

第 1 章

何时服从，何时不服从

如果一个人只会服从，那他是奴隶。如果一个人只会不服从，那他是反叛者；愤怒、绝望、仇恨左右了他的行为，而非信念与原则。

——埃里克·弗洛姆（Erich Fromm）

第三种选择

我那时在卫理公会大学给一群博士生上一门关于“勇敢的追随”的课程。“勇敢的追随”是与领导者相处的一种方式，它要求追随者真诚地支持领导者的工作并与他们建立良好的关系，从而在必要的时候，可以直言不讳地制止和纠正领导者的错误。课堂的参与度很高，同学们也都热情高涨。一次课间休息时，一个学生给我讲了一个发生在二十年前的故事，让我印象深刻。

她那时是一个刚从学校毕业的年轻护士，被分配到一家医院的急诊室工作。一天，一个心脏病患者被推了进来。经过一番快速诊断之后，急诊室医生让她去拿病人所需的某种药物。她很惊讶，因为根据她的所学，这种药物对心脏病患者有致命的危险。

仅此一瞬，读者可以将自己置于她的处境想一想——在当时，尤其是医疗行业，几乎所有的医生都是男性，而所有的护士都是女性。这种源于性别的不平等根深蒂固，而医生更有资历、更有经验，这更加剧了既有的权力不平等。毕竟他的临床经验远胜于她。你能想象有多少股社会力量在迫使她按照上级的命令行事，你也能意识到，在紧

急时刻她的一举一动都会关系到心脏病患者的生命安危。

她坦言在那一刻，她完全不知道自己对抗权威的勇气从何而来，她告诉医生，根据她的所学，这种特定的药物对这位病人有致命的危险。

而医生的回答是什么呢？就和那些身处高位的人的惯常做法一样，他对她的质疑十分恼火，瞪了她一眼，拔高嗓门：“还不赶紧按我说的做！”

想象你自己置身于那种情形之下，你在急症室里，你的职责是护理并救助病人。你想成为一个称职的、体贴的专业护士。如果你违背了自己所受到的培训，使用了这一药物，导致了患者死亡，你会有什么感受？你将如何面对病人家属？又将如何应对审查委员会对这一治疗方案的调查？一切都不能重新来过。但如果医生是对的，而你选择了不服从呢？如果正是你的不服从危及了你想要救治的生命呢？你要怎么承受这种事？这种不服从对你筹划了数年的职业生涯又将有什么影响呢？

没时间犹豫了，你将如何抉择？

说真的，你会怎么做？

我们并不需要每天都面对如此严峻的生死抉择，但正是这样的选择，驱使我们去反思我们对服从或不服从所应承担的责任，不论命令来自何方。同时，它也给了我们在心中进行操练的机会，让我们体会到迫于权威人士的压力，去执行可能是错误的甚至是极为错误的命令时是什么感受。当面对如此巨大的压力时，理性抉择或是道德考量都可能暂时失灵，因为我们已经置身于肾上腺素的控制之下。我们很难

跳出服从与不服从这两个选项去做出其他有效的决策。质疑权威的决定往往必须在精神高压之下做出，但这能成为你为自己开脱的借口吗？或者让你心安理得于“我只是奉命行事”？

如果你感受到了这个年轻护士所面临的巨大压力，你就会意识到自己需要深吸一口气，给大脑补充点儿氧气，全然摒弃自己的恐惧，做出一个负责任的决定。

我需要你做的正是这些，继续将自己置于她的境地，深吸一口气，停顿一下，想想有什么别的选择可以应对你突然卷入的麻烦。

现在让我们回到急诊室，看看这个年轻护士是怎么做的。

她这样告诉我：“我给病人挂上输液袋，注入了医生开的药，然后我把医生叫到床边，告诉他一切就绪，只要拧开输液袋的阀门就可以了，但这一药物的使用与我受到的培训相悖，那就请他自己拧开阀门吧。”

