezpieczeństwa w firmie Morgan Stanley, która zajmowała dużą część WTC – nie dostosował się do tego polecenia. Wcześniej wizytował te budynki i stwierdził, że w razie czego trudno będzie przeprowadzić ewakuację, dlatego nalegał na zmianę siedziby. Mimo że nie posłuchano jego ostrzeżeń, pozostał szefem ochrony, ale wprowadził comiesięczne treningi ewakuacji i kiedy 11 września 2001 rozpoczął się atak terrorystyczny, nie posłuchał poleceń, od razu zaczął wyprowadzać ludzi na zewnątrz. W ten sposób ocalił ponad 3 tysiące osób. Niestety sam zginął, kiedy wbiegł na górę, by sprawdzić, czy wszyscy zdążyli wyjść.

Refleksja post factum i analiza własnych błędów jest dość bolesna.

– Dlatego właśnie stwierdzamy: „Nie ma co wracać do przeszłości”, „Jeśli już tak głęboko wdepnąłem w to bagno, nic ma sensu kombinować. Trzeba dalej brnąć”. Człowiek jest nie tyle istotą racjonalną, co racjonalizującą. Chodzi o to, że większość ludzi czuje silną chęć podtrzymania pozytywnego obrazu swojej osoby we własnych oczach. Dlatego, kiedy zrobi coś głupiego, często zaczyna przekonywać siebie, że to wcale nie było głupie. Przez racjonalizację możemy postępować niezgodnie ze swoimi wartościami i normami moralnymi, i w dodatku nieźle sobie z tym radzić. Ten mechanizm powoduje, że nawet jeśli mamy wyrzuty sumienia, to przez chwilę. Jeśli natomiast będziemy żałować, że byliśmy posłusznymi lub nieposłusznymi – bo oczywiście i to, i to może okazać się błędem – przeanalizujemy swój błąd, to uwarżliwimy się na podobne sytuacje i dzięki temu następnym razem być może zachowamy się inaczej.

Czy łatwiej nam przychodzi posłuszeństwo czy nieposłuszeństwo?

– Posłuszeństwo. Nauczylismy się go, bo od niego w dużej mierze zależało przetrwanie naszego gatunku. Podporządkowanie się liderowi grupy zwiększało szanse całej grupy na przeżycie. Oczywiście zmiany cywilizacyjne zawdzięczaliśmy temu, że była jakaś osoba albo mała grupa osób, które głosiły poglądy zupełnie inne niż większość. Psycholog społeczny Serge Moscovici dowiódł jednak, że mniejszość może mieć ogromny wpływ na większość, wtedy gdy owa mniejszość mówi jednym głosem i jest w tym konsekwentna.

Nieposłuszeństwo jest dla nas bardziej kosztowne, także emocjonalnie. Wymaga pokonania własnych wątpliwości, wykazania się pewną śmiałością i umiejętnością przeciwstawienia się komuś.

Asertywności.

– Rzeczywiście asertywność w tym przypadku pomaga. Nie mam na myśli asertywnej postawy życiowej – odmawiania wtedy, gdy nam się nie chce, kiedy coś jest dla nas niewygodne, bo np. zepsuje nam plany na weekend, tylko umiejętność powiedzenia „nie” wtedy, gdy jest to konieczne. Dziś inteligentne nieposłuszeństwo staje się coraz ważniejszą kompetencją. Nawet armia nie jest już miejscem, gdzie zawsze obowiązuje posłuszeństwo. Za wykonywanie rozkazów niezgodnych z prawem wojennym, np. za strzelanie do cywilów, można stanąć przed sądem. Takie tragedie jak masakra w wietnamskiej wiosce My Lai tylko wzmocniły stosowanie tej zasady. Z kolei po analizie czarnych skrzynek i komunikacji prowadzonej przez załogi tuż przed różnymi katastrofami lotniczymi Amerykanie zaczęli uczyć sprzeciwiania się kapitanowi w określonych sytuacjach. Zauważyli bowiem, że gdy on popełnia błąd, członkowie załogi najpierw zdecydowanie protestują, ale jeśli kapitan upiera się przy swoim, stopniowo się wycofują. A powinno być odwrotnie – najpierw delikatne zwrócenie uwagi, a potem coraz silniejsze obstawanie przy swoim zdaniu.

Prawdziwym wyzwaniem jest nauczyć inteligentnego nieposłuszeństwa dzieci. Kiedy byłam mała, babcia wysłała mnie po list do skrzynki. Wracając, spotkałam jej sąsiada, który zaprosił mnie do siebie, żeby przekazać mi coś dla babci. Moja mama była na mnie wściekła, bo przecież uczyła mnie, żeby nie wchodzić do mieszkań obcych osób, ale uczyła mnie też, żeby słuchać dorosłych.