你看，她跳出了服从和不服从这两个选项，找到一个合适的应对方式，同时还坚持了自己的原则。绝大多数人听到这里便会为她的职业素养与沉着冷静叫一声好，我也是如此。我甚至都不确定自己在那种紧张局势中，是否能想到这一应对措施。这就是分享故事的意义所在，它让我们得以在脑中预设相似的紧张情形。

这个故事的结局是什么呢？

护士让医生自行打开阀门的要求使他一愣。他开始重新考虑自己的命令是否正确，是否存在风险，是否还有别的方法。他后来改用了另一种药，护士立即照他的吩咐去做了，病人得到了救治。

这说明了什么？他是一个不合格的医生吗？未必。就像我们与护

士换位思考一样，我们也要设身处地为医生想一下。他可能还处在实习期，这是每个医生必不可少的经历。住院医生的实习一直以来都因为工作时间过长而饱受诟病，他可能因睡眠不足而导致精神状态不佳。当好几辆救护车疾驶入医院后，大批病人涌入急诊室，而急需救治的患者在候诊区或呕吐或痉挛，急症室开始变得非常忙碌，甚至医生在救治病患时，也会不可避免地受到一些感染。

但这些推测都不能为医生的错误决定开脱罪责，它们只是让权威人士看起来更合乎人性而已。不论是医生、厂长、快餐店主管、校长、财务主管，还是体育教练，这些权威人士有时候并不在最佳状态，但他们的岗位职责又要求他们必须有所作为。我们应当看到他们兼有合法的权威和人性的弱点，并时刻准备好质疑他们、纠正他们，甚至违背他们的命令，因为我们不能说我们“只是奉命行事”而已。想想那个护士吧，不论你从事哪一行，她都是我们的榜样。

我们能从这个故事中学到这样一些基本道理：

1. 智能不服从通常处理的是突发状况，我们需要在极短的时间内以超常的镇定去应对。

2. 在考虑应该采取什么行动时，我们必须把自己的认知、所受的训练以及价值观视作与权威人士同等重要。

3. 在服从与不服从之外，往往还会有更好的选择。

4. 如果我们深吸一口气，冷静地想一想，也许便能想出既能满足上级要求，又能更好地解决眼前问题的替代方案。

倾听内心的声音

为了理解什么是恰当的服从和合理的不服从，让我们回到上一节的场景。

我们看到，护士抵制了她认为错误的命令，她的巧妙回应让医生得以重新思忖，并采取了更为安全的治疗方案。病人痊愈了，故事完美收场。然而我们知道，它本来是可能造成一场悲剧的。

是什么使得护士的行为被认为是智能不服从而不是纯粹的抗命呢？是病人痊愈这样一个美好的结局吗？抑或不论结果如何，是某些更本质的原因使其称得上智能不服从？要回答这个问题，我们必须审视我们对服从与不服从的理解。

大多数文化都有这样一种偏见：顺者昌，逆者亡。如果你不这么认为，那么也可以反过来说大多数文化都有“逆者昌，顺者亡”的偏见。但后一种观点听上去毫无意义，因为它不符合事实。这是为什么呢？

人类社会必须围绕特定的规则才能运行。想想我们是如何共同生活，如何御敌自卫，如何做出影响群体的决定，如何处置那些不服从

集体规则的人的。我们知道，要想享受社会与组织带来的好处，人们就应当在一定程度上自愿服从社会规范，甚至这种服从偶尔还是非自愿的。这是大家的默认立场。

我们注意到，恰当的服从应该包括以下三个要件：

1. 我们身处的系统具有相当的公平与效率。
2. 制定规则或下达命令的权威具有合法性，且具备相当的能力。
3. 命令本身具有相当的建设性意义。

我用了“相当”这个词来修饰以上三点，因为人与社会都是不完美的，在大多情况下，“相当（如何）”就已经是理想状态了。在少数情况下，比如在核电站的安全问题上，标准必须更高一些才行。

在那个护士的案例中，前两个要件是成立的，而第三个要件则不成立。如果三个要件都成立的话，那么服从命令就是不言自明的正确选择，这并非因为她被给予了命令，而是因为这一命令本身是正确的，且不与她对形势的判断相悖。

护士并未有意识地自忖系统本身是否公平，这对她来说是无可置疑的；她也没有理由去质疑第二条，因为医生的身份不存在假冒一说，他也确实训练有素且有执业证书。然而第三条却引起了她的警觉：基于她的判断，医生的命令很可能是有害的，甚至是致命的。

服从的理由

鉴定智能不服从的适用情境有一个最简单往往也最实用的方法：

基于我们自身的判断和命令发出的背景，如果服从命令弊大于利的话，那么在我们进一步澄清命令、看清形势之前，不服从便是正确的选择。

不服从为什么如此之难？因为我们已经习惯了服从。面对日益复杂的人类组织和人类社会，服从是一种进化性的适应。发展心理学家让·皮亚杰（Jean Piaget）和劳伦斯·科尔伯格（Lawrence Kohlberg）等人的研究指出，尽管我们的服从倾向一贯很强，但我们选择服从的理由却在随着年岁增长而不断变化。

一开始我们选择服从，是因为父母告诉我们：“权威总是正确的。”

后来我们选择服从，是因为我们开始了解到社会对服从的奖励和对不服从的惩罚：前者能得到小红花，而后者的下场是放学后被老师单独留下。

再后来我们选择服从，是因为我们意识到社会需要法律与规则所构筑的可预测性，比如大家都会在十字路口停下来等红灯。

最后，如果我们的德育发展不算滞后的话，我们服从是因为我们认识到了规则与命令在其适用情境中的内在价值。

在护士的案例中，她其实是在服从，只是她所服从的并非那个欠妥的命令，而是她所秉持的一套更高的价值观：安全第一，生命至上，遵从所学，恪守职责。她意识到医生的命令是错误的，如果当时执行那个命令的话，结果肯定是弊大于利。自觉或不自觉地，她服从了更高的价值观，表明了自己的立场。

是否存在一种更高的、普遍的价值观，能够指引我们做出选择？生活似乎并非如我们想象的那么简单。纵观历史我们不难发现，仅仅

几代人的时间，一种文化的价值观就可能发生翻天覆地的变化。不同文化之间，甚至不同家庭之间，对同类价值观的重视程度也大相径庭。我们自己持有的价值观之间也会有冲突，而且，随着我们自身的成长和环境的变化，这些价值观的重要程度也会此消彼长。

不过，不论文化习俗如何变迁，依然有那么一些价值观值得我们为之奋斗。它们可能来自更高的源头，是生命的本性，是一种理性的生活方式，或者是我们孜孜以求的某些品质。总之，在我们面对艰难抉择时，我们对可以依凭的价值观有一种内在意识，有时候我们称其为“内心的声音”。不论它以何种形式出现，一旦我们意识到这一声音并开始尊重它，它便能帮助我们对抗社会的重压。

服从的意义

正如我们所熟知的那样，服从往往是我们的默认选项。但这是好事吗？

服从本身并没有好坏之分，正是它所发生的情境赋予了它正效用或负效用。服从甚至可能是一种蓄意的恶行。为什么执行命令的人明知会造成不良后果，却还是照做不误呢？因为这会让发布该命令的上级难堪且名誉扫地。你若身处高位，千万不要让周遭环绕一片迎合之声！如果服从本身没有好坏之分，那么不服从同样如此，它也可能是恶意的。让我们假设一下，那个护士与上级之间有过嫌隙——这种情

况很常见。如果护士始终没有意识到她对医生的成见在不断加深，那么她的不服从很可能只是想要显示自己的独立性，而非基于理性。

我曾有过一次补牙的经历。当牙医每次在牙齿上钻完洞并认为已经准备好的时候，他的助理便会进行检查并告诉他还不够完善。他们头两次的意见不一致还能被看作是正常的合作，但到了第五次，权力斗争的意味已经很明显了。结果就是，我的牙釉质因为被磨得太薄而断裂，从而需要进一步修复。