– Jeśli to był sąsiad, którego pani nie знаła, to rzeczywiście nie powinna pani wchodzić do jego mieszkania, ale jeśli byłby to znajomy? Sprawa też nie byłaby prosta. Jak bardzo człowiek ma być znajomy, żeby móc bezpiecznie odwiedzić? Uczenie dziecka całkowitej nieufności wobec świata też nie jest dobre. Tak samo jak nauka całkowitego posłuszeństwa. W 2004 roku w jednym z amerykańskich McDonaldów doszło do głośnej sytuacji, która pokazała, jak fatalne to może być w skutkach. Do restauracji zadzwonił mężczyzna, który przedstawił się jako oficer Scott z policji i powiedział, że zgłosił się do nich klient, którego okradła pracująca tam nastolatka. Opis pasował do Louise Ogborn. Scott kazał ją natychmiast zamknąć w osobnym pokoju. Kierownictwo restauracji zrobiło to. Potem Scott polecił rozebrać dziewczynę do na-



**PROF. DR HAB.
DARIUSZ DOLIŃSKI**

– psycholog społeczny, członek rzeczywisty Polskiej Akademii Nauk, wykładowca Uniwersytetu SWPS. Zajmuje się psychologią zachowań społecznych, psychologią emocji i motywacji. Jest współautorem książki „Posłuszni do bólu”. Prof. Doliński będzie prelegentem jednej z 14 ścieżek tematycznych Kongresu i Festiwalu Psychologicznego Re_Mind („Manipulacja i wpływ społeczny”), który odbędzie się w dniach 22-24 czerwca 2026 r. we Wrocławiu w Hali Stulecia. Inicjatorem i organizatorem wydarzenia jest Uniwersytet SWPS, a współorganizatorami są Miasto Wrocław i Telewizja Polska.
Więcej: www.re-mind.pl.

ga. To także wykonano. Każdy kolejny telefon to był nowy pomysł na upokorzenie dziewczyny. Koszmar się skończył dopiero, gdy zainteresował jeden z jej współpracowników. Kiedy potem dziennikarze pytali ją, dlaczego nie protestowała, mówiła, że rodzice nauczyli ją: „Jeśli dorosły każe ci coś zrobić, rób to i nie dyskutuj”.

Przez lata to głównie dziewczynki były uczone posłuszeństwa.

– To się jednak zmienia. Pokazują to badania konformizmu przeprowadzane według schematu zaproponowanego przez Solomona Ascha. Uczestnikowi eksperymentu przedstawia się dwie plansze. Na jednej jest wzorcowy odcinek, a na drugiej trzy odcinki różnej długości. Zadanie polega na określeniu, który z nich ma długość najbliższą długości odcinka wzorcowego. Jeśli badany rozwiązuje zadanie sam, zwykle podaje prawidłowe rozwiązanie. Jeśli towarzyszą mu inni badani – a w rzeczywistości są to współpracownicy eksperymentatora, którzy mają podpowiadać błędną odpowiedź – jest skłonny pójść w ich ślady. W latach 50., kiedy ten eksperyment wykonywano po raz pierwszy, okazało się, że kobiety częściej ulega-

ły presji grupy. Z każdą dekadą ta różnica między płciami się zmniejsza. Sądzę, że za 10-20 lat w kulturze zachodniej nie będzie już żadnych różnic, jeśli chodzi o konformizm kobiet i mężczyzn. Następuje coraz większa unifikacja wychowania. Dziewczynkom pozwala się na większą niezależność, a od chłopców oczekuje się większego podporządkowania się normom społecznym.

Jak możemy sobie ułatwić bycie nieposłuszną w trudnej sytuacji?

– Jeśli spodziewamy się sytuacji, w której będziemy musieli sprzeciwić się innym, by być w zgodzie z ważnymi wartościami, dobrze jest wcześniej przekonać do swoich racji przynajmniej jedną osobę. Z badań wynika, że jeden sojusznik znacznie zmniejsza naszą skłonność do konformizmu. Łatwiej jest też odmówić wykonania polecenia mailowo lub przez telefon niż w cztery oczy.

Czasem hamuje nas lęk przed utratą aprobaty. Są osoby, które potrzebują jej bardziej niż inne.

– One mogą zadać sobie pytanie: „Nawet jeśli ten facet lub ta kobieta polubi mnie za to, że wykonam polecenie, to czy polubi mnie za to ktoś, na kim mi bardziej zależy? Czy może raczej będzie mnie szanował za odmowę?”. Tego typu ćwiczenie ułatwia przeciwstawienie się autorytetowi. Nawet osoby z większą potrzebą bycia lubianymi mogą sobie poprzestawiać kłocki w głowie w taki sposób, żeby stwierdzić, że nawet z perspektywy aprobaty społecznej oplaca im się powiedzieć „nie”. Natomiast nie warto wybierać pasywnego nieposłuszeństwa, chociaż ono jest łatwiejsze.

Czym ono jest?

– Przywołam znany eksperyment Milgrama, którego uczestnicy mieli razić innych prądem, w ramach badania naukowego. Część osób, kiedy w końcu zdecydowała się wycofać, tłumaczyła, że nie jest w stanie kontynuować, bo przeżywa straszny stres. Mówiła: „Może pan sam dalej będzie włączał te przyciski”. To niby jest nieposłuszeństwo, ale pasywne – człowiek wycofuje się z eksperymentu, ale nie zapobiega złu. Jeśli więc na koniec naszej rozmowy miałbym do czegoś zachęcić, powiedziałbym: jeśli jesteś pewna czy pewien swoich racji, jeśli uważasz, że dzieje się zło i należy powiedzieć „nie”, to jeśli tylko masz taką możliwość, wybieraj aktywne nieposłuszeństwo. ▲