在急症室中，医生最不想看到的便是护士的自作主张，护士最好能够迅速、准确地执行医生的专业命令。

虽然我们时常对上级有所不满，但对一个体系来说，明确谁有权制定规则和发出命令无疑是件好事，这样可以避免不同观点之间无休止的冲突。人们的目标不尽相同，达成目标的方法也千差万别，如果每个人或者每个派别都坚持自己的偏好，结果只能是停滞不前，甚至出现内部矛盾。一个健全的体系应该鼓励成员通过合理沟通做出最佳决策，但如果当权者听取了所有的意见并做出了决定，且没有违背组织的核心价值的话，那么服从就是最佳选择。

为了加深你们对上述结论的认识，我要说回导盲犬的事例。导盲犬所秉持的核心价值观就是保护人类的安全。我们会在下一章详细分析导盲犬的训练方法。现在你只需要知道，幼犬社会化的第一步就是学会服从必要的规则和命令。只有当它完成社会化之后，才能开始学习另一项同等重要的技能——智能不服从。

两种“社会算法”

所有团体内部都运行着一些潜在的规则，以指导其成员在面临选择时做出决定。一般来说有两种“规则集”（rule sets），或者我们可以称其为“社会算法”（social algorithms）。当需要对命令做出回应时，它们就会立即运行。首先运行的是“服从算法”：

- ◆我所接受的命令或规则源出合法，而不是随意的。
- ◆我理解这一命令或规则，知道它的目标及达成这一目标的方法。
- ◆这一命令能达成好的结果，至少不会造成损失。
- ◆当这一命令不违背核心价值观且不会导致不良后果时，选择服从。

这就是我们多数时候所使用的主要“算法”，如果不使用这一“算法”的话，我们的生活将充满冲突，难以为继。

与“服从算法”相对的就是智能不服从，它的使用频率较低，但一旦被唤起，便会凌驾于“服从算法”之上而取得主导地位：

- ◆我所接受的命令或规则源出非法，或是缺乏重点、不够明晰。
- ◆命令或规则所指向的目标在当前情境下并不恰当，或是目标本身没问题，但是该命令或规则是无法达成该目标的。
- ◆执行命令将违背核心价值观并可能造成重大损失。
- ◆尽量抵制这一命令或规则，并尝试寻找更好的解决之道。

导盲犬的学习过程是这样的，人的成长过程也是这样的。必要的服从和正当的抗命都需要有人教，在什么时候用什么方式抗命同样需要有人教。让人欣慰的是，在今天的护理培训中，护士们都要通过案

例来学习如何质疑命令，以及在必要的时候将该质疑上报给更高一级的领导。当然，接受过培训并不意味着她们就能比上面故事里的那位护士做得更好，但这是基础，也是开始。

怎样的权威才算明智

智能不服从并不意味着权威人士的行为是不道德的，尽管有时候的确如此。权威人士作为一个活生生的人，可能因为这样或那样的原因犯错。在急诊室的案例里，那位医生就可能因为缺乏休息而下达了错误命令。权威人士往往也会出于善意，而让我们去做一些不适合当时情况的事情。不服从某些命令给了我们寻找更优方案的可能，也使得当权者不会因下达错误命令而名誉扫地。

明智的领导者

我在咨询生涯和培训工作中，经常遇到一些高级主管，他们气恼于下属总是“领导这么说我就这么做”。他们随意说出的一句评论都可能被误认为是命令，从而导致了操作流程或政策方针的改变。这句评论也许并没有什么实质含义，甚至会让流程变得更烦琐，还会耗费

更多财力，但它还是会被执行，因为哪怕是权威人士的一时兴起或短暂失落，都会获得意想不到的重视——他所处的文化还不能自觉地对抗这种倾向。这些不成熟的想法甚至并不符合权威人士本人的心意，但是却被执行了。

成熟的权威人士会意识到，让周围的人习得并乐于运用智能不服从，无论是对他们本人还是对整个组织都是有好处的。他们会寻找具备这种能力的人，并邀请他们进入核心团队。最好的领导者会鼓励身边的人学习这种能力。

明智的家长

就像我在绪论中所说的，你应该以一个完整的人的身份来阅读此书。你拿起这本书，可能是因为在你所处的组织文化中，智能不服从势在必行，但你可能同时也是父母、祖父母、其他监护人或是老师。对你的这些身份而言，学习与教授智能不服从是同样重要的，学习甚至更加重要。

当作家谈及他（她）写过的或是正在写的书时，总有很多故事要讲。就让我跟你们分享两个意味深长的故事吧。第一个故事是关于一个经理的，她把孩子们带去开会，想要在工作之余兼顾家庭。她很慈爱，但同时又很威严。也就是说，她通常会要求孩子们绝对服从她的命令。

她在会上做报告的时间快到了，但孩子们太小，把他们带到会场的话，难免让她分心。于是她把孩子们留在了宾馆房间内，确保他们能够适当活动，然后又跟他们强调妈妈不在的时候要注意安全。

“你们绝对不能离开这个房间，明白吗？不能给任何人开门，明白吗？一定要记住，无论发生什么，都不能开门，也不能离开房间。”

再三叮嘱之后，她走开了。

在楼下的会议厅里，报告顺利进行着。她全神贯注于报告，直到……

一阵铃声在大厅内响起，大家还没有反应过来怎么回事，会议仍在继续。突然，一个职员冲进来喊道：“这不是演习！着火了！请迅速撤离！”

她心头一紧，她的孩子们还在宾馆高层，而她命令他们无论发生什么都不要离开房间。“无论发生什么”！

她冲出会议厅，迎面推开从宾馆蜂拥而出的人群。

想象一下她的惊慌失措！

想象一下，如果孩子们听从了她的嘱咐，乖乖地待在房间里，会有什么惨不忍睹的下场。

现在想象一下，正当她冲上楼去的时候，她看见两个孩子正从楼梯上下来，她是多么如释重负。

“妈妈，别激动。”他们说，“我们听到火警铃声后商量了一下，决定离开房间。”

真是惊心动魄！只是转述这个故事都让我感到窒息。这是一个真实事件，我是从这位母亲的一个朋友那里听说的，后来又得到了这位母亲本人的确认。

这两个孩子搬了一把椅子到门边，这样他们就可以透过门孔得知外面发生了什么。当他们看到会议厅里的人开始撤离时，他们也决定撤离。他们遵从的是一个比服从命令更高的价值观，尽管他们未必能清楚地说出来。

在后面的章节，读者会看到那些不懂得何时应该不服从的年轻人的故事。现在，我们该为这两个孩子鼓鼓掌。

接下来的这个故事也说明了，孩子懂不懂得智能不服从，甚至可能关乎他人的性命。故事的主人公是我所在的出版社的一个编辑，他工作出色，同时也是一个好爸爸。

他和家人沿着加州一号公路蜿蜒的峭壁进行自驾一日游。如果你曾驾车走过旧金山和加州大苏尔之间的那一段，你一定知道那里有令人眩晕的悬崖峭壁，还有海滩和岩岸所构成的壮阔景色。汹涌的太平洋随着陡壁的蜿蜒曲折而时隐时现。

司机们常常驻足眺望风景，偶尔还能看到几只海豹或是别的海兽。没雾的时候，还有惊涛拍岸，声如雷鸣。不过，如果你在退潮的时候被困在海滩边，很可能会被浪头卷下崖壁而溺亡。

他们在车外待了很长时间，尼尔（Neal），也就是这位父亲，认为是时候回去了。他让大家回到车里，可是孩子们却犹豫了。“爸爸，我们好像听到崖壁下有人在呼救。”要知道，在这个路段，你没法从崖顶上直接看见底下的情况。尼尔听了一会儿，什么都没有听到。“可能只是风声或鸟叫什么的吧。”他说。“不，爸爸，我们真的听到了呼救声。”尼尔又努力听了一会儿：“我什么都没听到，上车！”

孩子们拒绝服从：“不，爸爸，你应当呼叫救援。”